



Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MIXTA
GUARDIÁN DEL ALBA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Ana Carolina Barreto Celis

C.I 16.175.040

Como requisito para optar al título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Realizado por la tutoría de:

Prof. Ricardo Petit

Caracas, junio 2015



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

Título:

Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Mixta Guardián Del Alba.

Autor: Ana Carolina Barreto Celis.

Asesor: Ricardo Petit.

Resumen:

El presente trabajo plantea como objetivo general evaluar el clima organizacional de la Empresa Mixta Guardián del Alba, bajo las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, relaciones e identidad, realizando un estudio diagnóstico en la empresa, revisando las variables que inciden en el comportamiento de los trabajadores, identificando las oportunidades de mejora en la empresa y elaborando las recomendaciones en base a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional. Según Brunet, en su libro: El Clima de Trabajo en las Organización (1987), plantea que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El Clima Organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999). El tipo de investigación que se empleará para realizar el presente estudio es la Investigación Aplicada, según Giroux y Tremblay (2004) Es evaluativa ya que para todo proceso de desarrollo organizacional se debe realizar una evaluación de la situación actual de donde se deriva la toma de decisiones para atacar la causa de un problema. Se utilizaron métodos de recolección de datos para evaluar las dimensiones, los cuales nos permitirá entender a profundidad las necesidades de la organización, para este estudio se contará con una población de de veinte (20) personas. **Palabras Clave:** Desarrollo Organizacional, Diagnóstico, Investigación Acción.

DEDICATORIA

A mis padres.....

Quienes me enseñaron a ser honesta, a trabajar con ahínco y a amar infinitamente a Dios y lo que hago día a día.

AGRADECIMIENTO

A Fernando Nieto, gracias por tu apoyo y paciencia, me ayudaste a ser constante y perseverante.

A mi asesor Ricardo Petit, su experiencia y guía metodológica me facilitaron la elaboración de un producto de alta calidad, factibilidad y del cual me siento muy orgullosa.

A la UCAB, por ser el semillero de talentos que aumentan el nivel del país. A la Empresa Mixta Guardián del Alba, que gracias a su apertura e interés, permitió que pudiera hacer una propuesta de alto valor para la Organización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones tienen a su disposición una serie de indicadores financieros y contables que les proporcionan información para la toma de decisiones y la elaboración de proyecciones futuras. Sin embargo, en las exigencias son cada vez mayores, en tal sentido, se requiere conocer también acerca de la situación del mercado, de las necesidades de los clientes y aún más lo que piensa, siente y percibe la gente que pertenece a la organización, es así como el estudio del Clima Organizacional resulta relevante para conocer el impacto de los cambios que ocurren, determinar posibles fuentes de conflicto, conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora para la organización.

En este marco de ideas, surge como elemento fundamental el clima organizacional definido por Wigodski, J. (2004) como “las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”

El presente trabajo es el resultado de la primera fase de proceso de consultoría desarrollado en la empresa mixta Guardián del Alba, que consistió en efectuar una medición del Clima Organizacional, elaborar un informe diagnóstico de los resultados obtenidos y en base a este diagnóstico la elaboración de una propuesta de mejora, esta empresa se dedica al diseño, desarrollo, instalación y soporte de soluciones integrales en las áreas de automatización, Informática y telecomunicaciones, creando tecnologías propias orientadas a garantizar la soberanía tecnológica de PDVSA y de los países del ALBA.

La Empresa Mixta Guardián del Alba fue la empresa seleccionada para hacer el estudio de Clima Organizacional, ya que a través de su colaboración se comprometió a llevar a cabo las actividades requeridas para el diagnóstico.

Adicionalmente, Guardián del Alba ha sufrido grandes transformaciones en lo que se refiere a estructuras y cultura organizacional, lo que ha llevado a establecer un Sistema Integral de Compensación y Beneficios, generando cambios significativos en procesos operacionales y administrativos.

El objetivo principal de este estudio fue realizar un diagnóstico y conocer la situación actual de la organización, con la finalidad de hacer seguimiento a los cambios ocurridos y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras de su funcionamiento estructural y operacional, para formular las estrategias necesarias con el objeto mejorar el clima organizacional y cada uno de los procesos operacionales y administrativos de la empresa.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: Introducción, Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, justificación, objetivos; Capítulo II, marco organizacional, misión y visión, organigrama, valores y otros aspectos de interés de la organización; Capítulo III, antecedentes, bases teóricas; Capítulo IV, marco metodológico; tipo de investigación, planificación de la sesión de trabajo, diseño del manual, técnicas e instrumentos, población y muestra, procedimiento a seguir, consideraciones éticas, cronograma, operacionalización de las variables, Capítulo V, presentación y análisis de resultados y Capítulo VI, conclusiones y recomendaciones y referencias bibliográficas.

INDICE

RESUMEN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	V
<u>CAPITULO I</u>	8
1. El PROBLEMA.....	8
1.1.Planteamiento del Problema.....	8
1.2.Justificación de la Investigación.....	9
1.3.Objetivos de la Investigación.....	9
<u>CAPITULO II</u>	10
2.MARCO ORGANIZACIONAL.....	10
2.1.Historia de la Organización.....	10
2.3.Misión.....	12
2.4.Visión.....	12
<u>CAPITULO III</u>	13
3.MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	13
3.1.Antecedentes de la investigación.....	13
3.2. Desarrollo organizacional.....	10
3.3.El Clima Organización, Origen, Concepto Y Evolución.....	14
3.4.Definiciones y dimensiones del Clima Organizacional.....	18
3.5.Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	20
3.6.Diagnóstico de Clima Organizacional.....	22
3.7.La Estructuración De Las Organizaciones Por Henry Mintzberg.....	23
3.8.Contrato Psicológico.....	25
<u>CAPITULO IV</u>	27
<u>4.MARCO METODOLÓGICO</u>	27
4.1.Tipo de Investigación	27
4.2.Según Fuente de los datos Trabajados.....	27
4.3.Técnicas e Instrumentos	28
4.4.Procedimiento a seguir.....	30

4.5.Población y Muestra.....	31
4.6.Operacionalización de las variables.....	32
5. Definición De Las Dimensiones E Indicadores.....	33
6. Instrumento De Recolección De Dato.....	37
<u>CAPITULO V</u>	38
7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	38
<u>CAPITULO VI</u>	48
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
9. Bibliografía.....	50
ANEXOS.....-	51

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Guardián del Alba desde sus inicios ha sufrido grandes transformaciones en lo que se refiere a estructuras y cultura organizacional, lo que ha llevado a establecer un Sistema Integral de Compensación y Beneficios.

Este sistema se implantó a partir del mes de julio del 2013, generando un impacto al personal que labora en Guardián del Alba, desde la implementación de un nuevo tabulador salarial, hasta el cambio de cargos y cambios en estructura. Esto ha generado cambios significativos en procesos operacionales y administrativos. Debido a dichos cambios, el personal ha manifestado inconformidad, se ha visto desorientado y poco motivado a las actividades.

En este sentido para la Gerencia de Administración de esta empresa, es importante elaborar un estudio de Clima Organizacional; con la finalidad de hacer seguimiento a los cambios ocurridos en el personal y así conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejoras a través de la evaluación de las variables de liderazgo, motivación, comunicación, relaciones e identidad.

1.2 Justificación de la Investigación

Todo cambio organizacional enfocado en procesos y tecnología debe estar atado a un proceso de cambio en las personas que conforman a la organización. Los miembros del equipo deben ser sensibilizados, informados e integrados tanto en el desarrollo como en su implementación, si esto no ocurre posiblemente los colaboradores no se identifiquen con las mejoras que se pretenden implementar y el cambio no se ejecuta adecuadamente o en el tiempo planificado.

La empresa mixta Guardián del Alba, ofrece servicios diseño, desarrollo, instalación y soporte en el área de automatización a empresas pertenecientes a países del Alba. En este sentido los niveles de calidad del servicio deben superar lo óptimo,

deben contar con un equipo alineado, capacitado, organizado, con disposición, responsabilidad social y conscientes de que todas las acciones tanto positivas como negativas repercutirán en el desarrollo y desenvolvimiento de los sistemas en el entorno.

La investigación, observación y diagnóstico de los hechos de esta organización son de vital importancia para delimitar las situaciones críticas y las oportunidades de mejoras así como los requerimientos previos a una transformación organizacional.

Para obtener un análisis objetivo y detallado de la situación que se presenta actualmente en la empresa mixta Guardián del Alba se estudiarán las variables solicitadas por la Gerencia Administrativo, entre otras que nos permita evaluar el clima organizacional dentro de la empresa y el impacto de los cambios en el personal

Este diagnóstico dará continuidad a un proceso de intervención de cambio, donde se tratará la variable o variables evidenciadas

1.2 Objetivos de la investigación.

1.1 Objetivo General:

Evaluar el Clima Organizacional de la Empresa Mixta Guardián del Alba, bajo las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, relaciones e identidad, bajo la teoría de Litwin y Stringer (1968).

1.2 Objetivos Específicos:

1.2.1 Realizar un estudio diagnóstico en la Empresa Mixta Guardián del Alba.

1.2.2 Revisar las variables que incide en el comportamiento de los trabajadores.

1.2.3 Identificar las oportunidades de mejora en la empresa a través del diagnóstico organizacional.

1.2.4 Elaborar las recomendaciones en base a los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional.

CAPITULO II

2. Marco Organizacional

2.1 Historia de la organización.

La Empresa Mixta Guardián del Alba es la empresa seleccionada para hacer el estudio de Clima Organizacional, ya que se a través de su colaboración se comprometió a llevar a cabo las actividades requeridas para el diagnóstico

Guardián del Alba es una empresa de capital mixto, creada por PDVSA Industrial y ALBET Ingeniería y Sistemas S.A., de la República de Cuba, en el año 2010, dedicada al diseño, desarrollo, instalación y soporte de soluciones integrales en las áreas de automatización, Informática y telecomunicaciones, creando tecnologías propias orientadas a garantizar la soberanía tecnológica de PDVSA y de los países del ALBA. Cuenta con cinco (5) unidades productivas en cuatro (4) estados del territorio nacional.

Guardián del Alba tiene sede principal en Lagunillas, estado, Mérida, cuenta con una fuerza laboral actual de ciento cincuenta y seis (156) trabajadores, a su vez estos están distribuidos en 5 Unidades Productivas, las cuales se encuentran en Maracaibo, estado. Zulia, San Tomé, estado. Anzoátegui, Quiriquire, estado Monagas, los Teques, estado Miranda y Caracas, Distrito Capital.

Guardián del Alba trabajan conjuntamente Cuba y Venezuela, para el desarrollo de software libre destinado a la industria petrolera

En el estado Mérida, donde funciona el Distrito Socialista Tecnológico de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT), se ha avanzado en el concepto de soberanía tecnológica al desarrollar el software para la industria petrolera.

A través de la empresa mixta Guardián del Alba, que funciona con sistemas fotovoltaicos, se trabaja en la producción de software libre por medio de Unidades Productivas Socialistas (UPS), como Fábricas Socialistas de Software (FSS); Unidades de Soporte; de Servicios; Comercialización, y de Investigación y Desarrollo.

Por iniciativa de la Gerencia Administrativa de de Guardián del Alba, se planteó el estudio de Clima Organizacional de la empresa, la cual está conformada por los siguientes departamentos Presidencia, Gerencia General, Administración, Proyectos, Servicios Logísticos, Tecnología y Servicios Legales, a continuación se muestra Organigrama vigente de la empresa y que según la Estructuración de las Organizaciones por Henry Mintzberg, es una Organización Máquina.



La organización máquina es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. Como se ilustra en la figura anterior, en contraste con las organizaciones empresariales, la organización tipo máquina elabora su propia administración. Primero requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que notablemente formalizan sus comportamientos y planean sus acciones. En virtud de la dependencia de la organización en esos sistemas, la tecnoestructura gana bastante poder informal, lo que resulta en un grado limitado de descentralización horizontal que se refleja en el impulso hacia la racionalización. Una amplia jerarquía de gerentes de líneas intermedias surge para controlar el trabajo altamente especializado del núcleo de

operaciones. Aunque por lo general, hasta la cúpula, donde realmente recae el poder de coordinación, la jerarquía de las líneas intermedias es estructurada sobre una base funcional. Así, en el sentido vertical, la estructura tiende a ser más bien centralizada.

Para que los altos directivos puedan mantener un control centralizado; tanto el medio ambiente como el sistema de producción de la organización máquina deben ser bastante sencillos, el último regulando el trabajo de los operadores sin ser automatizado. De hecho, las organizaciones máquina encajan de manera natural con la producción masiva. Resulta bastante interesante que esta estructura prevalezca más en las industrias que datan del período de la Revolución Industrial hasta los inicios de este siglo.

2.2 Misión

Lograr ser líderes en el diseño, desarrollo, instalación y soporte de soluciones integrales en las áreas de automatización, Informática y telecomunicaciones, creando tecnologías propias orientadas a garantizar la soberanía tecnológica de PDVSA y de los países del ALBA.

2.3 Visión

Lograr la soberanía e independencia tecnológica en software libre para todo el país y Sur América.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3. MARCO TEÓRICO

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Referencias de investigaciones anteriores relacionadas con el diagnostico de clima Organizacional:

- Titulo: Concepto y dimensiones del clima organizacional.
- Autores Sandoval Caraveo, María del Carmen.

En el siguiente artículo, tratamos de definir el concepto de clima organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

- Titulo: Diagnóstico del clima organizacional
- Autores: Rodríguez, Dario

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto así que muchas veces se ve confundido el diagnóstico organizacional con diagnóstico del clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

3.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.2.1 definición

Es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar

su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral (Cummings y Worley, 2005).

Según Warner Burke (1982), el desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta.

Según Wendell French (1969), el DO designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de los agentes de cambio.

Por otro lado Richard Beckhard (1969), define el DO como:

"Un Esfuerzo planificado, de toda la empresa, administrado de los altos niveles, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa, mediante intervenciones planificadas en "procesos", aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta".

El Desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es:

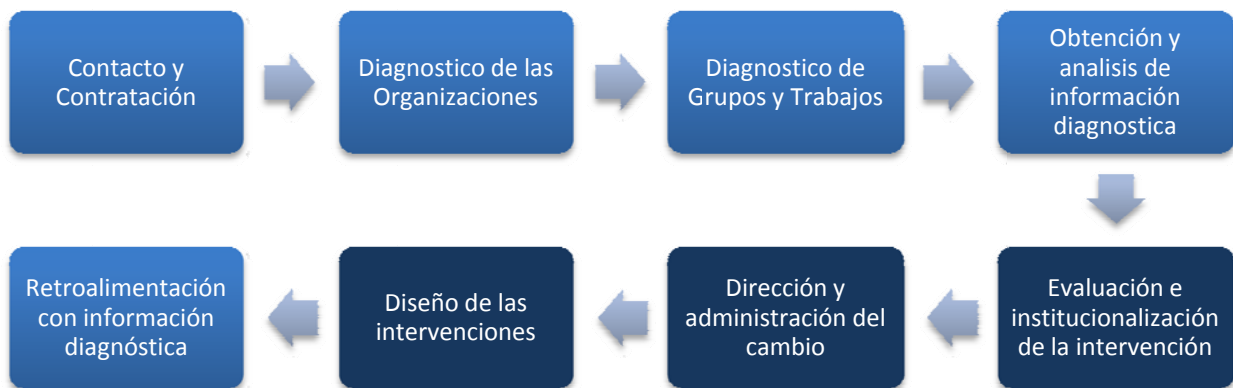
- Aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura.
- Aportar soluciones nuevas y creativas
- Mejorar la capacidad de autorenovación

Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta (Michael Beer, 1980).

Para que un proceso sea catalogado como desarrollo organizacional ha de cumplir con tres condiciones (Worley y Foyershem, 2003):

1. Centrarse en el cambio de algunos aspectos del sistema organizacional
2. Aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema del cliente
3. Evidencia o intención de mejorar la eficacia de ese sistema.

El Proceso del desarrollo organizacional, según Cummings y Worley (2005), es el siguiente:



3.3. EL CLIMA ORGANIZACIÓN, ORIGEN, CONCEPTO Y EVOLUCIÓN:

3..3.1 Origen.

Según Brunet, en su libro: El Clima de Trabajo en las Organización (1987), plantea que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El Clima Organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

3.3.2 Conceptos.

El Clima: Se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las mismas pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el Clima Organizacional ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Organizacional: Es todo lo concerniente a la organización. En otras palabras El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que hoy denominamos Clima Organizacional.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el Clima Organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes

Un empleado no opera en el vacío. Lleva al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo: quien es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el cual trabaja (Desleer, 1979)

Es por esto que la atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Para poder estudiar profundamente el Clima Organizacional, y poder mensurar en consecuencia, su importancia para el éxito empresarial, resulta indispensable, establecer unívocamente su definición. Sin embargo, antes de proceder a ello, es preciso señalar que los puntos de vista de los estudiosos del tema, no siempre coinciden al respecto, pudiéndose destacar dos líneas de pensamiento perfectamente diferenciables: los que ponen el énfasis en las condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y los que se inclinan por la percepción subjetiva de los que se insertan en dicha realidad, tal como se podrá observar seguidamente.

"Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento" Litwin (1995), (p.111).

"De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de la estructuras y procesos que ocurren en un medio". Goncalves (1997) (Pág. 282).

"el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes " Chiavenato (2002) , (p.75).

El Clima Organizacional es "...los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Litwin y Stringer,) 4.

El Clima Organizacional es "...Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo." (Waters,) 5.

3.3.4 Evolución.

En los últimos años el Desarrollo Clima Organizacional experimentó una evolución que trajo a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

El Desarrollo del Clima Organizacional tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los partes interesadas que están en relación con la organización.

El interés por el Desarrollo del Clima Organizacional se intensificó desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso aparecieron una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones colocaron de relieve los elementos básicos del Desarrollo Organizacional. Tal fue el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

El Clima Organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

En otro orden de ideas, los factores necesarios considerados en un Clima Organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas.

3.4. Definiciones y dimensiones del Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término “situación global” en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

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.

Likert 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.

Litwin y Stringer (1968), resaltan que el Clima Organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (1973), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera 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 organiza
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.

Bowers y Taylor (1972), en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (2009) 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.

3.5. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Likert en su teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de Clima Organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo. En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

3.6. Diagnóstico de Clima Organizacional.

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben

comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

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

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

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

3.6.1 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

3.6.2 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

Brunet, (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

3.7 La Estructuración de las organizaciones Por Henry Mintzberg.

Según Mintzberg, el marco de referencia de las principales configuraciones de una compañía es un modelo que describe seis formas organizacionales válidas. Después de estudiar el rol del director, centró su atención en las empresas y estructuró lo que posteriormente sería un esquema (marco de referencia) en el que estableció las siguientes categorías o tipos de organización:

1. La estructura simple: Se presenta en una empresa joven antes de que su fundador-emprendedor se haya empezado a desvincular de la organización (que aun depende totalmente de él). Éstas suelen ser autocráticas y, según Mintzberg, vulnerables a un único ataque al corazón.

2. La máquina burocrática: Es una empresa con muchos niveles de gestión y una masa enorme de procedimientos formales (normas).

3. La burocracia profesional: Se refiere a una organización que se consolidó por algún tipo de experiencia profesional (como sucede en un hospital o en una empresa de consultoría). Esta suele ser la más democrática de las compañías, en parte porque a menudo se constituye como una asociación, es decir, como un grupo de socios.

4. La forma “divisionalizada”: Consiste en una estructura en la que hay poca autoridad

central, pero lo poco que existe está claramente definido. Esta forma es la más frecuente entre las multinacionales modernas.

5. La adhocracia: Es el tipo de organización que se encuentra con frecuencia en el mundo de la informática, lleno de equipos flexibles que trabajan en proyectos específicos. También se refiere a la estructura que se encuentra en Hollywood y, según Mintzberg, esta es la estructura del futuro.

6. La organización misionera: En este tipo de organizaciones es la misión la que cuenta por encima de todo. Se trata de una misión clara, enfocada, distintiva e inspiradora. Todo el personal se identifica fácilmente con ésta, comparten valores comunes y están motivados por su propio celo y entusiasmo. Este tipo de estructura se encuentra a menudo en empresas no lucrativas que siempre son construidas alrededor de una misión.

3.7.1 Coordinación entre distintas tareas

Respecto a la coordinación entre las diferentes tareas dentro de la organización, Mintzberg define los siguientes mecanismos:

1. Adaptación o ajuste mutuo. Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (entre dos empleados operativos).
2. Supervisión directa. Se obtiene cuando una persona da órdenes o instrucciones a otros cuyo trabajo está interrelacionado entre sí (como cuando un jefe les dice a los demás lo que hay que hacer, paso a paso).
3. Normalización (o estandarización) de los procesos de trabajo. Se consigue la coordinación mediante la especificación de los procesos de trabajo (en normas) de las personas que llevan a cabo tareas interrelacionadas, tales normas se elaboran, comúnmente, en la tecno-estructura, la cual abordaremos más adelante. Este es el caso de las instrucciones de trabajo que salen de estudios de tiempos y movimientos.
4. Normalización de los resultados. En este rubro se consigue la coordinación al especificar los resultados deseables de diferentes trabajos, por ejemplo, en un plan financiero que especifica los objetivos de rendimiento de subunidades o las especificaciones que describen las dimensiones de un producto que se producirá.

5. Normalización de las habilidades (y del conocimiento). Aquí diferentes trabajos son coordinados en virtud de la capacitación que han recibido los empleados al respecto, como en el caso de médicos especialistas (por ejemplo un cirujano y un anestesista en la sala de operaciones, cada uno respondiendo casi automáticamente a los procesos estandarizados del otro).

6. La estandarización de las normas. Este mecanismo controla las normas que “infunden” el trabajo (y así se logra la coordinación). Éstas están establecidas para toda la organización, de manera que todos funcionan de acuerdo al mismo conjunto de creencias (como en una orden religiosa).

3.8. Contrato Psicológico.

“La percepción de ambas partes en la relación de empleo, organización e individuo, de las promesas y obligaciones recíprocas que conlleva esa relación” (Guest y Conway 2002).

Desde el inicio del proceso de consultoría que se lleva a cabo se ha mantenido una relación de confianza y profesionalismo que va de la mano con la lluvia de ideas y retroalimentación.

Se inicia el proceso de Desarrollo Organizacional en la empresa mixta guardián del Alba y el foco de la consultoría estará orientado en la fase diagnóstica. En esta fase se recabará la información general de la organización utilizando el modelo Sistémico de Robbins, también se conocerá la percepción del grupo a través de los instrumentos (Entrevista y Cuestionario) que se derivan de los modelos de Litwing y Stringer y por último se procederá a analizar los datos y la información recolectada, proponiendo algunas recomendaciones que serán compartidas con el cliente

Estas bases teóricas mencionadas en este capítulo, formará la plataforma sobre la cual se construirá el diagnóstico de clima organizacional, las mismas representan una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuales elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no.

Con esta fundamentación teórica procederemos a la aplicación de las técnicas dentro del estudio de diagnóstico.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se empleó para realizar el presente estudio es la Investigación Aplicada. Según Giroux y Tremblay (2004), la investigación aplicada estudia problemas concretos con objeto de proponer un plan de acción para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada,

Por otra parte Tamayo y Tamayo (2000), los estudios de tipo aplicado tienen como fundamento esencial enfocar la atención sobre la solución de teorías a fin de lograr la optimalización de la gestión realizada por los sujetos involucrados en el estudio.

Es evaluativa, según Hurtado (1998), ya que para todo proceso de desarrollo organizacional se debe realizar una evaluación de la situación actual de donde se deriva la toma de decisiones para atacar la causa de un problema, el cual es el objeto de la presente investigación, y una evaluación posterior para verificar los efectos positivos y/o negativos de la intervención y los cambios aplicados.

4.2. Según Fuente de los datos Trabajados

El tipo de investigación se clasifica como primaria. Según Rojas (2002) la investigación primaria son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia", para recopilar la información utiliza técnicas diseñadas por el mismo

En este proceso de diagnóstico se alcanzó la información directamente con el equipo de la empresa Mixta Guardián del Alba, los resultados derivaron de la percepción de los colaboradores, por esta razón los datos llegaron intactos al investigador y no sufrieron variaciones del medio externo.

4.3. Técnicas e Instrumentos

El instrumento aplicado estuvo compuesto por la variable Clima Organizacional y conformado por cinco (5) dimensiones las cuales fueron las siguientes: Liderazgo, Motivación, Relaciones, Comunicación e Identidad. El mismo se redactó de forma afirmativa para conocer las opiniones de los trabajadores y se estableció una escala de medición tipo Likert, bajo las siguientes medidas:

- Siempre = 4 puntos
- Frecuentemente = 3 puntos
- Alguna vez = 2 puntos
- Nunca= 1 punto

Esto con la finalidad de que no haya puntos intermedios en la medición, si no tratar de llevar al encuestado a expresar su criterio sobre las enunciaciones que se le planteaban

Las técnicas que se utilizaron en el presente trabajo de investigación fueron las siguientes:

- **El Cuestionario**

En la consultoría de empresas un cuestionario es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas o de personas ampliamente separadas entre sí (Kubr 2012).

Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas. En tal caso se entrega al respondiente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas" (Sabino, 1992, p.121).

- **La Observación**

Es el método que emplea el Consultor para obtener información que no se puede obtener de inmediato (Kubr 2012).

Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar (Sabino 1992). Es una técnica en donde el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente.

La observación ofrece varias ventajas: no está sujeta a los prejuicios propios de los datos introspectivos. Pone al consultor en contacto directo con las conductas de interés, sin que tenga que valerse de percepciones ajenas. Incluye datos en tiempo real, pues describe lo que sucede en el momento actual y no en el pasado. Evita así las distorsiones que ocurren siempre y cuando se pide a alguien que recuerde sus actos. Por último, la observación es flexible, según las circunstancias el consultor puede modificar lo que desea observar (Cummings y Worley, 2005).

- **La entrevista**

Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal 2006).

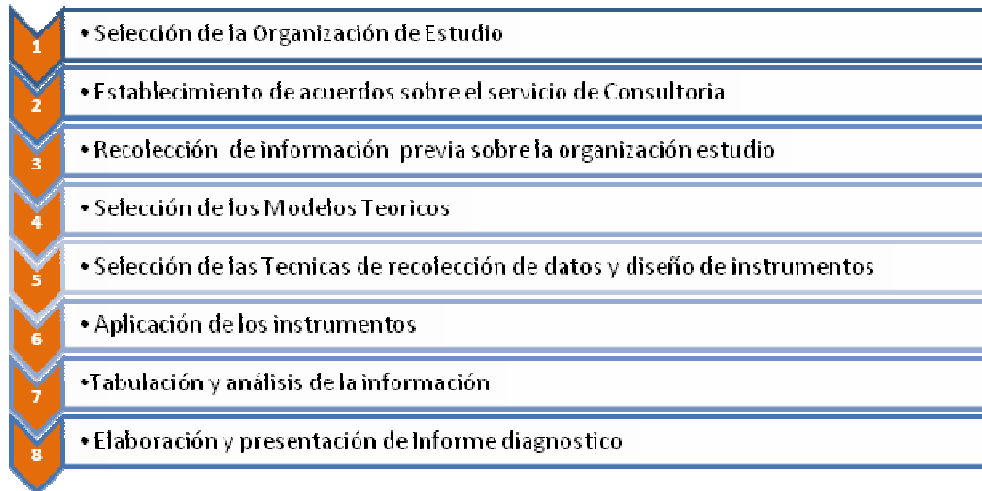
Permite al entrevistador formular preguntas directas, puede ahondar en ellas y aclararlas conforme va avanzando la entrevista. Esta flexibilidad ayuda a conocer las opiniones del entrevistado y sus sentimientos hacia la empresa, además de que permiten explorar otros temas que surgen durante la sesión (Cummings y Worley, 2005).

En la presente investigación se empleará una entrevista estructurada, la cual suele inspirarse en un modelo conceptual del funcionamiento organizacional, que determina el tipo de preguntas.

La entrevista de la presente investigación será basada según el modelo de Dinámica Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly.

4.4. Procedimiento a seguir

El procedimiento de Consultoría de Diagnostico Organizacional que se ejecutó para lograr el objetivo de la investigación, se conformó con las siguientes fases:



4.5. Población de Estudio:

Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114)

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

La Empresa Mixta Guardián del Alba posee una población a nivel nacional de 156 trabajadores, de los cuales noventa y ocho (98) son de sexo masculino y cincuenta y ocho (58) de sexo femenino, de edades comprendidas entre 25 y 38 años de edad.

Muestra.

Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997), afirma que la muestra " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38)

Para este estudio fue tomado como muestra el personal que labora para la Empresa Mixta Guardián del Alba, lo cual representa una muestra de veinte (20) personas, la cual está caracterizada en doce (12) de sexo masculino y ocho (8) de sexo femenino.

4.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIONES NOMINALES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEM
Clima Organizacional: Según Litwin y Stringer (1968) definen clima organizacional bajo el enfoque subjetivo y estructuralista, ya que señalan que los efectos subjetivos, percibidos del sistema organizacional, y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.	Clima Organizacional: al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.	1. Liderazgo	Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.	1.1 Los líderes orientan al personal de las organizaciones hacia el logro de los objetivos definidos. 1.2 Líderes impulsan de manera constante la integración efectiva de los equipos de trabajo. 1.3 La Gerencia forma a los equipos adecuados para hacer el trabajo. 1.4 Los líderes se limitan a establecer los lineamientos que deben seguir los empleados. 1.5 Los líderes sirven de ejemplo y modelo en el cumplimiento de normas y objetivos.	2,80 2,55 2,70 2,35 3,55 2,85
		2. Motivación	El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo	2.1 Estoy capacitado para cumplir con las funciones exigidas con mi puesto de trabajo. 2.2 Mi cargo me permite crecer personal y profesionalmente. 2.3 Estoy muy satisfecho con mi ambiente de trabajo y equipo de trabajo. 2.4 Me siento plenamente identificado con esta organización y a futuro me visualizo en un mejor cargo dentro de ella. 2.5 Mi puesto de trabajo me desafía constantemente	3,55 3,35 2,95 3,05 3,2
		3. Comunicación	La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisoras transmitiendo la misma información o mensaje.	3.1 Se puede intercambiar información con los supervisores constantemente. 3.2 Soy el primero en enterarme de cosas que competen a mi cargo. 3.3 Existe congruencia entre la comunicación que se maneja y las acciones que emprenden los empleados de la empresa	2,7 2,5 2,5
		Relaciones	Es la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre homologos como entre jefes y subordinados	4.1 Cuento con el apoyo de mis compañeros cuando se me asigna una tarea difícil. 4.2 Los trabajadores cuentan con el apoyo de sus supervisores cuando se les asigna un trabajo. 4.3 Existe cordialidad entre las gerencias y los trabajadores. 4.4 Existe facilidad para trabajar en equipo.	3,25 2,9 2,75 3,2
		4. Identidad	Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.	5.1 Me preocupa el futuro de la organización. 5.2 Me siento orgulloso de decir que pertenezco a esta empresa. 5.3 Conozco la Misión y visión de la empresa. 5.4 Entiendo la relación del papel que desempeño dentro de la empresa con los objetivos globales de la misma 5.4 Me siento informado de los temas relevantes en la empresa.	2,95 3,25 3,1 3,5 2,5

Para efectos de la presente investigación, el instrumento diseñado se basó en los siguientes constructos:

5. DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES.

P.1 Liderazgo.

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Indicadores:

- **P1.1** Los líderes orientan al personal de las organizaciones hacia el logro de los objetivos definidos.
- **P1.2** Líderes impulsan de manera constante la integración efectiva de los equipos de trabajo.
- **P1.3** La Gerencia forma a los equipos adecuados para hacer el trabajo.
- **P1.4** Los líderes se limitan a establecer los lineamientos que deben seguir los empleados.
- **P1.5** Los líderes sirven de ejemplo y modelo en el cumplimiento de normas y objetivos.

P.2 Motivación:

El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo

Indicadores:

- **P2.1** Estoy capacitado para cumplir con las funciones exigidas con mi puesto de trabajo.
- **P2.2** Mi cargo me permite crecer personal y profesionalmente.

- **P2.3** Estoy muy satisfecho con mi ambiente de trabajo y equipo de trabajo.
- **P2.4** Me siento plenamente identificado con esta organización y a futuro me visualizo en un mejor cargo dentro de ella.
- **P2.5** Mi puesto de trabajo me desafía constantemente

P.3 Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisores transmitiendo la misma información o mensaje.

Indicadores:

- **P3.1** Se puede intercambiar información con los supervisores constantemente.
- **P3.2** Soy el primero en enterarme de cosas que competen a mi cargo.
- **P3.3** Existe congruencia entre la comunicación que se maneja y las acciones que emprenden los empleados de la empresa.

P.4 Relaciones:

Es la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre homólogos como entre jefes y subordinados.

Indicadores:

- **P4.1** Cuento con el apoyo de mis compañeros cuando se me asigna una tarea difícil.
- **P4.2** Los trabajadores cuentan con el apoyo de sus supervisores cuando se les asigna un trabajo.
- **P4.3** existe cordialidad entre las gerencias y los trabajadores.
- **P4.4** Existe facilidad para trabajar en equipo.

P.5 Identidad

Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Indicadores:

- **P5.1** Me preocupa el futuro de la organización.
- **P5.2** Me siento orgulloso de decir que pertenezco a esta empresa.
- **P5.3** Conozco la Misión y visión de la empresa.
- **P5.4** Entiendo la relación del papel que desempeño dentro de la empresa con los objetivos globales de la misma
- **P5.4** Me siento informado de los temas relevantes en la empresa.

6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El punto esencial de este proyecto se fundamentó en la elaboración del diagnóstico de la Empresa Mixta Guardián del Alba a través de una encuesta, la cual nos permitió entender a profundidad las necesidades de la organización, para así, a futuro, establecer las técnicas correctas para ejecutar la intervención.

Una vez obtenido los resultados de la aplicación del instrumento, se pudo conocer más a fondo el Clima Organizacional y laboral de la Empresa Mixta Guardián del Alba, y a partir de dichos resultados establecer una estrategia para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

El instrumento aplicado estuvo compuesto por la Variable Clima Organizacional y compuesto por cinco (5) dimensiones las cuales son las siguientes: Liderazgo, Motivación, Relaciones, Comunicación e Identidad. El mismo se redactó de forma afirmativa para conocer las opiniones de los trabajadores y se estableció una escala de medición tipo Likert, bajo las siguientes medidas:

- Siempre = 4 puntos
- Frecuentemente = 3 puntos
- Alguna vez = 2 puntos
- Nunca= 1 punto

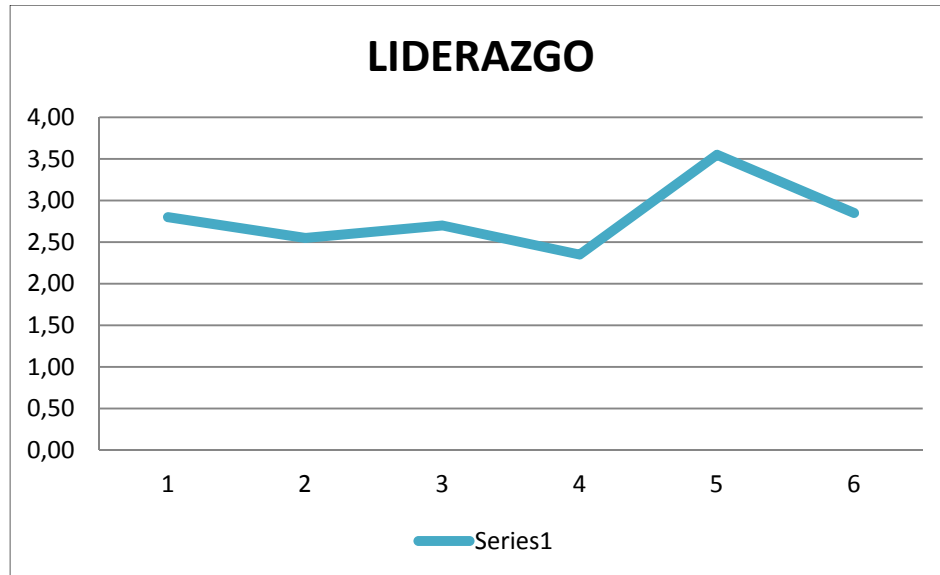
Esto con la finalidad de que no hubiera puntos intermedios en la medición, si no tratar de llevar al encuestado a expresar su criterio sobre las enunciaciones que se le planteaban

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para objeto del presente estudio, expondremos los resultados de todas las dimensiones evaluadas y tomaremos en cuenta dentro de esta exposición los datos, que por sus resultados reflejan áreas de oportunidades dentro de la organización, en los anexos se representan los datos obtenidos en la investigación.

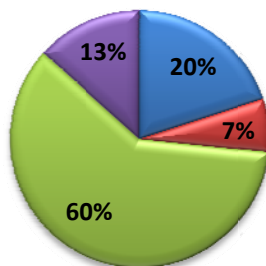
1. DIMENSIÓN: LIDERAZGO.



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que esta dimensión, el ítem n° 4 resultó bajo con respecto a los demás, se considera que se debe analizar el mismo por la baja puntuación obtenida. De igual manera se obtuvo que el ítem n° 5 resultó muy por encima en comparación con los demás, esto indica que es importante para el empleado tener un trabajo más importante y retador.

LOS LÍDERES SE LIMITAN A ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS QUE DEBEN SEGUIR LOS EMPLEADOS.

■ Alguna vez ■ nunca ■ Frecuentemente ■ siempre



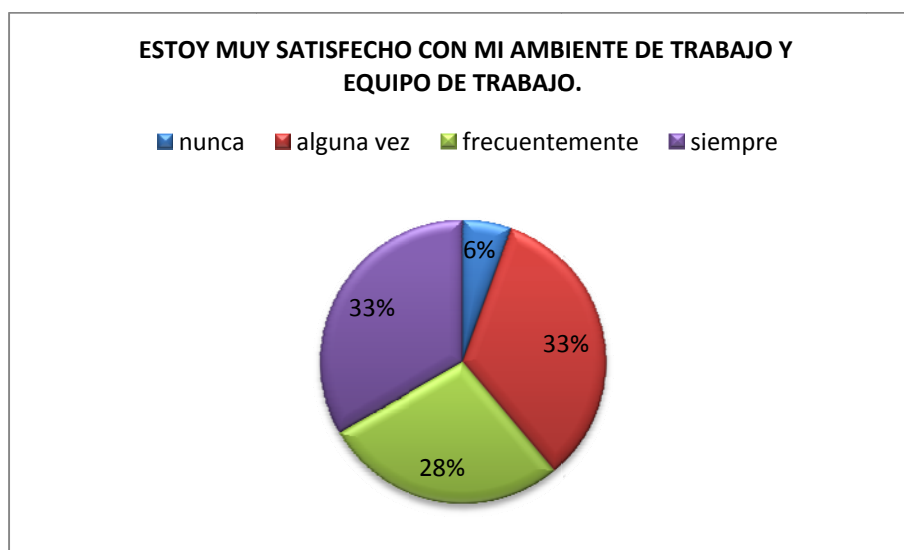
El ítem N° 4 “los líderes se limitan a establecer los lineamientos que deben seguir los empleados” obtuvo una puntuación de 2,35 de 4 puntos y un porcentaje de valoración de 60% en la escala de valoración “Frecuentemente”, seguido por un 20% en la escala de valoración “Alguna vez”, un 13% en “Siempre” y un 7% en “Nunca”. Por los resultados obtenidos y a pesar de ser el Ítem más bajo dentro de la dimensión podemos observar que pocos empleados consideran que Los Líderes se limitan a establecer los lineamientos que deben seguir los empleados, ya que el ítem a pesar de resultar bajo está representado de forma afirmativa, pero éste caso favorece los resultados bajos, por lo que no se puede dictaminar a simple vista sea una oportunidad de mejora dentro de la Organización de estudio.

Como uno de los temas que más preocupa al cliente es el Liderazgo dentro de la organización, podemos concluir que en realidad existe un 93% que de alguna manera ha pensado que los líderes se limitan a establecer los lineamientos que deben seguir los empleados, en contraposición a un 7% que nunca lo ha considerado así. El 93% es un porcentaje alto dentro del estudio de una dimensión por lo que existe una oportunidad de mejora que se debe tomar en cuenta en el estudio que se está llevando a cabo.

2. DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN



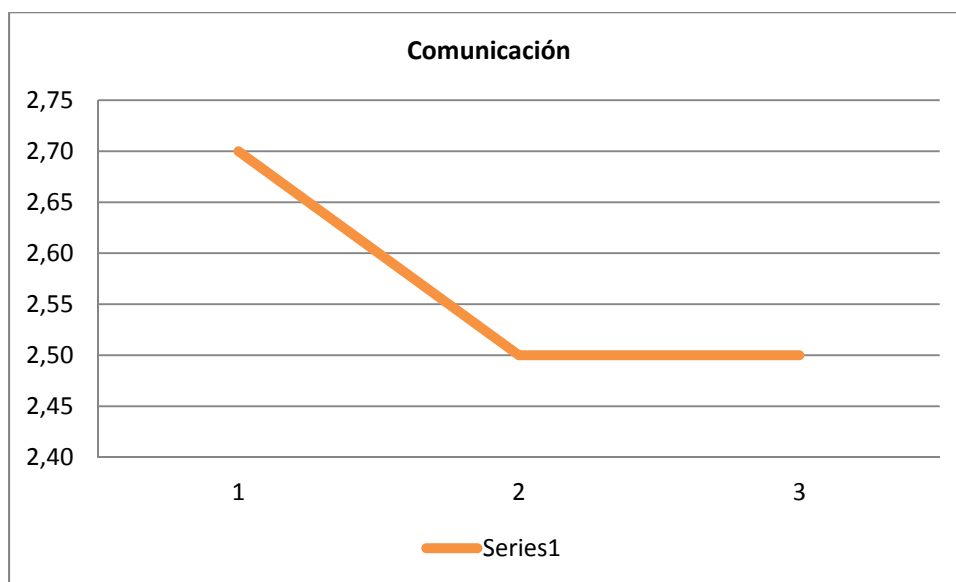
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que esta dimensión posee una tendencia alta, ya que en su mayoría los valores se encuentran por encima de 3 puntos, exceptuando el ítem n° 3, el cual resultó bajo con respecto a los demás, se considera que se debe analizar el mismo por la baja puntuación obtenida. Aún y cuando el ítem resultó bajo con respecto a los demás podemos decir que existe un índice elevado de Motivación actual por el trabajo que se realiza.



El ítem n° 3 “Estoy muy satisfecho con mi ambiente de trabajo y equipo de trabajo” obtuvo una puntuación de 2,95, sobre 4 puntos, y un porcentaje de valoración de 33% en la escala

de valoración “Siempre”, seguido por un 33% en la escala de valoración “Alguna Vez”, 28% en la escala de valoración “Frecuentemente”, un 6% en “Nunca”. Aún y cuando no está lo suficientemente bajo se considera como una oportunidad de mejora dentro de la Organización de estudio, ya que el ambiente laboral es fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos de manera exitosa.

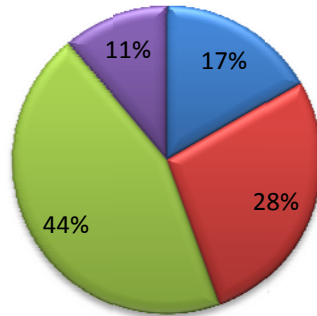
3. DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



En éste estudio se conceptualizó la Comunicación como el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora, sin embargo según los resultados obtenidos se puede inferir que existe un bajo índice en esta dimensión, ya que se encuentra por debajo de 2,70 puntos siendo el más bajo el ítem n° 2 y 3. Analizando cada de uno de estos ítems se obtiene lo siguiente:

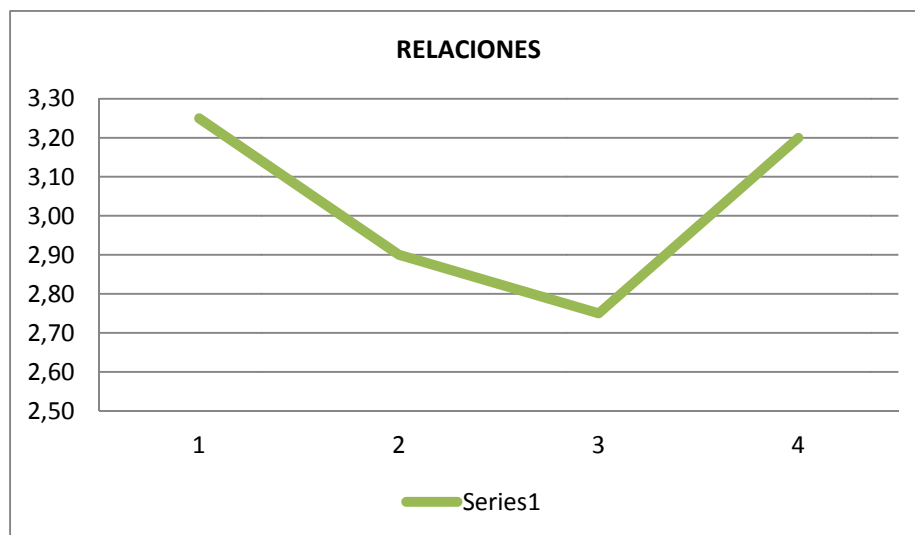
**ÍTEM 2: SOY EL PRIMERO EN ENTERARME DE COSAS QUE
COMPETEN A MI CARGO.**

■ siempre ■ frecuentemente ■ alguna vez ■ nunca



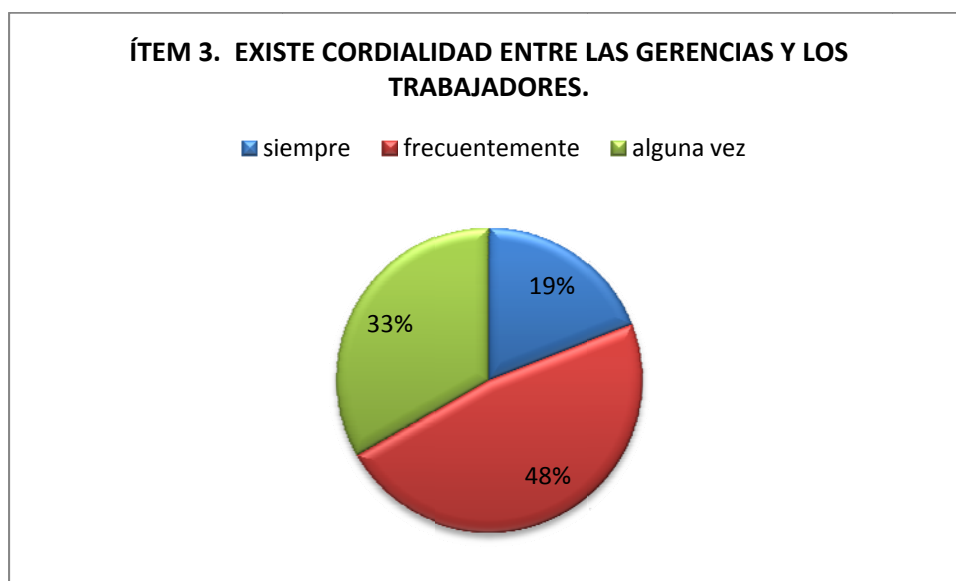
Según estos resultados se puede decir que, al menos un 44% de la población de estudio piensa que alguna vez es el primero en enterarse de cosas que competen a su cargo, mientras que un 28% “frecuentemente”, el 17% dice que “siempre” y un 11% opina que nunca. Al resultar que la mayoría opinó que “alguna vez” “Soy el primero en enterarme de cosas que competen a mi cargo”, es necesario hacer pausa y revisar el aspecto de la comunicación dentro de la organización de estudio, ya que es parte fundamental para el compromiso en las actividades.

4. DIMENSIÓN: RELACIONES.



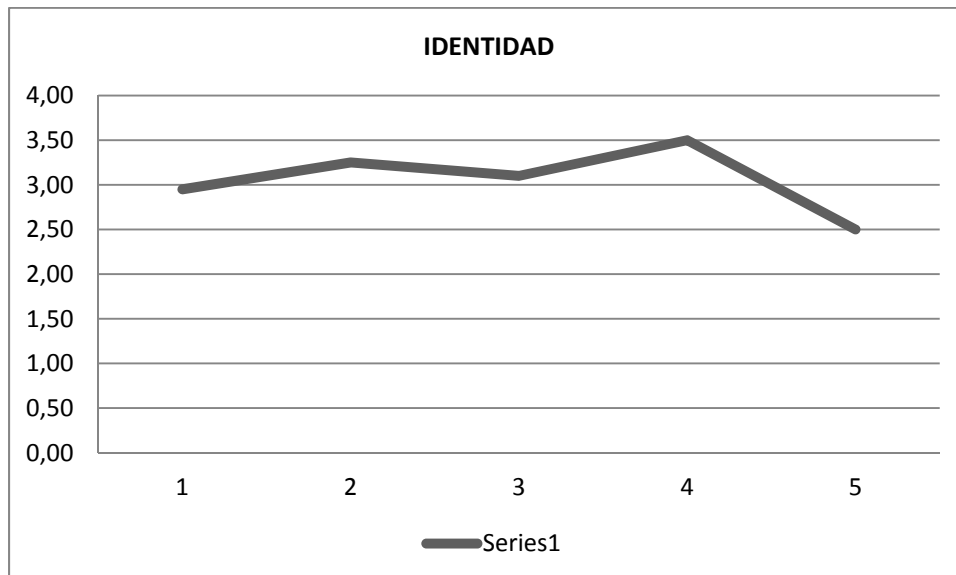
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que el ítem n° 3 resultó bajo con respecto a los demás, se considera que se debe analizar el mismo por la baja puntuación obtenida. De igual manera se obtuvo que el ítem n° 1 resultó muy por encima en comparación con los demás, esto indica que el empleado cuenta con el apoyo de sus compañeros cuando se le asigna una tarea difícil.

Evalutando el ítem n° 3, el cual fue el más bajo dentro de la dimensión se obtiene lo siguiente:



El ítem N° 3 “existe cordialidad entre las gerencias y los trabajadores” obtuvo un porcentaje de valoración de 48% en la escala de valoración “Frecuentemente”, seguido por un 33% en la escala de valoración “Alguna vez”, un 19% en “Siempre”. Por los resultados obtenidos y a pesar de ser el Ítem más bajo dentro de la dimensión podemos observar que una mayoría media consideran que existe cordialidad entre las gerencias y los trabajadores, ya que el ítem a pesar de resultar bajo está representado de forma afirmativa, pero éste caso favorece los resultados bajos, por lo que no se puede dictaminar a simple vista sea una oportunidad de mejora dentro de la Organización de estudio.

5. DIMENSIÓN: IDENTIDAD



De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que el ítem n° 5 resultó bajo con respecto a los demás, se considera que se debe analizar el mismo por la baja puntuación obtenida. De igual manera se obtuvo que el ítem n° 4 resultó muy por encima en comparación con los demás, esto indica que el empleado entiende la relación del papel que desempeña dentro de la empresa con los objetivos globales de la misma.

Evalutando el ítem n° 5, el cual fue el más bajo dentro de la dimensión se obtiene lo siguiente:



El ítem N° 3 “me siento informado de los temas relevantes en la empresa.” obtuvo un porcentaje de valoración de 52% en la escala de valoración “alguna vez”, seguido por un 22% en la escala de valoración “frecuentemente”, un 15% en “Siempre” y un 11% en “nunca”. Por los resultados obtenidos se visualiza un total del 63% de la población que no se siente informado con los temas relevantes de la empresa, y esto puede ocasionar una oportunidad de mejora en la identidad hacia la organización de los empleados en la propuesta de intervención.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES:

El presente estudio tuvo como finalidad medir el Clima Organizacional en la Empresa Mixta Guardián del Alba, específicamente a los trabajadores adscritos al Distrito Capital, el cual permitió elaborar un diagnóstico actual sobre el estado de la organización, tomando en cuenta para ello las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, relaciones e identidad.

El instrumento de recolección de datos utilizado se diseñó dentro de los parámetros establecidos, se utilizaron como referencia la teoría de Litwin y Stringer y la Encuesta Diagnóstico de Puestos de Trabajo de Hackman u Oldham.

Como resultado, el presente estudio nos permitió la recolección de datos, que sirvan como guía para ofrecer a la Empresa Mixta Guardián del Alba sugerencias y aplicaciones orientadas a fortalecer aquellas oportunidades de mejoras reflejadas en los resultados obtenidos.

Es importante conocer la manera en que los trabajadores perciben la organización desde sus puestos de trabajo, esto ayuda a diagnosticar ciertas áreas de mejora dentro de la misma, y así dependiendo de los resultados nos permita elaborar una propuesta de intervención de desarrollo organizacional en dichas áreas a mejorar.

Dada las reuniones exploratorias y algunas conversaciones informales, los trabajadores y la Gerencia expresan que existe poco compromiso y liderazgo en la organización, debido a diversos cambios que han surgido, como la implantación del Sistema integral de Compensación y Beneficios, donde existen cambios estructurales y administrativos.

Por los resultados alcanzados en el diagnóstico elaborado, podemos exponer lo siguiente:

Existe un 93% de los trabajadores encuestados que de alguna manera ha pensado que los líderes se limitan a establecer los lineamientos que deben seguir los empleados. De acuerdo con los datos arrojados por la encuesta, se considera que se debe suministrar a los supervisores y gerentes de la organización las herramientas necesarias para ser visualizados como líderes más que como simples supervisores que se limitan a dar lineamientos sin explicar el porqué.

Se considera que los trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta entendieron a la perfección el anonimato de la misma, ya que no se notó intimidación o encogimiento de las mismas.

Dentro de la dimensión Comunicación, se obtuvo que un 55% ha pensado alguna vez que es el último en enterarse sobre temas concernientes a su puesto de trabajo, esto indica la poca comunicación que existe al respecto, para esto debemos reforzar la retroalimentación, funciones medulares en puesto de trabajo así como la comunicación entre líderes y subordinados.

Por esta razón y por haber sido la dimensión más baja en puntuación, se considera que es un área de oportunidad para una propuesta de intervención de mejora y así cambiar la percepción que tienen los empleados con respecto a la misma.

2. RECOMENDACIONES:

La propuesta principal estará enfocada en intervenciones de mejora en las dimensiones que salieron más débiles y a su vez que ayuden a mejorar la percepción de los trabajadores hacia la organización.

Para crear un ambiente más satisfactorio para la organización, se recomiendan actividades de sinergia y extramuros donde exista integración por parte de los trabajadores, incluyendo supervisores y gerentes.

Por esta razón y de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada de Clima Organizacional en la Empresa Mixta Guardián del Alba, específicamente a los trabajadores adscritos al Distrito Capital, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar actividades de sinergia para fortalecer los vínculos y la comunicación entre los trabajadores.
 2. Realizar dinámicas grupales de comunicación, que persigan el “encuentro y reencuentro” con el otro y desde allí que inviten a la reflexión sobre los propios modelos comunicativos.
 3. Crear un plan para fortalecer el liderazgo, ya que es el líder el que hace que las cosas sucedan. Son los líderes quienes tienen la visión, toman la iniciativa, influyen en las personas, hacen las propuestas, organizan la logística, resuelven los problemas, hacen seguimientos, y sobre todo—asumen la responsabilidad.
-
1. Identificar elementos de la identidad colectiva como medio para promover el fortalecimiento psicosocial de los trabajadores, para realizar un trabajo de reconstrucción de la memoria y el sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Altmann, R. (2000). *Understand the Organizational Climate*. Canadian Manager. Summer.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico Y consecuencias*. Editorial Trillas
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana De facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- García, M. y Bedoya, M (1997). *“Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad Del Valle.”* Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle
- García, M. & Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnostico del clima Organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.
- García, O. (1987). *Un Modelo para el Auto diagnóstico del Clima Organizacional*. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGraHill.
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 9 de Enero de 2009, en www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana Para la calidad (SLC).
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: ED Internacional Thomson Editores.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*.

- Décima Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- McClelland, D. (1989) *Estudio de Motivación Humana*. España: Editorial Narcea.
- McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá, Editorial Norma.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.
- Suarez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente*. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Toro A., F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
- Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali, Universidad del Valle.

ANEXOS

ENCUESTA

La presente encuesta es **anónima y de carácter confidencial** y se realizará con fines de investigación académica. Valoramos la inversión de su tiempo y disposición para la realización de la misma.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un cuestionario con veintitrés (23) ítems, el cual busca medir la satisfacción que usted siente hacia su puesto de trabajo y el ambiente laboral de su empresa.

- Antes de contestar, lea cuidadosamente el enunciado y seleccione solo una (1) respuesta marcando una "X" en el recuadro que corresponda a la opción con la cual esté de acuerdo.
- No deje de contestar ninguna de los enunciados; ninguna respuesta se considera errada.
- Trate de que las mismas se acerque lo más posible a la opinión que le pueda merecer cada afirmación que se le presentar.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN Y COLABORACIÓN!!

CODIGO	N°	ENCUESTA	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNA VEZ	NUNCA
P1.1	1	LOS LIDERES ORIENTAN AL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVO DEFINIDOS.				
P1.2	2	LIDERES IMPULSAN DE MANERA CONSTAMTE LA INTEGRACIÓN EFECTIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.				
P1.3	3	LA GERENCIA FORMA A LOS EQUIPOS ADECUADOS PARA HACER EL TRABAJO.				
P1.4	4	LOS LIDERES SE LIMITAN A ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS QUE DEBEN SEGUIR LOS EMPLEADOS.				
P1.5	5	ES IMPORTANTE PARA MÍ TENER UN TRABAJO MAS IMPORTANTE Y RETADOR				
P1.6	6	LOS LIDERES SIRVEN DE EJEMPLO Y MODELO EN EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y OBJETIVOS.				
P2.1	7	ESTOY CAPACITADO PARA CUMPLIR CON LAS FUNCIONES EXIGIDAS CON MIP UESTO DE TRABAJO.				
P2.2	8	MI CARGO ME PERMITE CRECER PERSONAL Y PROFESIONALMENTE.				
P2.3	9	ESTOY MUY SATISFECHO CON MI AMBIENTE DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO.				
P2.4	10	ME SIENTO PLENAMENTE IDENTIFICADO CON ESTA ORGANIZACIÓN Y A FUTURO ME VISULIZO EN UN MEJOR CARGO DENTRO DE ELLA.				
P2.5	11	MI PUESTO DE TRABAJAO ME DESAFÍA CONSTANTEMENTE				
P3.1	12	SE PUEDE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN CON LOS UPERVISORES CONSTANTEMENTE.				
P3.2	13	SOY EL PRIMERO EN ENTERARME DE COSAS QUE COMPETEN A MI CARGO.				
P3.3	14	EXISTE CONGRUENCIA ENTRE LA COMUNICACIÓN QUE SE MANEJA Y LAS ACCIONES QUE EMPRENDE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA				
P4.1	15	CUENTO CON EL APOYO DE MIS COMPAÑEROS CUANDO SE ME ASIGNA UNA TAREA DIFÍCIL.				
P4.2	16	LOS TRABAJADORES CUENTAN CON EL APOYO DE SUS SUPERVISORES CUANDO SE LES ASIGNA UN TRABAJO.				
P4.3	17	EXISTE CORDIALIDAD ENTRE LAS GERENCIAS Y LOS TRABAJADORES.				
P4.4	18	EXISTE FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO.				
P5.1	19	ME PREOCUPA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.				
P5.2	20	ME SIENTO ORGULLOSO DE DECIR QUE PERTENEZCO A ESTA EMPRESA.				
P5.3	21	CONOZCO LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.				
P5.5	22	ENTIENDO LA RELACIÓN DEL PAPEL QUE DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA CON LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA MISMA				
P5.6	23	ME SIENTO INFORMADO DE LOS TEMAS RELEVANTES EN LA EMPRESA.				

COD	ÍTEM	INDICADORES	INDIVIDUOS																				TOTAL	PROMEDIO
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
DIMENSIÓN: LIDERAZGO																								
P1.1	1	LOS LÍDERES ORIENTAN AL PERSONAL DE LAS ORGANIZACIONES HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVO DEFINIDOS.	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	2	4	56	2,80
P1.2	2	LOS LÍDERES IMPULSAN DE MANERA CONSTANTE LA INTEGRACIÓN EFECTIVA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	4	1	3	3	3	2	2	4	3	2	2	4	2	2	1	2	2	3	2	4	51	2,55
P1.3	3	LA GERENCIA FORMA A LOS EQUIPOS ADECUADOS PARA HACER EL TRABAJO.	4	1	3	3	4	2	2	3	4	2	3	4	2	1	3	2	2	3	2	4	54	2,70
P1.4	4	LOS LÍDERES SE LIMITAN A ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS QUE DEBEN SEGUIR LOS EMPLEADOS.	2	2	2	2	4	3	3	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	4	47	2,35
P1.5	5	ES IMPORTANTE PARA MÍ TENER UN TRABAJO MAS IMPORTANTE Y RETADOR	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	71	3,55
P1.6	6	LOS LÍDERES SIRVEN DE EJEMPLO Y MODELO EN EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y OBJETIVOS.	4	2	3	4	3	2	2	4	4	3	2	4	3	4	2	2	2	3	2	2	57	2,85
																						336	3	
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN																								
P2.1	7	ESTOY CAPACITADO PARA CUMPLIR CON LAS FUNCIONES EXIGIDAS CON MI PUESTO DE TRABAJO.	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	71	3,55
P2.2	8	MI CARGO ME PERMITE CRECER PERSONAL Y PROFESIONALMENTE.	4	2	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	67	3,35
P2.3	9	ESTOY MUY SATISFECHO CON MI AMBIENTE DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO.	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2	4	4	3	3	2	1	2	3	3	4	59	2,95
P2.4	10	ME SIENTO PLENAMENTE IDENTIFICADO CON ESTA ORGANIZACIÓN Y A FUTURO ME VISUALIZO EN UN MEJOR CARGO DENTRO DE ELLA.	4	2	2	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	1	61	3,05
P2.5	11	MI PUESTO DE TRABAJAO ME DESAFÍA CONSTANTEMENTE	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	2	3	4	64	3,20
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN																								
P3.1	12	SE PUEDE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN CON LOS SUPERVISORES CONSTANTEMENTE.	4	1	2	4	4	1	2	4	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	54	2,70
P3.2	13	SOY EL PRIMERO EN ENTERARME DE COSAS QUE COMPETEN A MI CARGO.	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	50	2,50
P3.3	14	EXISTE CONGRUENCIA ENTRE LA COMUNICACIÓN QUE SE MANEJA Y LAS ACCIONES QUE EMPRENDEN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA	2	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	50	2,50
DIMENSIÓN: RELACIONES																								
P4.1	15	CUENTO CON EL APOYO DE MIS COMPAÑEROS CUANDO SE ME ASIGNA UNA TAREA DIFÍCIL.	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	2	65	3,25
P4.2	16	LOS TRABAJADORES CUENTAN CON EL APOYO DE SUS SUPERVISORES CUANDO SE LES ASIGNA UN TRABAJO.	4	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	58	2,90
P4.3	17	EXISTE CORDIALIDAD ENTRE LAS GERENCIAS Y LOS TRABAJADORES.	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	55	2,75
P4.4	18	EXISTE FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO.	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	4	64	3,20
DIMENSIÓN: IDENTIDAD																								
P5.1	19	ME PREOCUPA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.	3	2	3	2	2	2	3	4	1	3	4	4	4	2	4	4	4	1	4	3	59	2,95
P5.2	20	ME SIENTO ORGULLOSO DE DECIR QUE PERTENEZCO A ESTA EMPRESA.	4	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	2	4	3	65	3,25
P5.3	21	CONOZCO LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.	4	1	2	3	3	1	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	62	3,10
P5.5	22	ENTIENDO LA RELACIÓN DEL PAPEL QUE DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA CON LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA MISMA	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	70	3,50
P5.6	23	ME SIENTO INFORMADO DE LOS TEMAS RELEVANTES EN LA EMPRESA.	2	1	3	3	4	2	3	2	2	3	2	4	2	3	3	1	3	2	4	1	50	2,50

