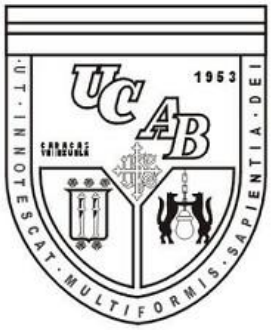


UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
Postgrado en Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN GRUPO LA PERLA C.A. SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Presentado por:
Lic. González S. Sandra J.

Para optar al título de:
Especialista de Desarrollo Organizacional

Asesor:
Prof. Oscar Giménez

Caracas, 4 de Abril de 2018

DEDICATORIA

A mi Dios, por ofrecerme su tiempo y camino.

A Guille mi madre y Lili mi hermana querida, por ser un ejemplo y darme el amor y el apoyo necesario para lograr mis metas.

A mi padre Martín, mi viejito bonito, que con su amor y valores dejo en mí su mejor versión. Siempre a mi lado, amándote infinitamente.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme cumplir este sueño.

A mi hermosa familia, por ser mi ejemplo, mi soporte y por acompañarme en todo momento.

A mi tutor Oscar Giménez, por brindarme su conocimiento y ofrecerme todo el apoyo necesario para culminar esta tesis exitosamente.

A los profesores del postgrado por contribuir en mi proceso de desarrollo profesional.

Y por último, a todas aquellas personas que con su buena vibra me contagiaron y me apoyaron incondicionalmente en este camino.
¡Gracias!

INDICE GENERAL

Pag.

INDICE GENERAL----------**iv**
INDICE DE TABLAS----------**vii**
INDICE DE FIGURAS----------**ix**
INDICE DE GRAFICOS ----------**x**
RESUMEN----------**xi**
INTRODUCCIÓN----------**12**
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ----------**14**
1.1.Planteamiento del problema ----------14
1.2.Justificación de la investigación ----------17
1.3.Objetivos de la investigación ----------18
1.3.1. Objetivo general ----------18
1.3.2. Objetivos específicos ----------18
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL ----------**20**
2.1. Marco Organizacional ----------21
2.2. Misión, Visión y Valores ----------21
2.2.1. Misión ----------21
2.2.2. Visión ----------21
2.2.3. Valores corporativos ----------21
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL ----------**23**
3.1.Antecedentes de la Investigación ----------23
3.2.Bases teóricas ----------25
3.2.1 Diagnostico organizacional ----------26
3.2.2. Desarrollo Organizacional ----------26
3.2.3. Clima Organizacional ----------27
3.2.4. Recorrido hacia la investigación de clima organizacional----------28
3.2.5. Características del clima organizacional ----------29
3.2.6. Dimensiones del Clima Organizacional ----------31

3.2.7. Teória de Litwin y Stringer sobre el clima organizacional ----------36
3.2.8. Diagnóstico de Clima Organizacional ----------40
3.2.9. Impacto del estudio de Clima Organizacional ----------42
CAPITULO IV: METODOLOGIA ----------44
4.1. Tipo y diseño de investigación ----------44
4.1.1 Tipo de investigación según su finalidad ----------44
4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados ----------45
4.1.3. Según los objetivos de la investigación ----------46
4.1.4. Por el momento en que se recogen los datos ----------46
4.2. Técnicas e instrumentos ----------47
4.2.1. Entrevista no estructurada ----------47
4.2.2. Entrevista semi-estructurada ----------48
4.2.3. Cuestionario ----------49
4.3. Técnicas de análisis ----------52
4.4. Población y muestra ----------53
4.5. Operacionalización de variables ----------55
4.6. Procedimientos a seguir ----------58
4.7. Cronograma de actividades ----------59
CAPITULO V: ANALISIS DE DATOS ----------60
5.1. Resultados y análisis de la entrevista no estructurada ----------60
5.2. Resultados y análisis de la entrevista semi-estructurada----------61
5.3. Resultados de la aplicación del cuestionario de medición de Clima Organizacional del Litwin y Stringer ----------62
5.3.1. Resultado de la variable en estudio: Percepción del Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968), considerando cada una de las nueve (9) dimensiones ----------63
5.3.2. Resultado de la percepción del clima organizacional por dimensión ----------63
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ----------100
6.1. Conclusiones ----------100
6.2. Recomendaciones ----------104

6.2.1 Acciones orientadas hacia la Estrategia Organizacional (aspecto formal de la empresa) ----------105
6.2.2. Acciones de gestión y supervisión (patrono/gerencial) ----------106
6.2.3. Acciones orientadas a la gestión y comunicación (relaciones personales) ---106
REFERENCIAS ----------108
ANEXOS----------112
ANEXO 1: Entrevista exploratoria semi-estructurada ----------113
ANEXO 2: Cuestionario de medición de Clima Organizacional (Litwin y Stringer, 2010) ----------117
ANEXO 3: Tabulación del cuestionario de Litwin y Stringer ----------121

INDICE DE TABLAS

Pag.

Tabla #1: Dimensiones de Clima Organizacional ----------50
Tabla #2: Codificación de ítems positivos y negativos ----------51
Tabla #3: Puntuación en la escala ----------51
Tabla #4: Escala de percepción del clima organizacional ----------52
Tabla #5: Características Población y Muestra ----------54
Tabla #6: Operacionalización de variables ----------56
Tabla #7: Diagrama Gantt - Cronograma de actividades ----------59
Tabla #8: Percepción del Clima Organizacional según modelo Litwin y Stringer (1968) ----------63
Tabla #9: Resultados por dimensiones en orden ascendente (menor a mayor promedio) ----------63
Tabla #10: Resultados promedio de clima organizacional por dimensión ----------65
Tabla #11: Dimensión Estructura - Resultados por ítem ----------67
Tabla #12: Dimensión Estructura - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem - ----------68
Tabla #13: Dimensión Estructura - Resultado por indicador ----------68
Tabla #14: Dimensión Responsabilidad - Resultados por ítem ----------71
Tabla #15: Dimensión Responsabilidad - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------72
Tabla #16: Dimensión Responsabilidad - Resultado por indicador ----------72
Tabla #17: Dimensión Recompensa - Resultados por ítem ----------75
Tabla #18: Dimensión Recompensa - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------76
Tabla #19: Dimensión Recompensa - Resultado por indicador ----------76
Tabla #20: Dimensión Riesgo - Resultados por ítem ----------79
Tabla #21: Dimensión Riesgo - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem---80
Tabla #22: Dimensión Riesgo - Resultado por indicador ----------80

Tabla #23: Dimensión Relaciones - Resultados por Ítem ----------83
Tabla #24: Dimensión Relaciones - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------84
Tabla #25: Dimensión Relaciones - Resultado por indicador ----------84
Tabla #26: Dimensión Cooperación - Resultados por Ítem ----------86
Tabla #27: Dimensión Cooperación - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------87
Tabla #28: Dimensión Cooperación - Resultado por indicador ----------87
Tabla #29: Dimensión Estándares de Desempeño - Resultados por Ítem ----------89
Tabla #30: Dimensión Estándares de Desempeño - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------90
Tabla #31: Dimensión Estándares de Desempeño - Resultado por indicador ----------90
Tabla #32: Dimensión Conflicto - Resultados por Ítem ----------93
Tabla #33: Dimensión Conflicto - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------94
Tabla #34: Dimensión Conflicto - Resultado por indicador ----------94
Tabla #35: Dimensión Compromiso - Resultados por Ítem ----------97
Tabla #36: Dimensión Compromiso - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem ----------98
Tabla #37: Dimensión Compromiso - Resultado por indicador ----------98

INDICE DE FIGURAS

Pag.

Figura #1: Esquema de clima organizacional. Nota. Fuente: Litwin y Stringer (1968) ----------37

Figura #2: Escala de percepción del clima organizacional ----------52

INDICE DE GRAFICOS

Pag.

Grafico #1: Percepción del Clima Organizacional según modelo Litwin y Stringer (1968) ----------63
Grafico #2: Resultados por dimensiones en orden ascendente (menor a mayor promedio) ----------64
Grafico #3: Resultados promedio de clima organizacional por dimensión ----------66
Grafico #4: Dimensión Estructura – Promedio por ítem ----------67
Grafico #5: Dimensión Estructura – Promedio por Indicador ----------69
Grafico #6: Dimensión Responsabilidad – Promedio por Item ----------71
Grafico #7: Dimensión Responsabilidad – Promedio por Indicador ----------73
Grafico #8: Dimensión Recompensa – Promedio por Item ----------75
Grafico #9: Dimensión Recompensa – Promedio por Indicador ----------77
Grafico #10: Dimensión Riesgo – Promedio por Item ----------79
Grafico #11: Dimensión Riesgo – Promedio por Indicador ----------81
Grafico #12: Dimensión Relaciones – Promedio por Ítem ----------83
Grafico #13: Dimensión Relaciones – Promedio por Indicador ----------84
Grafico #14: Dimensión Cooperación – Promedio por Ítem ----------86
Grafico #15: Dimensión Cooperación – Promedio por Indicador ----------87
Grafico #16: Dimensión Estándares de Desempeño – Promedio por Ítem ----------89
Grafico #17: Dimensión Estándares de Desempeño – Promedio por Indicador -------91
Grafico #18: Dimensión Conflicto – Promedio por Ítem ----------93
Grafico #19: Dimensión Conflicto – Promedio por Indicador ----------95
Grafico #20: Dimensión Compromiso – Promedio por Ítem ----------97
Grafico #21: Dimensión Compromiso – Promedio por Indicador ----------98

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Título: DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN GRUPO LA PERLA C.A. SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Autor: Sandra J. González S.

Asesor: Oscar Giménez

Este trabajo se desarrolló en la empresa Grupo La Perla C.A., teniendo como objetivo general diagnosticar el clima organizacional, de acuerdo a la percepción que tienen sus trabajadores con relación a las dimensiones planteadas en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), con el fin de determinar las fortalezas y áreas de mejora de sus procesos organizacionales. Como objetivos específicos se establecieron: determinar la percepción de los trabajadores con relación a las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto y compromiso; identificar las dimensiones percibidas como fortalezas, y cuáles necesitan ser reforzadas; proponer a la empresa recomendaciones y estrategias de mejora en las áreas identificadas partiendo de los resultados. Se fundamentó en la teoría de Litwin y Stringer (1968), autores que definieron nueve (9) dimensiones para medir el clima organizacional, ya anteriormente mencionadas. El tipo de investigación fue aplicada en su modalidad investigación evaluativa por recabar información y analizar datos que permiten obtener un diagnóstico. Tuvo un diseño transversal y de tipo descriptivo, donde se observaron los hechos en su ambiente natural, y sin alterarse. Se recolectó la información por medio de una entrevista con el presidente, trabajadores y un cuestionario que se aplicó a una muestra de 14 trabajadores, representando el 87,5% de la población. El presente trabajo tuvo como fin identificar áreas de oportunidad que puedan contribuir a hacer más eficiente el desempeño de la empresa, favoreciendo el logro de sus objetivos, en un clima laboral cordial y organizado.

Palabras claves: diagnóstico, evaluación, clima organizacional, cuestionario de Litwin y Stringer, Grupo La Perla C.A., dimensiones de clima.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas en un mundo globalizado y altamente competitivo independientemente de su tamaño, tipo de estructura y/o sector de actividad, para sobrevivir, perdurar en el tiempo y espacio, se ven obligadas en alinear sus esfuerzos a través de herramientas útiles y estrategias adaptadas a las exigencias del contexto empresarial actual. Deben contar con mecanismos para conocer la eficiencia en su funcionamiento, el aprovechamiento de sus recursos y la satisfacción de sus empleados a fin de lograr la salud organizacional, lo cual les permitirá cumplir con su misión y visión dentro del contexto actual.

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.

La disciplina Desarrollo Organizacional permitirá ofrecer las herramientas necesarias para que en primer lugar, se conozca el estado actual de la organización a través de un diagnóstico y para que en segundo lugar, se establezcan las estrategias que permitan impulsar cambios orientados a la mejora del sistema organizacional. 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 abordó el estudio del clima organizacional de Grupo La Perla C.A., una empresa dedicada a la manufactura y distribución de productos de limpieza para el hogar, con la finalidad de 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.

La investigación se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

Capítulo I: "Problema de Investigación", 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 describen los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como, historia, antecedentes, misión, visión, valores corporativos.

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 trabajo. 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.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones hoy por hoy están expuestas a escenarios globalizados, competitivos, dinámicos y cambiantes que requieren la adaptación eficaz y oportuna, no solo desde el punto de vista cultural, económico, productivo y tecnológico, sino que también requieren poseer un recurso humano cuyo compromiso, conducta y actitud organizacional se adapte a estos cambios de manera eficiente y acorde con la demanda del entorno económico-social.

Son las personas, el recurso humano, los que tienen un papel muy importante en los resultados finales de la organización en cuanto a productividad, márgenes de pérdidas y ganancia, prestación del servicio y atención al cliente, imagen de la empresa, entre otros.

Grupo La Perla C.A., una empresa dedicada a la manufactura y distribución de productos de limpieza para el hogar, no es ajena a estos factores. Es una empresa que posee aproximadamente tres (03) años de funcionamiento y desde finales del 2016 inició su producción. Constituida por 16 trabajadores, distribuidos entre personal administrativo y operativo. Se define como una Organización cuyo día a día está orientado hacia la producción y distribución de productos para la limpieza del hogar que cubran las expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor.

La filosofía de trabajo de Grupo La Perla C.A., se transmite realizando un trabajo digno, enmarcado por valores y principios al servicio de la comunidad y de sus trabajadores, cooperando con la salud a través de la limpieza que generan sus productos en todos los hogares. Su principal objetivo radica en garantizar a los consumidores la excelencia de todas sus marcas, ofreciendo nuevos productos que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes. Grupo La Perla C.A. cree en las personas

por lo cual su principal reto es poder entender las necesidades de sus Clientes y relacionarse con ellos para formar un solo equipo.

La organización persigue generar un ambiente de respeto mutuo entre sus trabajadores, asumiendo que como seres humanos, tienen el derecho de ser respetados, y el deber de respetar a otras personas, solo así se sientan las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración. Asimismo, manifiesta que cree en el trabajo de día a día y en el progreso por medio del esfuerzo, tanto de los grandes retos como en las tareas cotidianas, por lo que se compromete con sus trabajadores a través del desarrollo de capacidades, el reconocimiento, la competitividad, la cultura y el bienestar social, manteniendo una vigilancia constante por su bienestar y el de sus familias, dedicándoles tiempo y recursos para el fortalecimiento de su calidad de vida, propiciando condiciones para desarrollar su óptimo desempeño laboral y la excelencia de su trabajo.

No obstante, partiendo de una entrevista exploratoria no estructura realizada al presidente de la empresa como primer acercamiento a la realidad organizacional, nos manifestó que le resulta inquietante la productividad de los trabajadores, la cual según su apreciación se puede ver afectada por aspectos como: subjetividad del principal líder para el manejo y relación con el personal, abarcando la asignación de cargos y responsabilidades, ausencia de descripciones de cargo, que delimiten de manera detallada y concisa el perfil, las funciones y responsabilidades, carencia de una estructura organizacional funcional, carencia de un plan estratégico ajustado a la realidad de la empresa y lo que desea alcanzar, proceso de arranque de la producción, lo que sitúa a la empresa en la actualidad en una etapa de restricción económica, debilidades en el liderazgo, líderes sin perfil y formación para el cargo, falta de habilidades para la toma de decisiones en líderes, esquemas de bonificaciones subjetivos, falta de compromiso, debilidades en el trabajo en equipo, subdivisiones, falta de integración, carencia de actividades de bienestar social, ausencia de límites en el relacionamiento entre área administrativa y operativa, línea de reporte directa a dueño por parte de todo el personal y carencia de un plan de sustitución ante falta de empleados por reposos largos.

Es importante señalar que a pesar de las inquietudes mencionadas anteriormente, y el poco tiempo de productividad de la empresa, el Presidente manifiesta que no hay una rotación significativa en su personal, considerando que el clima es cónsono con la situación país, abarcando esto las ausencias, incertidumbre y solicitudes de beneficios económicos. Por otra parte, el Presidente de la empresa considera que el principal aporte que necesita su organización en este momento, radica en la objetividad en el momento de detectar oportunidades de mejora, realizar planteamientos y de darse el caso, ejecutar las acciones necesarias que proyecten un crecimiento productivo para la organización y bienestar de sus trabajadores; también manifestó gran expectativa y disposición para trabajar en equipo para el levantamiento de información.

De acuerdo con lo indicado y considerando que, el comportamiento y desempeño del factor humano dentro de la organización se ve influenciado directamente por el medio ambiente de trabajo y es este lo que diferencia una organización de otra, las premisas identificadas por el líder de Grupo La Perla C.A. sobre sus colaboradores se reflejan en lo que Litwin y Stringer (1968) han denominado Clima Organizacional, que bajo el enfoque de estos autores se describe como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que es percibido por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se asume influye en su motivación y conducta.

Por todo lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estado actual del ambiente laboral en los trabajadores que conforman la organización? ¿Cuál es la percepción de los trabajadores con relación a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto y compromiso, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968)? ¿Cuáles son las dimensiones percibidas como fortaleza, y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas? ¿Es necesario proponer a la empresa recomendaciones y estrategias de mejora organizacional en las áreas identificadas, de acuerdo a los resultados obtenidos?

1.2.Justificación de la investigación

El clima organizacional es un tema de mucha 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.

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 Grupo La Perla 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.

El Presidente de Grupo La Perla C.A, entiende que la 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; conoce 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.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación 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.

Por otra parte, un escenario negativo puede producir un sin número de situaciones 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 relacionados con el trabajador.

Para Grupo La Perla, 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 y posicionarse como marca favorita en el mercado de productos de limpieza innovadores y de calidad, que satisfagan las necesidades de los consumidores.

En tal sentido, esta investigación como diagnóstico resultó de gran importancia para la organización, debido a que permitió conocer la percepción de sus trabajadores, y los aspectos que pueden estar influyendo en ella, para realizar una propuesta de intervención fundamentada en sus necesidades reales, la cual pueda facilitar elementos habilitadores-movilizadores que agreguen valor a la organización y sus procesos.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general:

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Grupo La Perla, C.A., de acuerdo a la percepción que tienen sus trabajadores con relación a las dimensiones planteadas en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), a fin de determinar las fortalezas y áreas de mejora de sus procesos organizacionales.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Determinar la percepción de los trabajadores con relación a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones,

cooperación, estándares de desempeño, conflicto y compromiso, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968).

- Identificar cuáles son las dimensiones percibidas como fortaleza, y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas.
- Proponer a la empresa recomendaciones y estrategias de mejora organizacional en las áreas identificadas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

CAPITULO II
MARCO ORGANIZACIONAL

2.1.Marco organizacional

Grupo La Perla C.A., es una empresa especializada en la fabricación de productos de limpieza de alta calidad estratégicamente ubicada en Boleíta Norte, Caracas.

Cuenta con instalaciones de más de 2.500 mts² líneas de producción totalmente automatizadas y materia prima de alta calidad para la fabricación de sus productos a fin de garantizar cualidades únicas en su contenido, rentabilidad y permanencia en el tiempo.

El día a día del Grupo La Perla C.A., es producir y distribuir productos para la limpieza del hogar que cubran las expectativas de sus consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor.

En Grupo La Perla C.A., todos los días nace un nuevo reto. Convertir las dificultades en oportunidades, contribuyendo con sus productos a la calidad de la vida de sus clientes.

Orientados hacia el futuro que desean, ofreciendo un trabajo digno con valores y principios, al servicio de la comunidad, brindando con sus productos la limpieza a los hogares venezolanos.

Garantiza a los consumidores la excelencia de todas sus marcas, ofreciendo nuevos productos buscan satisfacer las distintas necesidades y expectativas de sus consumidores.

Cree y respeta a las personas, por lo que su filosofía es poder entender a sus clientes y establecer relaciones perdurables con ellos. Así mismo, mantienen con sus trabajadores relaciones sustentadas sobre el respeto mutuo. Concibe a los trabajadores como seres humanos que tienen el derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la colaboración mutua.

Creen en el trabajo de día a día y en el progreso por medio del esfuerzo para el logro, no sólo de las tareas cotidianas, sino de los grandes retos planteados.

Grupo La Perla C.A. se compromete con sus trabajadores por medio del reconocimiento, la competitividad, la cultura y el bienestar social.

Se convierte en un soporte y apoyo para su gente, siendo un vigilante constante por el bienestar de ellos y sus familias como un todo, dedicándoles tiempo y recursos para contribuir con el fortalecimiento de su calidad de vida.

2.2.Misión, Visión y Valores

2.2.1. Misión: "Proveer productos esenciales que mejoran la calidad de la vida diaria"

2.2.2. Visión: "Ser reconocidos como el primer proveedor de valor en su campo, para el beneficio de los clientes y empleados"

2.2.3. Valores Corporativos:

- Respeto: ser respetuosos significa ser abiertos y honestos, así como comportarnos con integridad. Para ser respetuosos debemos considerar la manera en que nuestras acciones afectan a otros, dentro y fuera de la compañía, ahora y en el futuro. El respeto fomenta la cooperación y nos facilita el logro de nuestras metas comunes.
- Excelencia: la búsqueda de la excelencia nos lleva a nuevos niveles de profesionalismo. Para ser excelentes, debemos desafiarnos a nosotros mismos a exceder las expectativas de nuestros clientes, tanto internos como externos, esforzándonos por superar nuestros objetivos y mejorar nuestros resultados.
- Responsabilidad: empoderamos a cada persona en los diferentes niveles de nuestra organización y el empoderamiento demanda responsabilidad. Para ser responsables debemos ser confiables, pero también creativos, confiar en nosotros mismos y estar listos para aceptar los retos. Siempre debemos

desempeñar nuestras tareas diarias de manera cuidadosa y con esmero, teniendo en mente los mejores intereses de nuestros clientes y de la organización.

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

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.

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 investigado antes; qué soluciones se ha propuesto y de qué forma se ha abordado. (Valarino, Yáber, Cemborain, 2010, p. 125)

En el estudio realizado por Sayago, Egle (2002), titulado "Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de Propuesta de Mejora"; se 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 la empresa Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. 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 indicó que la gestión del proceso de cambio en la implantación del modelo de gestión comercial se ejecutó de forma eficiente.

Pare Vélez (2014), quien realizó un diagnóstico de clima organizacional en una ONG orientada a la protección de la infancia, el objetivo del estudio "identificar el estado del clima organizacional con miras a su fortalecimiento y mejoramiento". Dicho análisis se llevó a cabo por el interés del personal directivo por desarrollar y fortalecer sus procesos administrativos. La muestra utilizada fue de 45 empleados, de un total de 58, y se realizaron seis grupos focales, uno por cada filial. Para los grupos focales se contó con la participación de 54 empleados. A partir de los resultados obtenidos se identificó que la ONG requiere de la implementación de un sistema de incentivos para atender, en parte, las necesidades de mayor reconocimiento, un programa de comunicación institucional interna, el fortalecimiento de procesos administrativos de gestión personal relativos a la selección, contratación, inducción y prestaciones sociales de ley. El desarrollo de competencias en efectividad y comunicación interpersonal dirigida a todo el personal, y de competencias en liderazgo y delegación para el personal directivo.

En la Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela, realizado por Brito, José (2001), 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, ésta 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.

En el artículo elaborado por Mujica, María (2008), el cual se estudió el Clima Organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", tuvo como 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.

3.2. Bases teóricas

Es importante definir y ahondar en los diferentes conceptos en los cuales se basa esta investigación, para así manejar y comprender la esencia en el cual se desarrolla,

siendo sus principales pilares el desarrollo y el clima organizacional, asumiendo la importancia y características de ambas, así como también las distintas teorías que abordan propiamente el clima organizacional.

El mayor reto de las organizaciones actuales es mantenerse en el tiempo y sobrevivir a la competitividad y a los cambios en el entorno. Es por ello que reviste de mucha importancia que las organizaciones identifiquen sus necesidades y fortalezas, lo que les permitirá desarrollar estrategias de subsistencia a futuro.

3.2.1 Diagnostico organizacional

French y Bell (1996) definen el diagnostico como una de las tres partes integrantes del proceso de DO (Desarrollo Organizacional). Afirman que el componente diagnostico "representa una recopilación continua de datos acerca de un sistema y de otros objetivos de interés".

El Diagnóstico Organizacional se asume como un proceso 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. En un diagnóstico organizacional se busca conocer el funcionamiento de la organización a fin de identificar problemas u obstáculos que presenta para el logro de sus objetivos. El conocimiento que se origina de este proceso permite a los diferentes actores organizacionales, por una parte identificar cuáles son esas necesidades de cambio y, por otra, administrar el cambio en forma más eficiente. El Diagnóstico Organizacional visto como proceso de medición, permitirá evaluar la estructura, los métodos o las personas que integran a la organización.

3.2.2 Desarrollo organizacional

Es de vital importancia para el logro de la salud organizacional en los desafiantes entornos actuales la disciplina del Desarrollo Organizacional para gestionar los distintos cambios a los que las organizaciones están expuestas. Para Beckhard (1969) "El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la

organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

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.

3.2.3 Clima organizacional

Aclaremos el concepto 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."

Litwin y Stringer (1968) si bien no hacen una definición exacta del clima, consideran que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende

de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes como motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

Para Brunet (1999) define "El clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su el comportamiento."

Reichers y Schneider (1990) consideran que el clima es la percepción compartida sobre la manera como ocurren las situaciones en el entorno laboral. Se refiere a la percepción común respecto a las normas, políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

Para Cabrera (1999) el clima es el medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Silva (1996) se refiere al clima como el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales que se refleja en las relaciones interpersonales.

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 planteados, 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.

3.2.4. Recorrido hacia la investigación de clima organizacional

El origen del estudio de clima organizacional nace a partir de dos escuelas denominadas escuela de la Gestalt y escuela Funcionalista. (Marín, 2003 y Rodríguez,

2010)

La escuela Gestalt se centra en la organización de la percepción. Se relacionan dos principios importantes de la percepción de los individuos: captar el orden de las cosas tal cual son, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

La escuela Funcionalista concibe que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que los rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Sayago, Egle (2002) las diferencias fundamentales entre estas dos escuelas es que la Gestalt postula que el individuo es adaptativo al medio porque no tiene más opción y la Funcionalista realza las diferencias en el proceso de adaptación al medio

3.2.5. 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.

3.2.6. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el 17 sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

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.

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 estimulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía: esta dimensión mide hasta qué punto la organización ánima 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, (citado por Brunet, 2004) 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 la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: 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 planeación 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.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick, quienes definen 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.

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 del tipo de atmosfera 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 (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de 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. Este aspecto 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 nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión 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.

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.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y trasmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

3.2.7. Teoría 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.

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:

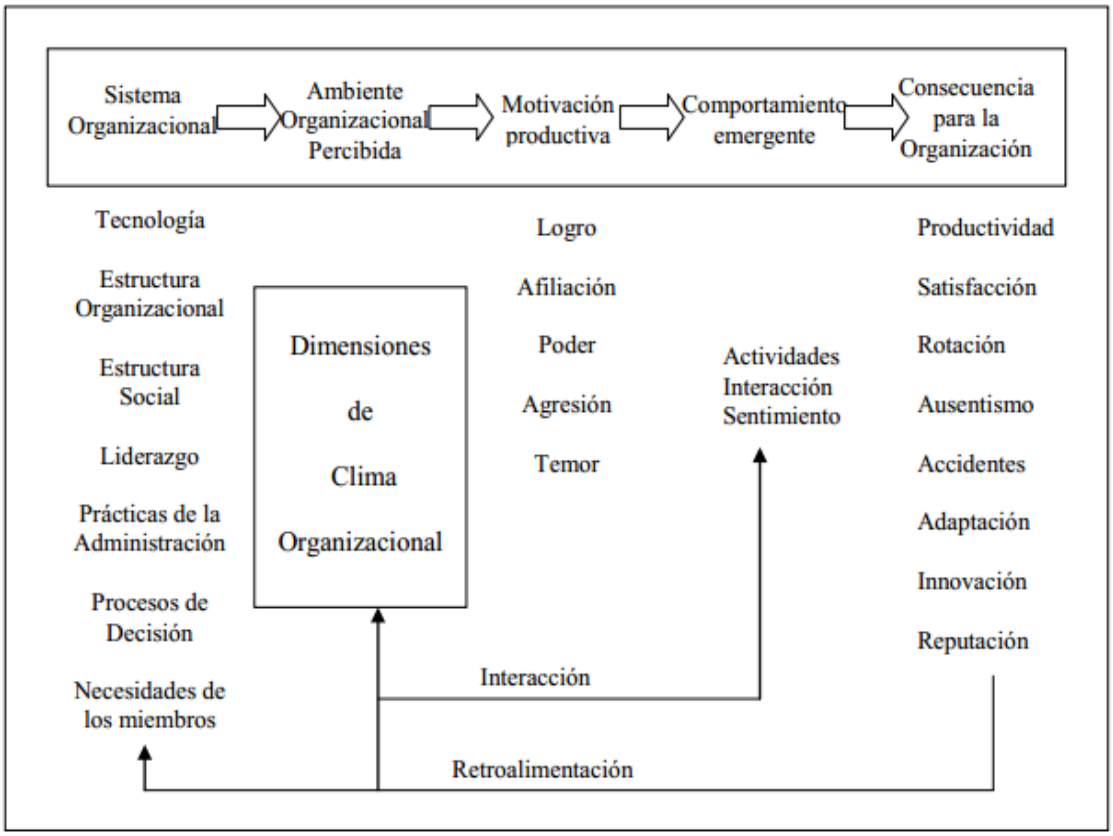


Figura #1: Esquema de clima organizacional. Nota. Fuente: Litwin y Stringer (1968)

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 ésto 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 éstos 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 éstas sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y recibir las explicitas 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.

3.2.8. 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 ambiento 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.

3.2.9. Impacto del estudio de Clima Organizacional

La tendencia natural de toda organización es progresar, este progreso implica un incremento en la productividad y un mejoramiento permanente tanto del individuo como de la organización.

De manera global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Resulta importante analizar y diagnosticar el clima organizacional, como reseña Brunet (1987) por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflictos, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia, los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puede surgir.

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

CAPITULO IV
METODOLOGIA

4.1. Tipo y diseño de investigación

Cuando hablamos de metodología el concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir con ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Por lo que puede entenderse como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico.

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).

4.1.1 Tipo de investigación según su finalidad

Para este trabajo el tipo y diseño de investigación utilizada fue Aplicada en su modalidad Investigación – Evaluación, ya que tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional de Grupos La Perla C.A. y así determinar áreas de oportunidad. Se procura recabar información, analizar datos que permiten obtener un diagnóstico.

El propósito es determinar sistemáticamente la calidad o valor de programas, proyectos, planes o intervenciones (Valariano, Yaber y Cemborain, 2010, p. 70)

Parafraseando a Bordeleau (2000) la investigación evaluativa persigue dos objetivos: estimar si los fines organizacionales han sido alcanzados y realizar una evaluación formativa para determinar la técnica o el conjunto de técnicas que permiten obtener los resultados deseados.

Con esta investigación se persigue determinar el estado actual del Clima Organizacional de Grupo La Perla, C.A., estableciendo los fundamentos y bases necesarias para luego realizar propuestas, tomar decisiones y ejecutar acciones que permitan evidenciar cambios en el comportamiento y percepción de los participantes.

Se tomaran en cuenta las fases de la investigación evaluativa para el desarrollo de la investigación:

• Diagnóstico preliminar

• Establecimiento de una línea de base

• Monitoreo de la intervención

• Evaluación de resultados

Se utilizará el modelo orientado a metas Tyler, caracterizado por el establecimiento de metas y objetivos definidos en términos operativos, establecer en qué condiciones puede demostrarse la consecución de objetivos, explicar los propósitos de la evaluación a los destinatarios, recopilar datos y realizar comparaciones de los datos con los objetivos del programa.

Se enmarca en el paradigma empírico-analítico, con énfasis en la objetividad de las metas y resultados así como en el papel del agente evaluador.

Las fases son:

- Identificar los objetivos del programa
- Elaboración o selección del instrumento para medir el logro de los objetivos
- Aplicación del instrumento
- Comparación de los objetivos del programa y los logros conseguidos.

4.1.2. Según la fuente de los datos trabajados

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.

4.1.3. Según los objetivos de la investigación

Según el objetivo de la investigación, el presente estudio es 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 éstos se manifiestan, sin considerar la relación entre las variables analizadas.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir los que se investiga.

El estudio realizado se adecuo a los propósitos de la investigación descriptiva, donde no se plantea hipótesis y su fin fue el de describir el clima organizacional en Grupo La Perla C.A., en el momento en el que se realizó la investigación.

4.1.4. Por el momento en que se recogen los datos

La investigación llevada a cabo en Grupo La Perla C.A. fue Transversal, ya que se investigó 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 la investigación transversal o transaccional 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.

4.2.Técnicas e instrumentos

En esta etapa de la investigación se definen los medios y recursos utilizados para recabar la información bien sea observación directa, documental y entrevistas.

En relación a los instrumentos, Arias (2006) los define como los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información. Además refiere que son las diferentes formas o maneras de obtener la información.

Por otra parte, Balestrini (1997) considera que "se deben señalar y precisar de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirá obtener y recopilar los datos que estamos buscando" (p.132).

Se utilizó por consiguiente:

4.2.1. Entrevista no estructurada

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

Según Méndez se entiende como entrevista "la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza" (pp. 152).

Se utilizó la entrevista no estructurada como instrumento para el acercamiento inicial con el Cliente, debido a que es flexible y permite llevar una idea inicial sobre el tema, dejando a libertad del entrevistador el contenido y profundidad de los preguntas, adaptándose a la dinámica y desarrollo de la misma.

El primer encuentro con la empresa Grupo La Perla, C.A. se realizó con la intención de tener una aproximación a la realidad organizacional, a través de una entrevista con el dueño de Grupo La Perla C.A., con el propósito de conocer su percepción sobre el clima organizacional y la dinámica de la empresa, así como también su apreciación sobre el ambiente laboral y sus áreas de oportunidad.

4.2.2. Entrevista semi-estructurada

Sabino, C. (1992), la define como "una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

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

La entrevista puede ser estructurada, abierta o semiestructurada. Para la presente investigación se empleó entrevista semi-estructurada, la cual se basó en una serie de preguntas adaptables a la dinámica de la entrevista y flexible en el momento de incorporar preguntas que permitieran aclarar cada punto conversado. Se incluyó una pregunta abierta al final que buscó explorar puntos considerados como importantes por el entrevistado y que no se plantearon durante su desarrollo.

La entrevista permitió realizar una exploración detallada del objeto de estudio, aportando flexibilidad, dinamismo, riqueza de información, abordaje de áreas no planeadas o inquirir detalles sobre respuestas poco precisas.

Con esta técnica se buscó obtener información acerca de la empresa y su clima organizacional, a través de un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, a fin de profundizar en aspectos previamente diseñados en función de la información que se desea obtener, y como preámbulo a la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Grupo La Perla C.A.

4.2.3. Cuestionario

Sabino (1992), lo define como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variable a medir" (p. 90). La modalidad a utilizar será el cuestionario auto-administrado, se entregara un ejemplar a cada uno de los miembros de la población, para que ellos lo completaran de forma directa, sin la participación del investigador.

Para Hernández Sampieri (2003) el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Por otra parte, para Arias (2006), el cuestionario "es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas" (p.74).

Para la recolección de información en grupo La Perla, C.A., se aplicó el cuestionario para el estudio de clima organizacional tomando el modelo de Litwin y Stringer (1968), el cual fue modificado por Dávila y Romero (2010) a los efectos de evaluar las nueve dimensiones propuestas inicialmente por los autores. A continuación la descripción del instrumento a utilizar:

- **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:** por ser un instrumento construido por Litwin y Stringer (1968) ostenta de validez de contenido y posee además un alto grado de confiabilidad cuyo coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0,8343, Dávila y Romero (2010)

- **Objetivo:** Medir el Clima Organizacional
- **Forma de confirmación de respuestas suministradas:** se sumaran 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:**

N°	Dimensión	Nro. Ítem
1	Estructura	10
2	Responsabilidad	8
3	Recompensa	6
4	Riesgo	6
5	Relaciones	5
6	Cooperación	3
7	Estándares de Desempeño	7
8	Conflicto	5
9	Compromiso	3
	Total Ítem	53

Tabla #1: Dimensiones de Clima Organizacional

En este cuestionario se utilizó una escala de tipo Likert, con la variante que se utilizó cuatro (4) categorías, y no cinco (5), como lo estípula el autor, a fin de reducir las respuestas hacia la media que no contribuyeran a resultados concluyentes. Los

reactivos se redactaron en dos direcciones: positiva y negativa o reactivos invertidos. 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. La escala contiene cuatro (4) opciones de respuesta, codificadas de la forma siguiente:

	Codificación			
Escala	**Ítem (+)**		**Ítem (-)**	
Muy en Desacuerdo	1	1,3,4,5,6,7,8,9,11,12, 19,20, 22, 23, 24, 26, 27,30, 34, 35, 36, 40, 41, 44, 51, 53	4	2,10,13,14,15,16,17,18,21, 25,28,29,31,32,33,37,38,39 42,43,45,46,47,48,49,50,52
En Desacuerdo	2		3	
De acuerdo	3		2	
Muy De Acuerdo	4		1	

Tabla #2: Codificación de ítems positivos y negativos

Puntuación en la escala:

Escala	**Puntuación**
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
De Acuerdo	3
Muy De Acuerdo	4

Tabla #3: Puntuación en la escala

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

Escala	Puntuación
Muy Deficiente	1,00 – 1,75
Deficiente	1,76 – 2,50
Bueno	2,51 – 3,25
Muy Bueno	3,26 – 4,00

Tabla #4: Escala de percepción del clima organizacional

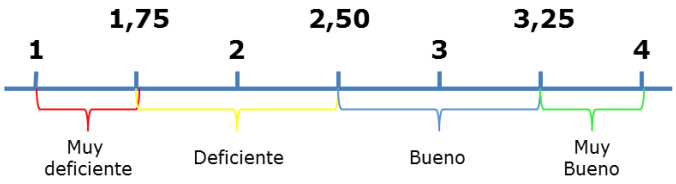


Figura #2: Escala de percepción del clima organizacional

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 correspondiente.

4.3.Técnicas de análisis

Al finalizar la investigación, se le ofreció a la organización un análisis de los datos recopilados, el cual permitió llegar a conclusiones y recomendaciones ajustadas a la realidad organizacional de Grupo La Perla C.A., organizados de la siguiente manera:

- Resultados cuantitativos y cualitativos correspondientes a la percepción de sus empleados del área administrativa y operativa sobre las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones, Cooperación, Estándares de Desempeño, Conflicto y Compromiso. Fueron vaciados en una matriz con el fin de presentar gráficos para su mayor comprensión y análisis.

- Se presentaron las conclusiones y recomendaciones mediante un informe que refleje los resultados obtenidos a la presidencia. Acciones de mejora que fortalezcan los aspectos considerados con debilidades dentro del diagnóstico.

En lo que corresponde a la investigación cualitativa se siguió un proceso inductivo para el manejo de los datos y en él se incluyeron todos los datos recabados en las entrevistas realizadas a los participantes. El proceso inductivo nos planteó una serie de implicaciones para realizar la sistematización y el análisis de los datos recabados. En el ciclo inducción – deducción se pudo trabajar de dos formas para llegar al conocimiento. En un proceso deductivo, se inició con un sistema teórico, desarrollando definiciones operacionales de las proposiciones y los conceptos de la teoría y aplicando éstos a los datos. Los investigadores inductivos iniciaron recolectando datos en base a instrumentos abiertos y, a continuación, construyeron, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Dicho de otra forma, los investigadores deductivos pretenderán encontrar datos que corroboren una teoría, en tanto que los inductivos intentarán descubrir una teoría que explique sus datos. (Mejía & Sandoval, 2003)

Para llevar a cabo el análisis, se utilizó la organización de los datos, siendo la misma el proceso mediante el cual se intentó conocer la organización lógica de las categorías y sub-categorías según corresponda.

4.4. Población y muestra

Sabino (2004), expresa que la población o el universo: "Es el conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poderlo explorar" (p. 41).

De acuerdo a Arias (2006), se entiende por población al "…conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y objetivos del estudio". (p.81)

Considerando que, la población es cualquier grupo de individuos que posean una o más características en común de interés para el investigador. Esta puede estar

compuesta por individuos de un particular tipo, o una parte más restringida de ese grupo. En todo caso la población es un dispositivo macro que permite abordar cierta parte de ella para generar la investigación que se plantee y así poder lograr los objetivos planteados en cualquier trabajo de carácter científico (cualitativo o cuantitativo).

Por otra parte, Balestrini (1997), refiere que "cuando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita, se tomaran como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente aplicaran criterios muestrales" (p. 130).

Según Hernández Sampieri (2010) la muestra es un subgrupo de la población. Se aplicó en consecuencia el muestreo censal, debido a que los sujetos constituyen un grupo reducido, trabajándose con la totalidad de la población.

En este sentido se entiende que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

En el caso que nos ocupa la población o universo se constituyó por 16 trabajadores, distribuida entre ocho (08) operarios de planta y ocho (08) trabajadores del área administrativa. La muestra estuvo representada por 14 trabajadores; seis (06) del área operativa (2 trabajadores de reposo) y ocho (08) del área administrativa. A continuación tabla que indica la distribución por área, sexo, edad, nivel educativo y antigüedad de la muestra objeto de estudio:

	Sexo				
Trabajador	**Femenino**	**Masculino**	**Edad**	**Nivel Educativo**	**Antigüedad**
1		1	40	Bachiller	4
2		1	45	Bachiller	3
3	1		41	Básica	0,5
4	1		50	Básica	4
5	1		29	Universitario	3
6		1	60	Básica	3
7	1		30	Básica	0,5
8	1		44	Básica	0,5

9	1		47	Básica	2
10		1	32	Básica	2
11		1	45	Bachiller	0,5
12	1		49	4° grado	0,5
13		1	70	Universitario	4
14	1		23	Bachiller	2
Total	**8**	**6**			
% femenino	**57,14**				
% masculino	**42,86**				
Edad promedio	**43**				
Promedio Antigüedad	**2**				

Tabla #5: Características Población y Muestra

4.5. Operacionalización de variables

Esta etapa se entiende como 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.

Objetivo General	Objetivos Especificos	Variable/Definición	Dimensiones/Definición	Indicadores	Técnica-Instrumento	# Items
• Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Grupo La Perla, C.A., de acuerdo a la percepción que tienen sus trabajadores con relación a las dimensiones planteadas en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), a fin de determinar las fortalezas y áreas de mejora de sus procesos organizacionales.	• Determinar la percepción de los trabajadores con relación a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto y compromiso, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968). • Identificar cuáles son las dimensiones percibidas como fortaleza, y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas. • Proponer a la empresa recomendaciones y estrategias de mejora organizacional en las áreas identificadas, de acuerdo a los resultados obtenidos.	**Clima Organizacional:** según Litwin y Stringer (1968): cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que tambien se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.	**1. Estructura:** Enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo a que se ven expuestos para el desempeño de su labor.	Definición de tareas, obligaciones y políticas	Encuesta-Cuestionario	41 14 47 33
				Niveles de toma de decisión y burocracia		42 28 24
				Cumplimiento de las reglas y procedimiento		1 7 23
			2. Responsabilidad: Es el grado de compromiso que tiene el miembro de la organización con el trabajo a realizar. Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en el trabajo.	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas		2 34 15
				Estandares de excelencia		8 51
				Grado de flexibilidad		25 29 16
			3. Recompensa: Es la percepcion que tiene un individuo de ser recompensando por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.	Incentivos		3 35
				Sanción, Castigo		17 48
				Promoción		53
				Reconocimiento		43

Objetivo General	Objetivos Especificos	Variable/Definición	Dimensiones/Definición	Indicadores	Técnica-Instrumento	# Items
• Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Grupo La Perla, C.A., de acuerdo a la percepción que tienen sus trabajadores con relación a las dimensiones planteadas en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), a fin de determinar las fortalezas y áreas de mejora de sus procesos organizacionales.	• Determinar la percepción de los trabajadores con relación a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto y compromiso, de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968). • Identificar cuáles son las dimensiones percibidas como fortaleza, y cuáles son aquellas que necesitan ser reforzadas. • Proponer a la empresa recomendaciones y estrategias de mejora organizacional en las áreas identificadas, de acuerdo a los resultados obtenidos.	**Clima Organizacional:** según Litwin y Stringer (1968): cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de ellos, que tambien se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional.	**4. Riesgo:** Corresponde al sentimineto que tienen los miembros de la organización acerca de los desafios que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.	Gestión en la toma de decisiones	Encuesta-Cuestionario	39
						26
						44
				Reto que asume el trabajador		4
						18
						36
			5. Relaciones: Indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.	Relaciones con los grupos de trabajo		5
						19
						30
						45
						37
			6. Cooperación: Es la percepción de ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de los nieveles superiores e inferiores.	Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes		13
						10
						11
			7. Estándares de Desempeño: Se refiere a la importancia percibidade las metas implicitas y explicitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuacion de los trabajadores de la organización		27
						50
						52
						38
				Niveles de desempeño		9
						31
						20

Objetivo General	Objetivos Especificos	Variable/Definición	Dimensiones/Definición	Indicadores	Técnica-Instrumento	# Items
			8. Conflicto: Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intentan explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de exponer los problemas para ser escuchados e vez de ignorarlos.	Efectividad en la integración dentro de la organización		46
				Grado de tolerancia ante diversas opiniones		49
						21
						40
						12
			9. Compromiso: Destaca el sentimiento de pertenecera la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.	Nivel de identificación con la organización		6
				Importancia del nivel de lealtad ante las normas y metas organizacionales		22
						32

Tabla #6: Operacionalización de variables

4.6.Procedimiento a seguir

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

1. Se elaboró el cronograma de actividades para la fase diagnóstica.
2. Se llevó a cabo una reunión exploratoria con el dueño de Grupo La Perla C.A. como primer contacto para definir las áreas de oportunidad de la organización, como punto de partida de la medición del clima organizacional.
3. Se realizaron catorce (14) entrevistas exploratorias semi-estructuradas con los trabajadores pertenecientes a todas las áreas de la organización, entendiéndose por el área de Administración y de Operaciones, con el fin de ahondar en los aspectos que se detecten en la reunión exploratoria.

4. 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, representada por catorce (14) trabajadores de las diferentes áreas que la conforman.
5. El cuestionario se entregó en papel, y se tomó a los trabajadores en forma presencial por el consultor, en la oficina principal, ubicada en Caracas, como en su planta productiva, ubicada en la misma sede.
6. Se realizaron las reuniones, las entrevistas y cuestionarios, acciones necesarias para el levantamiento de información, y posteriormente, se realizó el análisis y la tabulación de los resultados.
7. Una vez obtenidos los resultados del cuestionario del clima organizacional, se tabularon, y se procedió a elaborar un informe con las conclusiones del estudio realizado. También se incluyó una Propuesta de Intervención, la cual fué presentada con el fin de evaluar su implementación adaptada a las necesidades reales de la organización.

4.7. Cronograma de actividades

Año	2017							2018
Mes	Noviembre			Diciembre				Enero
Semana	2	3	4	1	2	3	4	1
Fase I – Diagnóstico								
Entrevista no estructurada con Presidente								
Presentación de la propuesta de trabajo								
Diseño de entrevista semi-estructurada para trabajadores								
Entrevistas semi-estructurada con trabajadores								
Aplicación de cuestionario de Litwin y Stringer								
Procesamiento y análisis de la información recolectada								
Presentación de conclusiones y recomendaciones								

Tabla #7: Diagrama Gantt - Cronograma de actividades

CAPITULO V
ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar los instrumentos diseñados para la recolección de la información del clima organizacional de Grupo La Perla, C.A., así como su tabulación. Inicialmente se mostrarán los resultados cualitativos obtenidos en la entrevista no estructurada y semi-estructurada, luego, los resultados generales del clima organizacional, seguidamente los promedios y tendencias de las nueve (9) dimensiones del instrumento de medición diseñado por Litwin & Stringer (1968). Al final se presentarán los resultados del impacto que tiene cada dimensión en la organización.

5.1.Resultados y análisis de la entrevista no estructurada:

Las principales inquietudes del Cliente, durante este primer encuentro, se centraron en aspectos relacionados Subjetividad del principal de líder para el manejo y relación con el personal, abarcando la asignación de cargos y responsabilidades; falta de descripciones de cargo, que delimiten de manera detallada y concisa el perfil, las funciones y responsabilidades; carencia de una estructura organizacional funcional para el logro de los objetivos organizacionales; ausencia de un plan estratégico ajustado a la realidad de la empresa y lo que desea alcanzar; proceso de arranque de la producción, lo que sitúa a la empresa en la actualidad en una etapa de restricción económica; debilidades en el liderazgo, no acorde a lo esperado.

Otros aspectos mencionados tienen que ver con la carencia de formación de los líderes para ocupar los cargos; falta de habilidades para la toma de decisiones en líderes; esquema de bonificaciones subjetivo; falta de compromiso; debilidad en el trabajo en equipo, subdivisiones, falta de integración; carencia de actividades de bienestar social; falta de límites en el relacionamiento entre área administrativa y operativa; línea de reporte directa al Presidente, por parte de todo el personal; el

Presidente maneja directamente el área de ventas y comercialización; carencia de un plan de sustitución claro ante falta de empleados por reposos largos.

5.2.Resultados y análisis de la entrevista semi-estructurada:

Este instrumento se basó en preguntas de carácter exploratorio, las cuales arrojaron información relacionada con las siguientes categorías:

- **Satisfacción Laboral:** los trabajadores manifestaron en la mayor proporción que se encuentran satisfechos y comprometidos con la Organización y que la empresa cubre sus expectativas, poseen un buen ambiente laboral, se sienten valorados, hay un buen trato, buena comunicación tanto con pares como con supervisores, reciben apoyo por parte de los líderes, son dotados de sus herramientas de trabajo, unión entre todos, compañerismo y estabilidad laboral. Manifestaron en una menor proporción subdivisión en el grupo y problemas con las relaciones interpersonales en el área de planta. Adicionalmente, comentaron que existe falta de estructura, orden, políticas y falta de libertad ante la toma de decisiones en cargos de supervisión.
- **Formación y Desarrollo Profesional:** la totalidad manifestó no poseer un plan de carrera y formación profesional establecida. No obstante, se proyecta manteniéndose en la Organización. El nivel operativo manifestó conformidad ocupando el cargo actual, así mismo, dejó saber que tiene metas orientadas al aprendizaje y contribución al crecimiento de la empresa; mientras que el nivel administrativo-gerencial, la necesidad de innovar, y ocupar cargos de mayor reto profesional. En una menor proporción manifestaron tener metas orientadas al logro de ascensos y mejora de procesos internos.
- **Supervisión y Liderazgo:** la totalidad de los trabajadores manifestaron que mantienen buena relación con sus supervisores, bajo un clima de respeto, confianza y aprendizaje. Manifestaron en su totalidad el conocimiento de líneas de reportes, en la mayoría superiores a tres por cargo. En una minoría

manifestaron tener una sola línea de reporte por cargo. De igual forma todos los trabajadores indicaron recibir retroalimentación ocasionalmente sobre su desempeño de manera informal. Una minoría manifestó observar del dueño un estilo de liderazgo extremista.

- **Relaciones Interpersonales:** Manifestaron en una mayor proporción tener buenas relaciones laborales entre compañeros y con supervisores, bajo un clima de colaboración, confianza, respeto, unión. Se encontró en una menor proporción opiniones relacionadas a la falta de compañerismo, envidia y subdivisiones en el área de planta
- **Estrategia Organizacional:** La totalidad de los trabajadores manifestó no conocer la estrategia organizacional (misión, visión, valores, objetivos, metas y políticas), tienen la creencia de que la empresa apunta al aumento de la producción para aumentar las ventas. Manifestaron en una menor proporción, la inquietud sobre la vivencia de cambios ante los cuales el personal no está preparado para afrontarlos.

5.3. Resultados de la aplicación del cuestionario de Medición de Clima Organizacional de Litwin y Stringer:

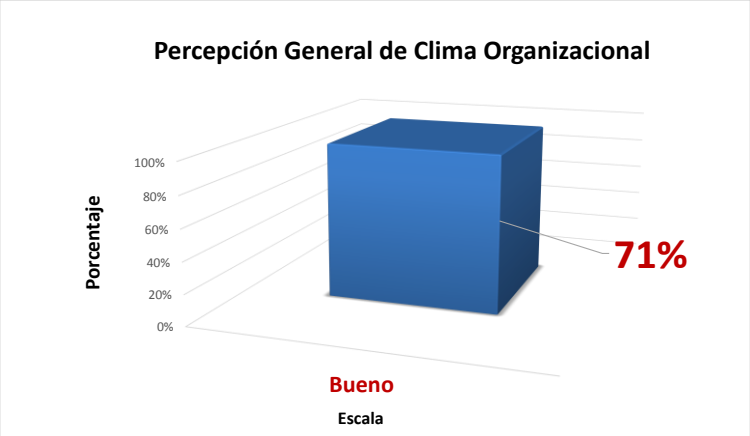
Los resultados se presentarán como sigue a continuación:

- ✓ Resultado de la variable en estudio: Percepción del Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968), considerando cada una de las nueve (9) dimensiones.
- ✓ Resultado de la percepción del clima organizacional por dimensión
    - Dimensiones en orden ascendente
    - Análisis por dimensión

5.3.1. Resultado de la variable en estudio: Percepción del Clima Organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968), considerando cada una de las nueve (9) dimensiones.

Percepción General de Clima	%	Promedio
"Bueno"	71%	2,84

Tabla #8: Percepción del Clima Organizacional según modelo Litwin y Stringer (1968)



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

Grafico #1: Percepción del Clima Organizacional según modelo Litwin y Stringer (1968)

Partiendo de la puntuación promedio obtenida en cada dimensión, se obtuvo un promedio de Clima para Grupo La Perla C.A. de 2,84 puntos, lo que lo califica como "Bueno", representando el 71 % sobre la escala máxima.

5.3.2 Resultado de la percepción del clima organizacional por dimensión

- **Dimensiones en orden ascendente**

Dimensión	Promedio	Escala de Evaluación	% sobre Escala
Estándares de Desempeño	2,55	**"Bueno"**	64

Conflicto	2,67	**“Bueno”**	67
Responsabilidad	2,71	**“Bueno”**	68
Riesgo	2,74	**“Bueno”**	68
Estructura	2,82	**“Bueno”**	71
Cooperación	2,90	**“Bueno”**	73
Recompensa	2,92	**“Bueno”**	73
Relaciones	3,14	**“Bueno”**	79
Compromiso	3,14	**“Bueno”**	79
Promedio General por Dimensión	**2,84**	**“Bueno”**	**71 %**

Tabla #9: Resultados por dimensiones en orden ascendente (menor a mayor promedio)

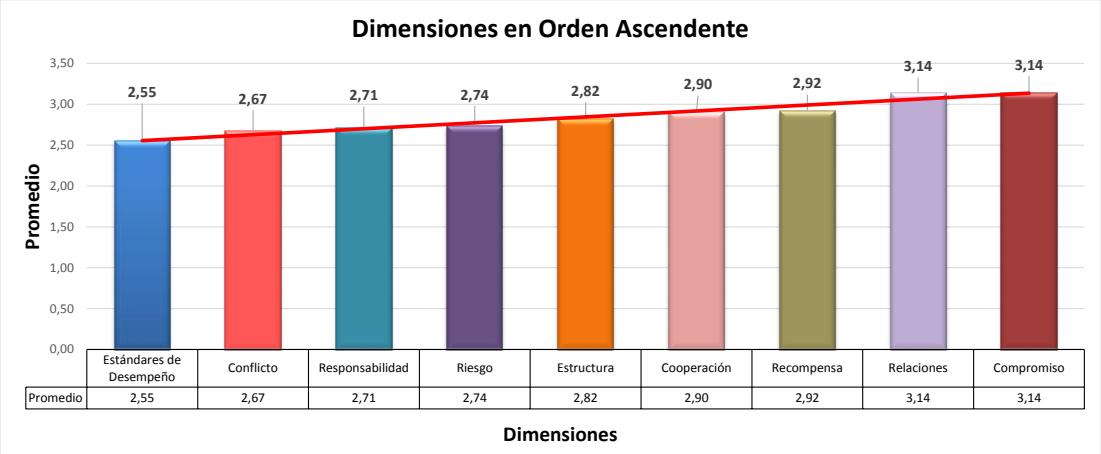


Grafico #2: Resultados por dimensiones en orden ascendente (menor a mayor promedio)

Partiendo de los promedios obtenidos por dimensión, se puede observar que la puntuación más baja es de 2,55, correspondiente a la dimensión Estándares de Desempeño, por lo que, a pesar de ser valorada como “Bueno”, fue la menor puntuación obtenida, requiriendo un importante y preventivo foco de atención; luego le sigue la dimensión Conflicto, con una puntuación de 2,67, calificada de igual forma como “Bueno”, sin embargo, ambas representarían las de menor puntuación dentro de las valoraciones de Clima Organizacional.

En orden consecutivo según la puntuación obtenida de menor a mayor, continúan las siguientes: Responsabilidad con 2,71 puntos, Riesgo con 2,74 puntos, Estructura con 2,82 puntos, Cooperación con 2,90 puntos, Recompensa con 2,92 puntos, Relaciones y Compromiso con 3,14 puntos, representando estas dos últimas las mejores puntuaciones en la escala. Todas las dimensiones anteriormente nombradas obtuvieron una valoración de "Bueno" partiendo de sus puntuaciones. Considerando estos resultados se debe tomar como foco de intervención las dimensiones de Estándares de Desempeño y Conflicto, como consecuencia de haber obtenido las menores puntuaciones.

- **Análisis general por dimensión**

Dimensión	Promedio	Escala de Evaluación	% sobre Escala
Estructura	2,82	**Bueno**	71
Responsabilidad	2,71	**Bueno**	68
Recompensa	2,92	**Bueno**	73
Riesgo	2,74	**Bueno**	68
Relaciones	3,14	**Bueno**	79
Cooperación	2,90	**Bueno**	73
Estándares de Desempeño	2,55	**Bueno**	64
Conflicto	2,67	**Bueno**	67
Compromiso	3,14	**Bueno**	79
Promedio General por Dimensión	**2,84**	**Bueno**	**71**

Tabla #10: Resultados promedio de clima organizacional por dimensión

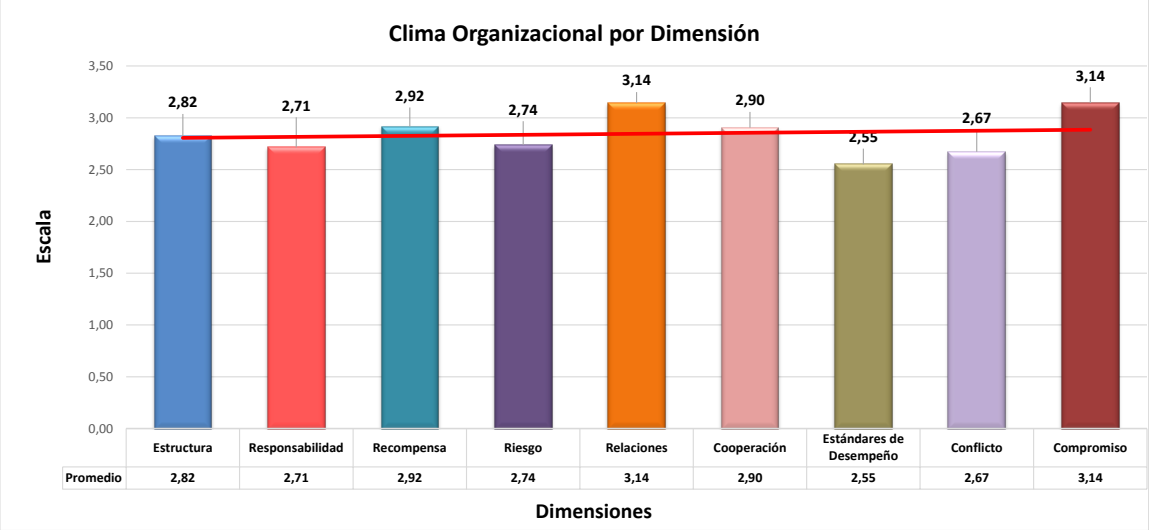


Grafico #3: Resultados promedio de clima organizacional por dimensión

Esta gráfica muestra el comportamiento de cada dimensión basado en promedios. Cada una de las dimensiones será analizada a continuación.

- **Estructura:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Estructura										Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			1	7	23	41	14	47	33	42	28	24		
1	2	4	4	4	4	4	3	1	1	2	1	4	2,80	Bueno
2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2,80	Bueno
3	1	1	4	4	4	4	1	1	2	2	2	4	2,80	Bueno
4	1	4	3	4	3	4	2	1	4	4	2	3	3,00	Bueno
5	1	3	2	2	4	4	2	2	3	3	3	4	2,90	Bueno
6	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2,60	Bueno
7	1	1	2	1	3	2	3	2	3	1	2	4	2,30	Deficiente
8	1	1	4	2	3	4	3	1	1	2	1	3	2,40	Deficiente
9	1	2	4	4	4	4	1	2	2	2	2	4	2,90	Bueno
10	2	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	3,50	Muy Bueno
11	2	1	4	3	4	3	2	2	4	3	3	4	3,20	Bueno
12	1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	4	2,60	Bueno
13	1	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2,70	Bueno
14	1	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	3,00	Bueno
Promedio por Pregunta			3,36	3,07	3,50	3,21	2,93	1,71	2,71	2,64	2,43	3,43	2,82	
Percepción de la Evaluación			Muy bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Deficiente	Muy Deficiente	Bueno	Bueno	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			83,93	76,79	87,50	80,36	73,33	42,86	67,86	66,07	60,71	85,71	70,54	

Tabla #11: Dimensión Estructura - Resultados por ítem

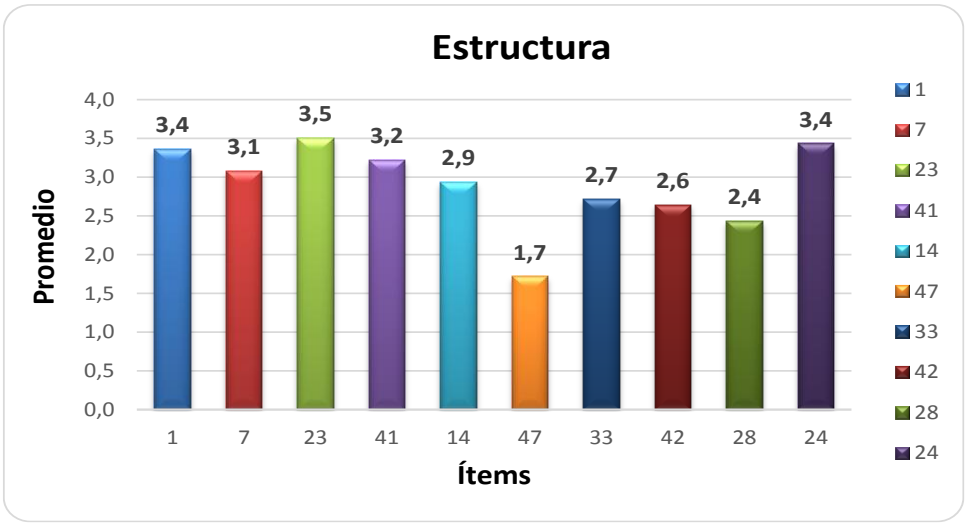


Grafico #4: Dimensión Estructura – Promedio por ítem

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Estructura	
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	0	14	36	50	3,36	Muy Bueno		
7	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	7	21	29	43	3,07	Bueno		
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	0	0	50	50	3,50	Muy Bueno		
41	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0	29	21	50	3,21	Bueno		
14	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	21	43	36	0	2,93	Deficiente		
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.	36	57	7	0	1,71	Muy Deficiente	2,82	Bueno
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	14	21	43	21	2,71	Bueno		
42	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	7	36	43	14	2,64	Bueno		
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	21	29	36	14	2,43	Deficiente		
24	Nuestra directiva muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	0	14	29	57	3,43	Muy Bueno		

Tabla #12: Dimensión Estructura - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Items	Promedio por items	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación
Estructura	Definición de tareas, obligaciones y políticas	41	3,21	2,64	Deficiente
		14	2,93		
		47	1,71		
		33	2,71		
	Niveles de toma de decisión y burocracia	42	2,64	2,83	Bueno
		28	2,43		
		24	3,43		
	Cumplimiento de las reglas y procedimientos	1	3,36	3,31	Muy Bueno
		7	3,07		
		23	3,50		

Tabla #13: Dimensión Estructura - Resultado por indicador

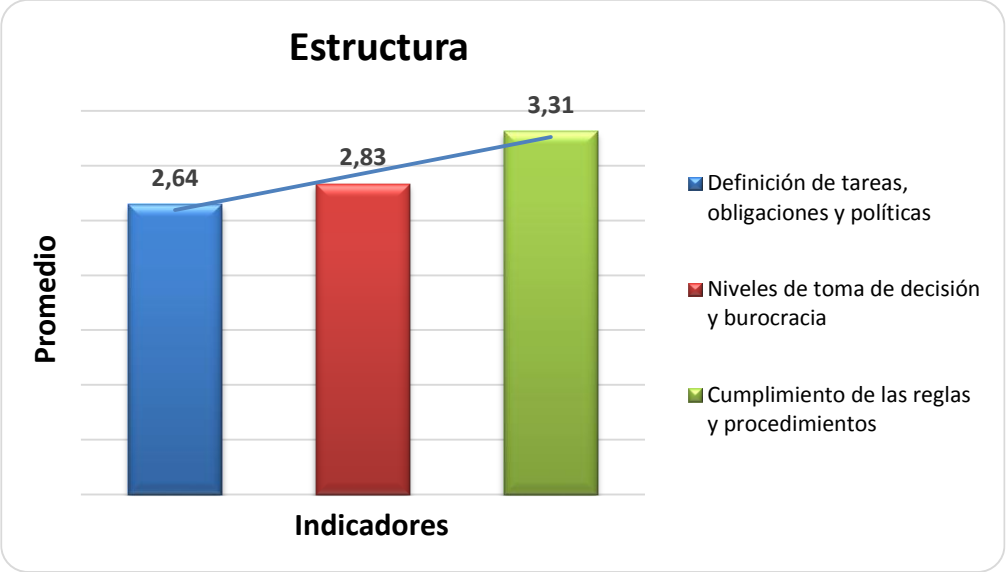


Grafico #5: Dimensión Estructura – Promedio por Indicador

En la dimensión de Estructura considerada en el cuestionario de Litwin y Stringer se obtuvo una puntuación total promedio de 2,82, lo que la valora como "Bueno" por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 70,54% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 14,28% de los sujetos calificó la dimensión como Deficiente. El 78,57% de los sujetos valoró la dimensión como "Bueno" y el 7,14% la valoro como "Muy Bueno".

Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que el ítem No. 47 fue valorado por los trabajadores como "Muy Deficiente", obteniendo un promedio de 1,7 puntos. Los ítem No. 14 y 28 obtuvieron una puntuación promedio de 2,1 y 2,4 respectivamente, resultado valorada por los trabajadores como "Deficiente". Para los ítem 7, 41, 33 y 42 se obtuvieron los promedios 3,1, 3,2, 2,7 y 2,6 respectivamente, asignándoles una valoración de "Bueno". Por último, los ítem 1, 23 y 24 obtuvieron una valoración de "Muy Bueno" partiendo de los promedios obtenidos 3,4, 3,5 y 3,4 respectivamente.

El indicador “Definición de tareas, obligaciones y políticas”, en su ítem Nro. 14, el 64% de los sujetos opina que no conoce claramente la estructura organizativa de esta organización. El ítem No.33, el 64% de los trabajadores considera que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. En el ítem No. 41, el 71% de los trabajadores considera que conoce claramente las políticas de la organización. El ítem No.47, el 93% de los trabajadores considera que para hacer las cosas en esta organización se requiere de mucho papeleo. De manera general este indicador fue percibido como “Deficiente”, calificada por el 76% de los trabajadores.

Con respecto al indicador “Niveles de toma de decisión y burocracia”, en su ítem Nro. 24, el 83% de los sujetos opina que su directiva muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. El ítem No.28, el 50% de los trabajadores considera que en esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar, encontrándose dividida la opinión en ellos. En el ítem No. 42, el 57% de los trabajadores considera que aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 64% de los trabajadores. En su indicador “Cumplimiento de las reglas y procedimiento”, en su ítem Nro. 1, el 86% de los sujetos opina que en esta organización las tareas están claramente definidas. El ítem No.7, el 71% de los trabajadores considera que en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. En el ítem No. 23, el 100% de los trabajadores considera que en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. De manera general este indicador fue percibido como “Muy Bueno”, calificada por el 86% de los trabajadores.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de definición de tareas, obligaciones y políticas. La mayoría de los trabajadores consideraron que no conocen claramente la estructura organizativa, que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta, que para hacer las cosas en esta organización se requiere de mucho papeleo, que a veces no se tiene claro a quién reportar y que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

- **Responsabilidad:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Responsabilidad								Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			2	34	25	15	8	29	51	16		
1	2	4	2	4	3	3	2	3	4	1	2,75	Bueno
2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2,75	Bueno
3	1	1	1	4	1	1	3	2	4	3	2,38	Deficiente
4	1	4	3	2	2	2	4	3	4	2	2,75	Bueno
5	1	3	3	4	2	1	3	3	4	3	2,88	Bueno
6	2	3	3	3	2	2	4	1	4	2	2,63	Bueno
7	1	1	2	3	3	3	4	4	3	1	2,88	Bueno
8	1	1	1	4	1	1	2	2	4	1	2,00	Deficiente
9	1	2	1	4	2	1	4	1	4	2	2,38	Deficiente
10	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3,75	Muy Bueno
11	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2,75	Bueno
12	1	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2,50	Deficiente
13	1	4	3	3	1	1	3	3	3	3	2,50	Deficiente
14	1	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3,13	Bueno
Promedio por Pregunta			2,29	3,36	2,29	2,00	3,21	2,57	3,57	2,43	2,71	
Percepción de la Evaluación			Deficiente	Muy Bueno	Deficiente	Deficiente	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Deficiente	Bueno	
% sobre la escala mayor			57,14	83,93	57,14	50,00	80,36	64,29	89,29	60,71	67,86	

Tabla #14: Dimensión Responsabilidad - Resultados por ítem

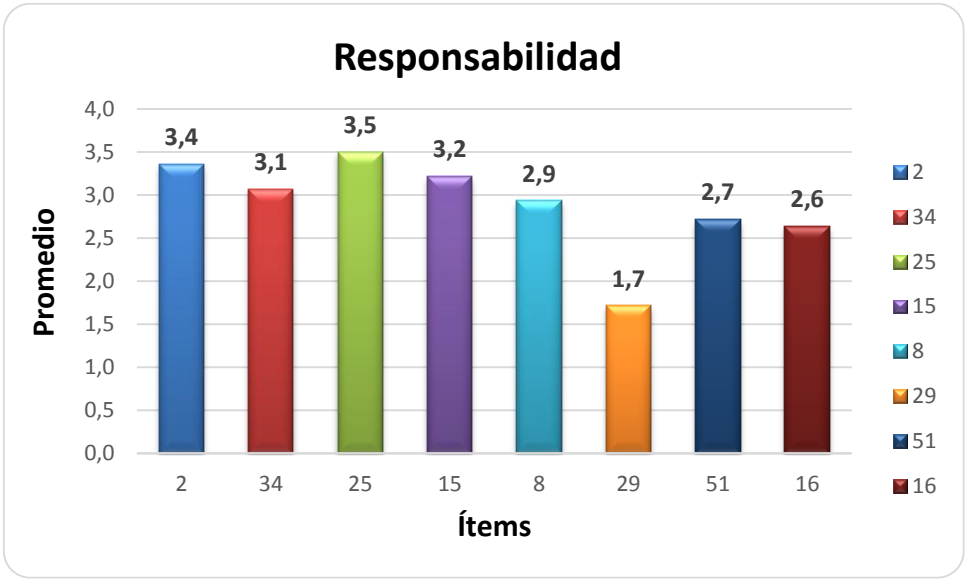


Grafico #6: Dimensión Responsabilidad – Promedio por Item

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item %	Percepción de la Evaluación	Promedio Responsabilidad	
2	En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.	21	36	36	7	2,29	Deficiente	2,71	Bueno
34	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.	0	14	36	50	3,36	Muy Bueno		
25	La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	21	36	36	7	2,29	Deficiente		
15	Mi jefe solo traza planes generales de lo que debo hacer, de resto, yo soy responsable por el trabajo realizado.	36	29	36	0	2,00	Deficiente		
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	0	21	36	43	3,21	Bueno		
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	14	29	43	14	2,57	Bueno		
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0	0	43	57	3,57	Muy Bueno		
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	21	29	36	14	2,43	Deficiente		

Tabla #15: Dimensión Responsabilidad - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Items	Promedio por item	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	2	2,29	2,55	Bueno	69%
		34	3,36			
		15	2,00			
	Estandares de excelencia	8	3,21	3,39	Muy Bueno	90%
		51	3,57			
	Grado de flexibilidad	25	2,29	2,43	Deficiente	55%
		29	2,57			
		16	2,43			

Tabla #16: Dimensión Responsabilidad - Resultado por indicador

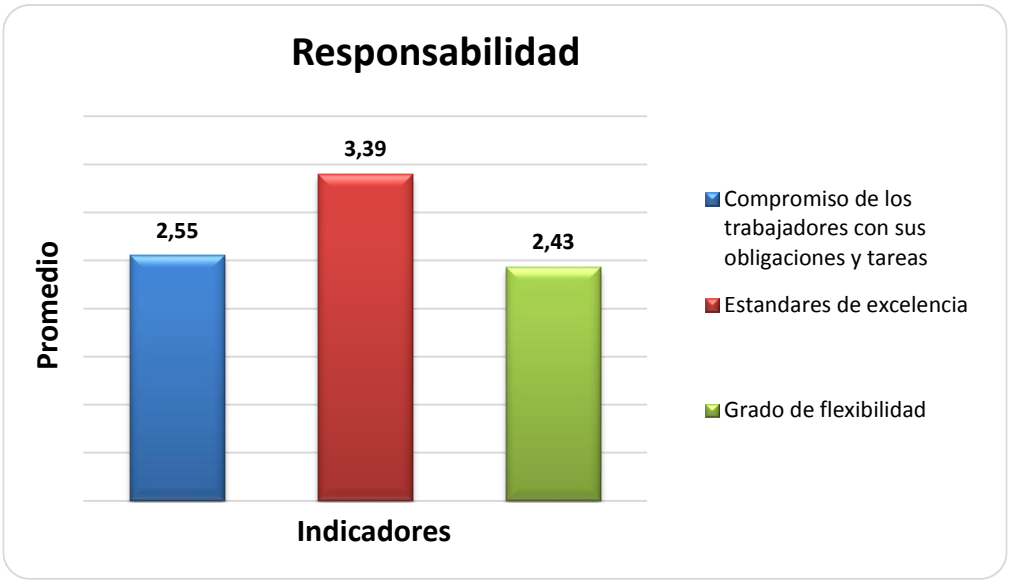


Grafico #7: Dimensión Responsabilidad – Promedio por Indicador

En esta dimensión, se obtuvo una puntuación total promedio de 2,71, lo que la valora como "Bueno" por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 67,86% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 35,71% de los sujetos calificó la dimensión como "Deficiente". El 57,14% de los sujetos valoro la dimensión como "Bueno" y el 7,14% la valoro como "Muy Bueno".

Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítem No. 2,25,15 y 16 fue valorado por los trabajadores como Deficiente, obteniendo un promedio consecutivos de 2,29; 2,29; 2 de 2,43 puntos. Los ítems No. 8 y 29 obtuvieron una puntuación promedio de 3,21 y 2,57 respectivamente, resultado valorada por los trabajadores como "Bueno". Para los ítems 34 y 51 se obtuvieron los

promedios 3,36 y 3,57 respectivamente, asignándoles una valoración de Muy "Bueno" por los trabajadores.

El indicador "Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas", en su ítem Nro. 2, el 57% de los trabajadores opina que en esta organización existe confianza en los juicios individuales y no se suelen verificar las tareas dos veces. El ítem No.34, el 86% de los trabajadores considera que a su jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos. En el ítem No. 15, el 64% de los trabajadores considera que su jefe no traza planes generales de lo que debo hacer, por tanto, los trabajadores no se sienten responsable por el trabajo realizado. De manera general este indicador fue percibido como "Bueno", calificada por el 69% de los trabajadores.

Con respecto al indicador "Estándares de excelencia", en su ítem Nro. 8, el 79% de los sujetos opina que en esta organización se sale adelante cuando se toma la iniciativa y se trató de hacer las cosas por sí mismo. El ítem No.51, el 100% de los trabajadores considera que la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. De manera general este indicador fue percibido como Muy "Bueno", calificada por el 90% de los trabajadores. En su indicador "Grado de flexibilidad", en su ítem Nro. 25, el 57% de los sujetos opina que la filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

En el ítem No.29, el 57% de los trabajadores considera que en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. En el ítem No. 16, el 50% de los trabajadores considera que en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. De manera general este indicador fue percibido como Deficiente, calificada por el 55% de los trabajadores.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de grado de flexibilidad. Los trabajadores consideran que en esta organización no se suelen verificar las tareas dos veces, que los supervisores no trazan planes generales sobre lo que se debe hacer, por tanto, los trabajadores no se sienten responsable por el trabajo realizado, que la filosofía de la organización enfatiza que las

personas deben resolver los problemas por sí mismas, que cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas y que los individuos no toman responsabilidades.

- **Recompensa:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Recompensa						Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			53	3	35	48	43	17		
1	2	4	4	4	3	3	3	2	3,17	Bueno
2	2	3	3	3	2	3	3	3	2,83	Bueno
3	1	1	3	4	4	2	1	1	2,50	Deficiente
4	1	4	4	1	3	4	3	2	2,83	Bueno
5	1	3	4	3	4	3	3	2	3,17	Bueno
6	2	3	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
7	1	1	2	3	3	3	1	3	2,50	Deficiente
8	1	1	4	4	3	2	1	4	3,00	Bueno
9	1	2	4	4	4	1	1	3	2,83	Bueno
10	2	2	4	4	4	4	4	4	4,00	Muy Bueno
11	2	1	2	3	3	4	3	4	3,17	Bueno
12	1	1	1	3	2	1	1	3	1,83	Deficiente
13	1	4	3	3	3	3	3	2	2,83	Bueno
14	1	2	3	4	4	3	3	3	3,33	Muy Bueno
Promedio por Pregunta			3,14	3,29	3,21	2,79	2,36	2,71	2,92	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			78,57	82,14	80,36	69,64	58,93	67,86	72,92	

Tabla #17: Dimensión Recompensa - Resultados por ítem

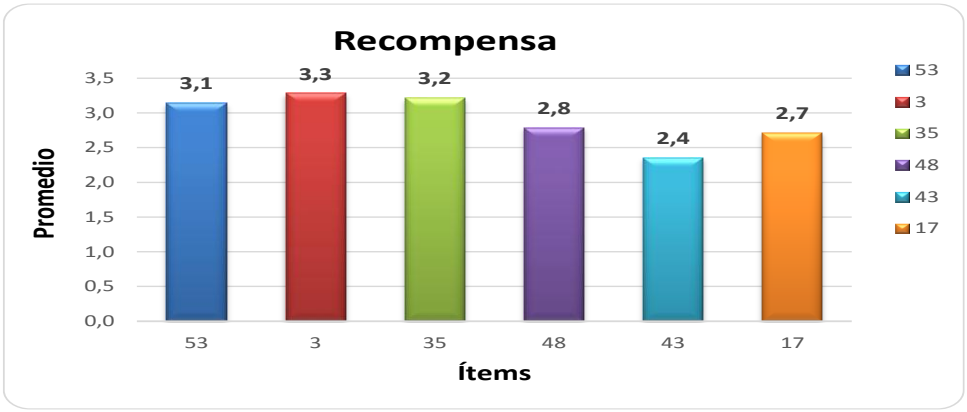


Grafico #8: Dimensión Recompensa – Promedio por Item

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda.	7	14	36	43	3,14	Bueno	2,92	Bueno
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	7	0	50	43	3,29	Bueno		
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	0	50	14	36	3,21	Bueno		
48	En esta organización hay muchísima crítica.	14	14	50	21	2,79	Bueno		
43	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	36	0	57	7	2,36	Deficiente		
17	Cuando cometo un error mi jefe me sanciona	7	36	36	29	2,71	Bueno		

Tabla #18: Dimensión Recompensa - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Items	Promedio por items	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Recompensa	Incentivos	3	3,29	3,25	Bueno	72%
		35	3,21			
	Sanción, Castigo	17	2,71	2,75	Bueno	68%
		48	2,79			
	Promoción	53	3,14	3,14	Bueno	79%
	Reconocimiento	43	2,36	2,36	Deficiente	64%

Tabla #19: Dimensión Recompensa - Resultado por indicador

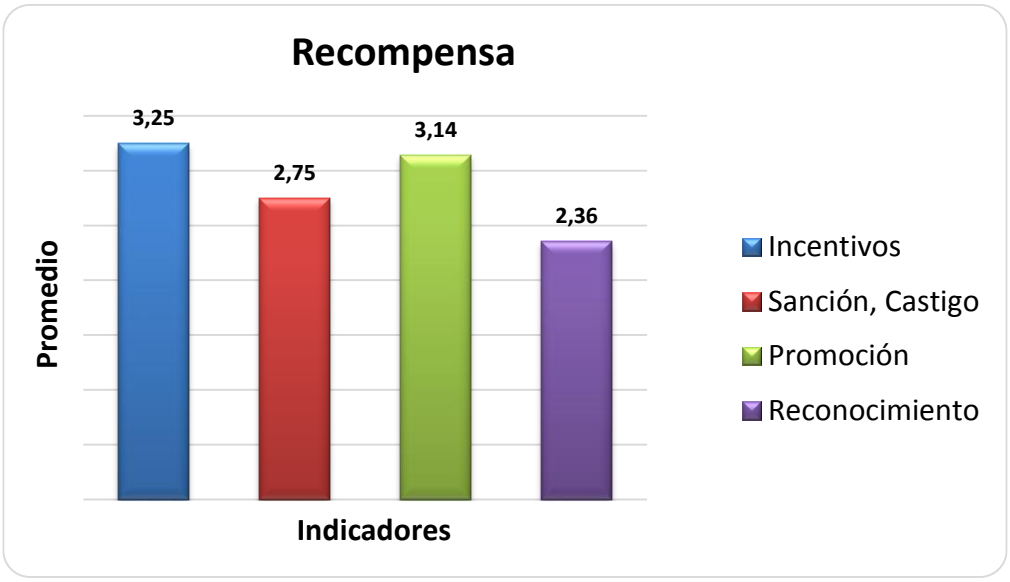


Grafico #9: Dimensión Recompensa – Promedio por Indicador

En esta dimensión de Recompensa se obtuvo una puntuación total promedio de 2,92, lo que la valora como "Bueno" por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 72,92% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 21,42% de los sujetos calificó la dimensión como "Deficiente". El 64,28% de los sujetos valoro la dimensión como "Bueno" y el 14,28% la valoro como Muy "Bueno".

Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que el ítem No. 43 fue valorado por los trabajadores como "Deficiente", obteniendo un promedio de 2,36 puntos. Los ítems No. 53, 35, 48 7 17 obtuvieron una puntuación promedio de 3,14; 3,21; 2,79 y 2,71 respectivamente, resultado valorada por los trabajadores como "Bueno". El ítem 3 obtuvo un puntaje de 3,29; asignándole una valoración de Muy "Bueno" por parte de los trabajadores.

El indicador “Incentivos”, en su ítem Nro. 3, el 93% de los trabajadores opina que las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. El ítem No.35, el 50% de los trabajadores considera que las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 72% de los trabajadores. Con respecto al indicador “Sanción, Castigo”, en su ítem Nro. 17, el 64% de los sujetos opina que cuando se comete un error el jefe realiza la sanción correspondiente. El ítem No.48, el 71% de los trabajadores considera que en la organización hay muchísima crítica. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 68% de los trabajadores.

En su indicador “Promoción”, en su ítem Nro. 53, el 79% de los sujetos opina que en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 79% de los trabajadores. El indicador “Reconocimiento”, en su ítem Nro. 43, el 64% de los trabajadores opina que en esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. De manera general este indicador fue percibido como “Deficiente”, calificada por el 64% de los trabajadores.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de reconocimiento. Los trabajadores consideran que en esta organización hay muchísima crítica y no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

- **Riesgo:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Riesgo						Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			44	4	39	26	18	36		
1	2	4	4	4	2	3	1	4	3,00	Bueno
2	2	3	3	4	2	3	1	4	2,83	Bueno
3	1	1	4	4	1	4	1	4	3,00	Bueno
4	1	4	4	2	1	3	2	3	2,50	Deficiente
5	1	3	2	3	3	4	1	4	2,83	Bueno
6	2	3	3	3	2	3	2	3	2,67	Bueno
7	1	1	1	1	2	3	3	3	2,17	Deficiente
8	1	1	4	4	1	4	2	4	3,17	Bueno
9	1	2	3	4	1	4	2	4	3,00	Bueno
10	2	2	2	4	1	4	2	4	2,83	Bueno
11	2	1	2	4	2	3	2	3	2,67	Bueno
12	1	1	2	2	2	3	2	3	2,33	Deficiente
13	1	4	2	3	2	3	2	3	2,50	Deficiente
14	1	2	2	4	2	3	2	4	2,83	Bueno
Promedio por Pregunta			2,71	3,29	1,71	3,36	1,79	3,57	2,74	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Muy Bueno	Deficiente	Muy Bueno	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			67,86	82,14	42,86	83,93	44,64	89,29	68,45	

Tabla #20: Dimensión Riesgo - Resultados por ítem

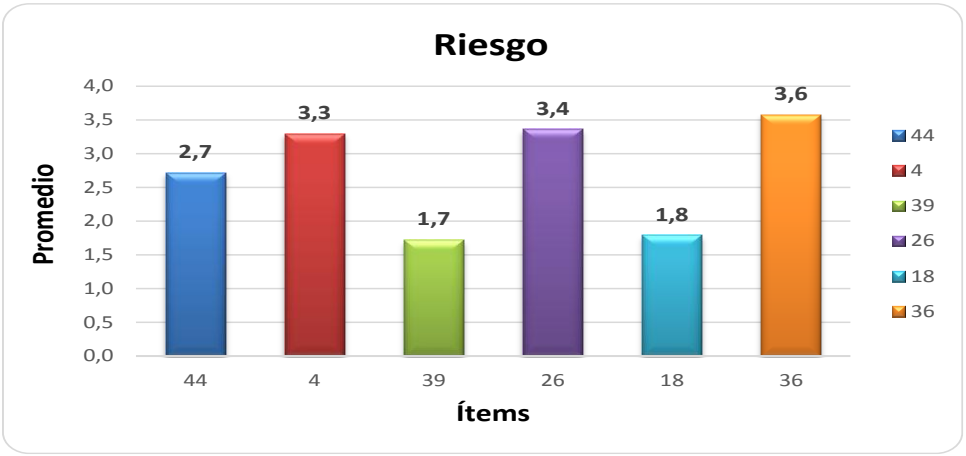


Grafico #10: Dimensión Riesgo – Promedio por Item

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item %	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
44	La filosofía de nuestra Gerencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.	7	43	21	29	2,71	Bueno	2,74	Bueno
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	7	14	21	57	3,29	Muy Bueno		
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	36	57	7	0	1,71	Muy Deficiente		
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	0	0	64	36	3,36	Muy Bueno		
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.	29	64	7	0	1,79	Deficiente		
36	Aquí los Gerentes se arriesgan por una buena idea.	0	0	43	57	3,57	Muy Bueno		

Tabla #21: Dimensión Riesgo - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Items	Promedio por ítem	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Riesgo	Gestión en la toma de decisiones	39	1,71	2,60	Bueno	81%
		26	3,36			
		44	2,71			
	Reto que asume el trabajador	4	3,29	2,88	Bueno	90%
		18	1,79			
		36	3,57			

Tabla #22: Dimensión Riesgo - Resultado por indicador

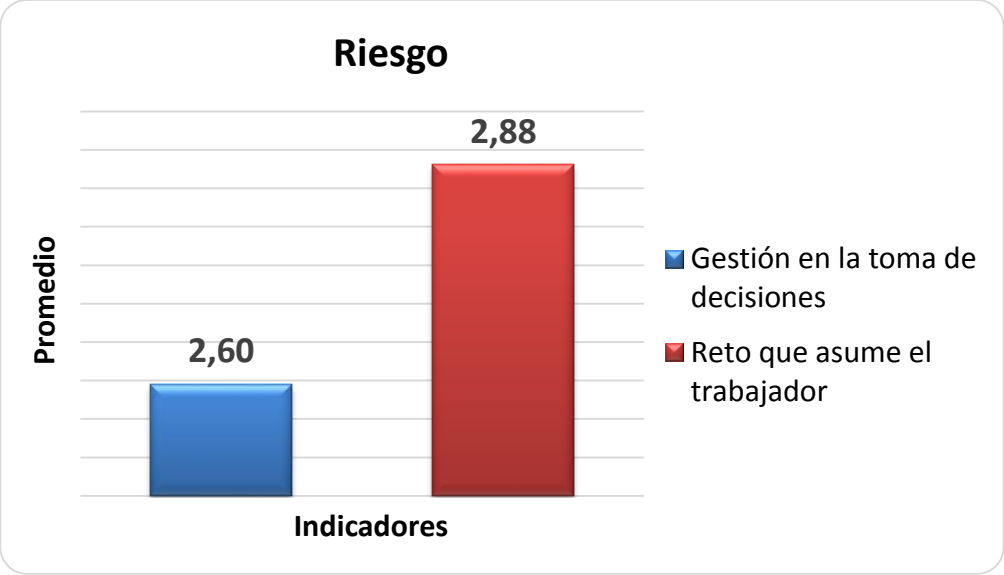


Grafico #11: Dimensión Riesgo – Promedio por Indicador

En esta dimensión de Riesgo se obtuvo una puntuación total promedio de 2,74, lo que la valora como "Bueno" por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 68,45% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 28,57% de los sujetos calificó la dimensión como Deficiente. El 71,43% de los sujetos valoro la dimensión como "Bueno". Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítem N°. 39 y 18 fue valorado por los trabajadores como Deficiente, obteniendo un promedio de 1,71 y 1,79 puntos respectivamente. El ítem N°. 44 obtuvo una puntuación promedio de 2,71, resultado valorada por los trabajadores como "Bueno". Los ítems 4, 26 y 36 obtuvieron un puntaje de 3,29; 3,36 y 3,57 consecutivamente; asignándoles una valoración de "Muy Bueno" por parte de los trabajadores.

El indicador "Gestión en la toma de decisiones", en su ítem Nro. 39, el 93% de los trabajadores opina que lo más importante en la organización, no es tomar decisiones de

la manera más fácil y rápida posible. El ítem N° 26, el 100% de los trabajadores considera que esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. Y en su ítem N°. 44, el 50% de los trabajadores considera que la filosofía de la gerencia es que si hacen las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaran más. De manera general este indicador fue percibido como "Bueno", calificada por el 81% de los trabajadores.

Con respecto al indicador "Reto que asume el trabajador", en su ítem Nro. 4, el 78% de los sujetos opina que la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. El ítem No.18, el 93% de los trabajadores considera que en esta organización no tienen que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia. En su ítem No. 36, el 100% de los trabajadores opina que los Gerentes se arriesgan por una buena idea. De manera general este indicador fue percibido como "Bueno", calificada por el 90% de los trabajadores.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de gestión en la toma de decisiones. Los trabajadores consideran que en esta organización no se toman decisiones de manera fácil y rápida. Así como tampoco tienen que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.

- **Relaciones:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Relaciones					Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			5	19	30	45	37		
1	2	4	4	4	4	1	3	3,20	Bueno
2	2	3	4	4	3	3	3	3,40	Muy Bueno
3	1	1	3	4	4	3	1	3,00	Bueno
4	1	4	4	3	4	4	4	3,80	Muy Bueno
5	1	3	3	3	4	3	3	3,20	Bueno
6	2	3	3	4	3	3	3	3,20	Bueno
7	1	1	1	1	4	1	3	2,00	Deficiente
8	1	1	3	4	4	1	2	2,80	Bueno
9	1	2	3	4	4	1	3	3,00	Bueno
10	2	2	4	4	4	4	4	4,00	Muy Bueno
11	2	1	3	3	4	3	4	3,40	Muy Bueno
12	1	1	2	1	3	2	3	2,20	Deficiente
13	1	4	4	3	4	4	3	3,60	Muy Bueno
14	1	2	4	3	3	3	3	3,20	Bueno
Promedio por Pregunta			3,21	3,21	3,71	2,57	3,00	3,14	
Percepción de la Evaluación			Bueno	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			80,36	80,36	92,86	64,29	75,00	78,57	

Tabla #23: Dimensión Relaciones - Resultados por Ítem

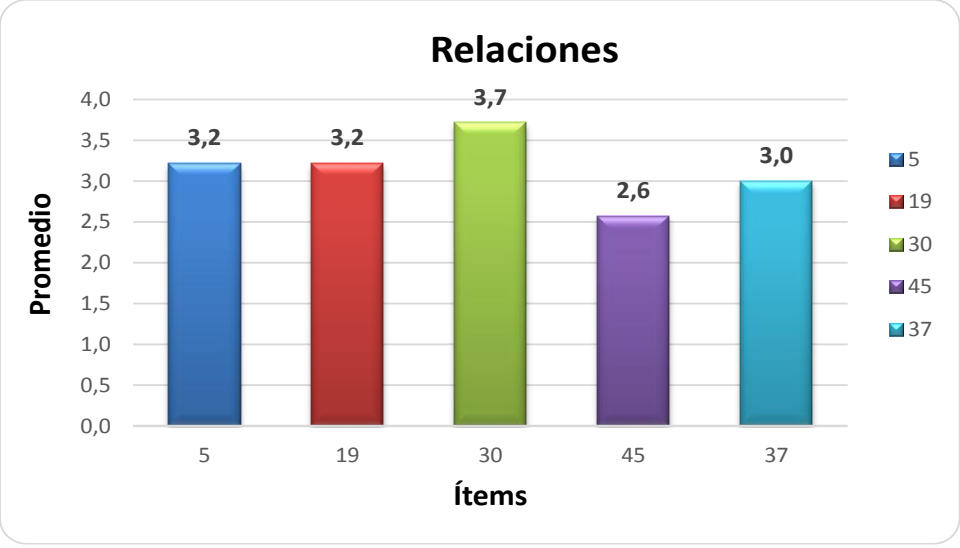


Grafico #12: Dimensión Relaciones – Promedio por Ítem

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmósfera amistosa.	7	7	43	43	3,21	Bueno	3,14	Bueno
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	14	36	21	50	3,21	Bueno		
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.	0	0	29	71	3,71	Muy Bueno		
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	29	7	43	21	2,57	Bueno		
37	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	7	7	64	21	3,00	Bueno		

Tabla #24: Dimensión Relaciones - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Item	Promedio por items	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Relaciones	Relaciones con los grupos de trabajo	5	3,21	3,14	Bueno	81%
		19	3,21			
		30	3,71			
		45	2,57			
		37	3,00			

Tabla #25: Dimensión Relaciones - Resultado por indicador

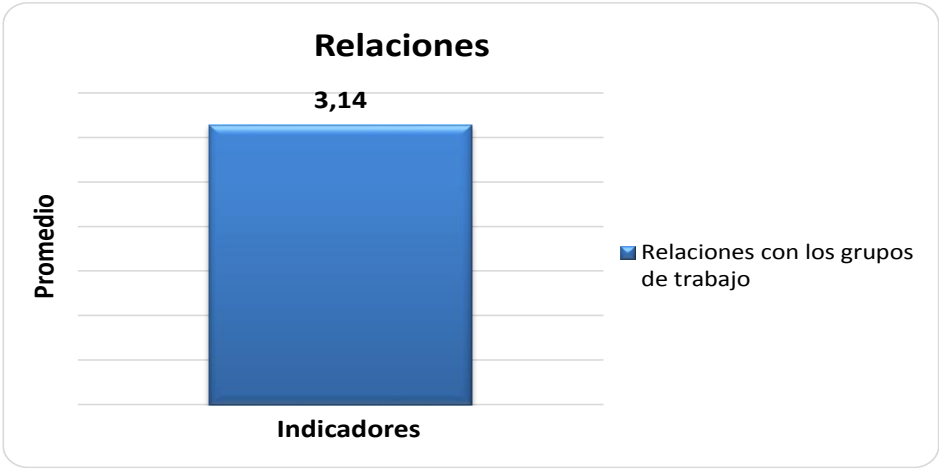


Grafico #13: Dimensión Relaciones – Promedio por Indicador

En la dimensión “Relaciones” se obtuvo una puntuación total promedio de 3,14, lo que la valora como “Bueno” por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 78,57% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 14,28% de los sujetos calificó la dimensión como Deficiente. El 50% de los sujetos valoro la dimensión como “Bueno”. Y el 35,71% de los trabajadores la valoró como “Muy Bueno”. Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítems N° 5, 19, 45 y 37 obtuvieron una puntuación promedio de 3,21; 3,21; 2,57 y 3 consecutivamente, resultando valorada por los trabajadores como “Bueno”. El ítem N° 30 fue valorado como “Muy Bueno”, partiendo de una puntuación de 3,71.

El indicador “Relaciones con los grupos de trabajo”, en su ítem Nro. 5, el 86% de los trabajadores opina que existe una atmósfera amistosa. El ítem N° 19, el 71% de los trabajadores considera que esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. En su ítem Nro. 30, el 100% de los trabajadores considera que las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables. En su ítem No. 45, el 64% de los trabajadores consideran que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. Y por último, en su ítem No. 37, el 85% de los trabajadores opina que las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 81% de los trabajadores. En conclusión, los trabajadores consideran que en esta organización es difícil llegar a conocer a las personas y las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí.

- **Cooperación:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión:			Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			13	10	11		
1	2	4	3	3	4	3,33	Muy Bueno
2	2	3	3	3	4	3,33	Muy Bueno
3	1	1	1	1	4	2,00	Deficiente
4	1	4	2	2	4	2,67	Bueno
5	1	3	3	3	4	3,33	Muy Bueno
6	2	3	2	4	4	3,33	Muy Bueno
7	1	1	1	1	4	2,00	Deficiente
8	1	1	2	1	4	2,33	Deficiente
9	1	2	2	3	4	3,00	Bueno
10	2	2	4	3	4	3,67	Muy Bueno
11	2	1	3	3	3	3,00	Bueno
12	1	1	2	2	3	2,33	Deficiente
13	1	4	3	3	3	3,00	Bueno
14	1	2	3	3	4	3,33	Muy Bueno
Promedio por Pregunta			2,43	2,50	3,79	2,90	
Percepción de la Evaluación			Deficiente	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			60,71	62,50	94,64	72,62	

Tabla #26: Dimensión Cooperación - Resultados por Ítem

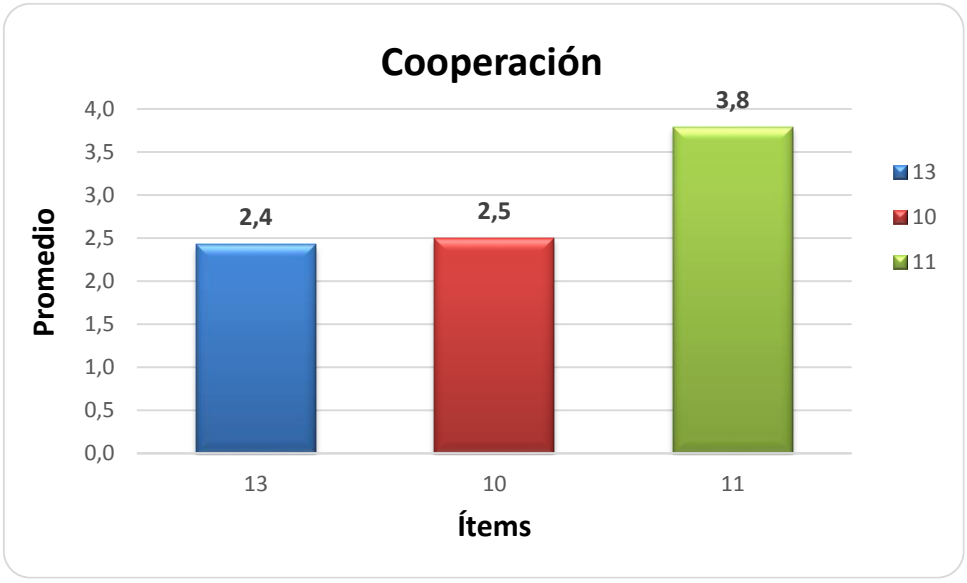


Grafico #14: Dimensión Cooperación – Promedio por Ítem

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	14	36	43	7	2,43	Deficiente	2,90	Bueno
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	21	14	57	7	2,50	Deficiente		
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	0	0	21	79	3,79	Muy Bueno		

Tabla #27: Dimensión Cooperación - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Items	Promedio por items	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Cooperación	Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes	13	2,43	2,90	Bueno	71%
		10	2,50			
		11	3,79			

Tabla #28: Dimensión Cooperación - Resultado por indicador

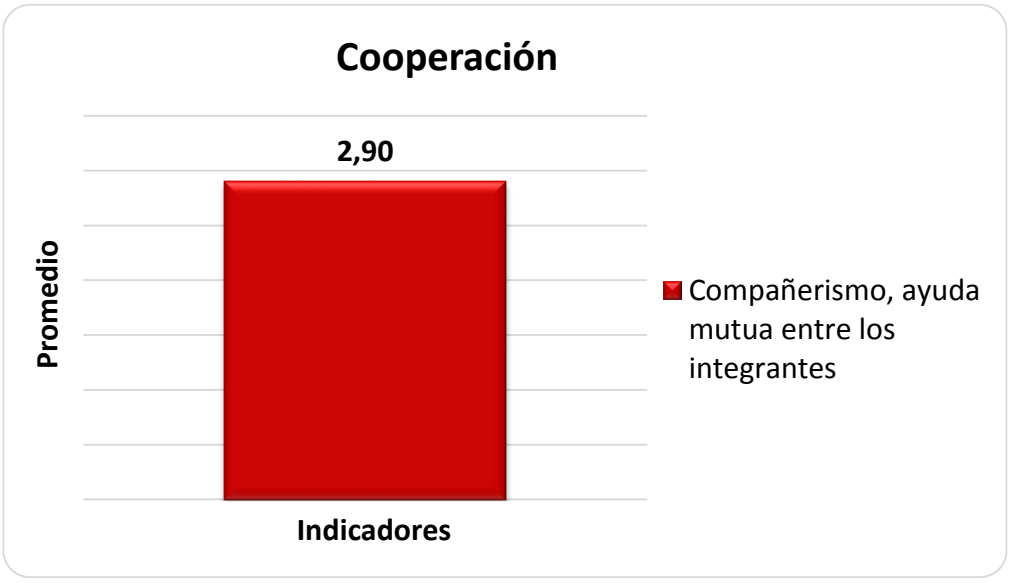


Grafico #15: Dimensión Cooperación – Promedio por Indicador

En la dimensión "Cooperación" se obtuvo una puntuación total promedio de 2,90,

lo que la valora como “Bueno” por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 72,62% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 28,57% de los sujetos calificó la dimensión como Deficiente. El otro 28,57% de los sujetos valoro la dimensión como “Bueno”. Y el 42,86% de los trabajadores la valoró como “Muy Bueno”. Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítems Nro. 13 y 10 obtuvieron una puntuación promedio de 2,43 y 2,50 respectivamente, resultando valorada por los trabajadores como “Deficiente”. El ítem Nro. 11 fue valorado como “Muy Bueno”, partiendo de una puntuación de 3,79.

El indicador “Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes”, en su ítem Nro. 13, el 50% de los trabajadores opina que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses, encontrándose la opinión dividida. El ítem Nro.10, el 64% de los trabajadores considera que lo más importante es llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. En su ítem Nro. 11, el 100% de los trabajadores considera que el jefe y compañeros ayudan cuando se tiene una labor difícil. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificado por el 71% de los trabajadores.

En conclusión, los trabajadores consideran que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses y que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, por lo que existe un alto grado de afiliación.

- **Estándares de Desempeño:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Estándares de Desempeño							Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			31	27	52	9	38	20	50		
1	2	4	2	4	2	4	1	4	2	2,71	Bueno
2	2	3	4	3	2	3	1	4	2	2,71	Bueno
3	1	1	2	4	2	4	1	4	1	2,57	Bueno
4	1	4	1	2	1	4	1	3	1	1,86	Deficiente
5	1	3	3	3	2	4	1	4	1	2,57	Bueno
6	2	3	1	3	3	3	2	1	1	2,00	Deficiente
7	1	1	2	2	2	4	2	4	3	2,71	Bueno
8	1	1	1	4	1	4	1	4	1	2,29	Deficiente
9	1	2	2	4	2	4	1	4	1	2,57	Bueno
10	2	2	4	2	4	4	1	3	1	2,71	Bueno
11	2	1	3	2	3	4	1	3	2	2,57	Bueno
12	1	1	3	2	3	3	2	4	2	2,71	Bueno
13	1	4	2	3	2	4	2	4	2	2,71	Bueno
14	1	2	3	4	2	3	2	4	3	3,00	Bueno
Promedio por Pregunta			2,36	3,00	2,21	3,71	1,36	3,57	1,64	2,55	
Percepción de la Evaluación			Deficiente	Bueno	Deficiente	Muy Bueno	Muy Deficiente	Muy Bueno	Muy Deficiente	Bueno	
% sobre la escala mayor			58,93	75,00	55,36	92,86	33,93	89,29	41,07	63,78	

Tabla #29: Dimensión Estándares de Desempeño - Resultados por Ítem

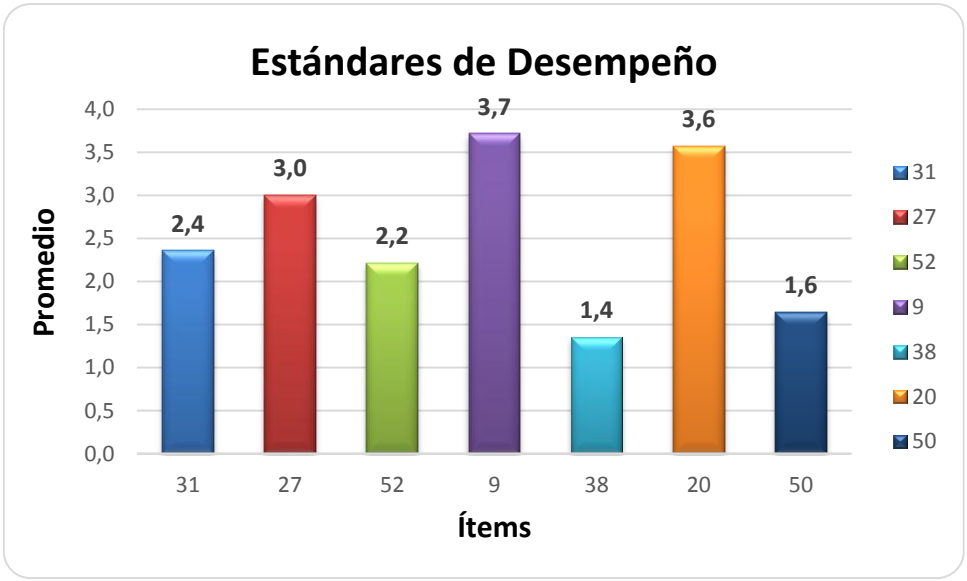


Grafico #16: Dimensión Estándares de Desempeño – Promedio por Ítem

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.	21	36	29	14	**2,36**	**Deficiente**		
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	0	36	29	36	**3,00**	**Bueno**		
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	14	57	29	7	**2,21**	**Deficiente**		
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0	0	29	71	**3,71**	**Muy Bueno**	**2,55**	**Bueno**
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.	64	36	0	0	**1,36**	**Muy Deficiente**		
20	Me siento orgulloso de mi desempeño.	7	0	21	71	**3,57**	**Muy Bueno**		
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	50	36	14	0	**1,64**	**Muy Deficiente**		

Tabla #30: Dimensión Estándares de Desempeño - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Items	Promedio por ítem	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Estándares de Desempeño	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuacion de los trabajadores de la organización	27	3,00	2,05	**Deficiente**	80%
		50	1,64			
		52	2,21			
		38	1,36			
	Niveles de desempeño	9	3,71	3,21	**Bueno**	83%
		31	2,36			
		20	3,57			

Tabla #31: Dimensión Estándares de Desempeño - Resultado por indicador

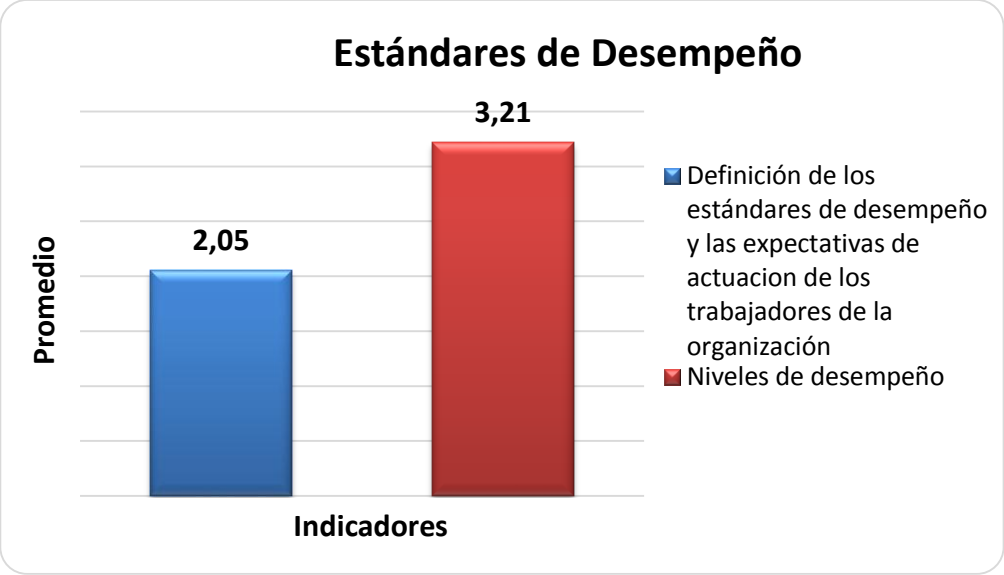


Grafico #17: Dimensión Estándares de Desempeño – Promedio por Indicador

En la dimensión "Estándares de Desempeño" se obtuvo una puntuación total promedio de 2,55, lo que la valora como "Bueno" por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 63,78% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 21,43% de los sujetos calificó la dimensión como Deficiente. El otro 78,57% de los sujetos valoro la dimensión como "Bueno".

Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítem Nro. 38 y 50 obtuvo una puntuación promedio de 1,36 y 1,64 respectivamente, resultando valorada por los trabajadores como Muy Deficiente. Los ítems No. 31 y 52 fueron valorados como "Deficiente", partiendo de una puntuación de 2,36 y 2,21. El ítem No. 27, fue calificado como "Bueno" partiendo de su puntuación de 3. Y por último, sus ítems Nro. 9 y 20 obtuvieron una puntuación de 3,71 y 3,57, resultado valorado como "Muy Bueno".

En su indicador "Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los trabajadores de la organización", en su ítem Nro. 27, el 64% de los

trabajadores opina que en esta organización la gerencia habla acerca de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización. El ítem No. 50, el 86% de los trabajadores considera que la filosofía de la directiva no enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc. En su ítem No. 52, el 71% de los trabajadores considera que no se presiona para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal. Y por último, en su ítem No. 38, el 100% de los trabajadores considera que la gerencia no piensa en que si las personas están contentas, la productividad marchará bien. De manera general este indicador fue percibido como "Deficiente", calificada por el 80% de los trabajadores.

En su indicador "Niveles de desempeño", en su ítem Nro. 9, el 100% de los trabajadores opina que en esta organización se exige un rendimiento bastante alto. El ítem Nro. 31, el 57% de los trabajadores considera que si se equivocan, las cosas no van mal con sus supervisores. En su ítem No. 20, el 93% de los trabajadores considera que se siente orgulloso de su desempeño. De manera general este indicador fue percibido como "Bueno", calificada por el 83% de los trabajadores.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los trabajadores de la organización. Los trabajadores consideran que la filosofía de la directiva no enfatiza el factor humano, que no se presiona para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal, que la gerencia no piensa en que si las personas están contentas, la productividad marchará bien y que si se equivocan, las cosas no van mal con sus supervisores.

- **Conflicto:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Dimensión: Conflicto					Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			21	46	49	40	12		
1	2	4	1	1	1	4	4	2,20	Deficiente
2	2	3	3	2	2	3	4	2,80	Bueno
3	1	1	1	1	2	4	4	2,40	Deficiente
4	1	4	3	1	4	3	2	2,60	Bueno
5	1	3	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
6	2	3	2	3	3	4	4	3,20	Bueno
7	1	1	1	1	2	2	2	1,60	Deficiente
8	1	1	4	1	3	4	2	2,80	Bueno
9	1	2	2	1	1	4	4	2,40	Deficiente
10	2	2	4	4	4	4	4	4,00	Muy Bueno
11	2	1	2	3	4	3	3	3,00	Bueno
12	1	1	2	2	1	3	2	2,00	Deficiente
13	1	4	3	3	3	3	3	3,00	Bueno
14	1	2	1	3	3	3	2	2,40	Deficiente
Promedio por Pregunta			2,29	2,07	2,57	3,36	3,07	2,67	
Percepción de la Evaluación			Deficiente	Deficiente	Bueno	Muy Bueno	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			57,14	51,79	64,29	83,93	76,79	66,79	

Tabla #32: Dimensión Conflicto - Resultados por Ítem

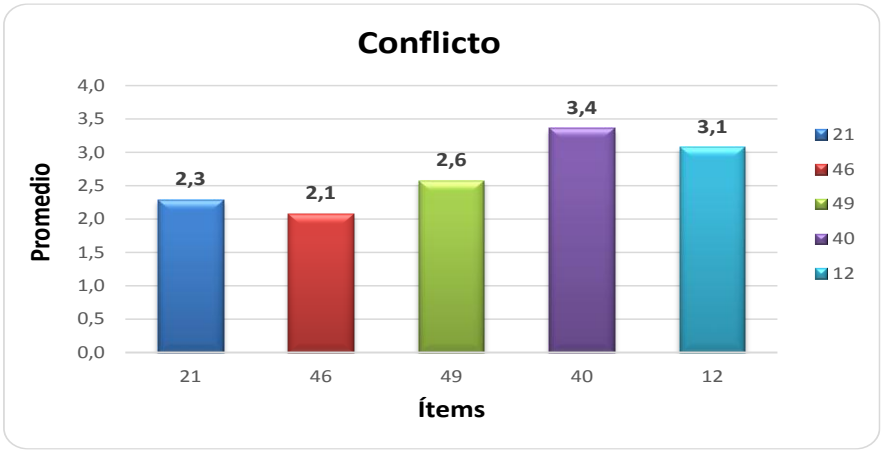


Grafico #18: Dimensión Conflicto – Promedio por Ítem

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
21	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	29	29	29	14	**2,29**	**Deficiente**		
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	43	14	36	7	**2,07**	**Deficiente**		
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.	21	21	36	21	**2,57**	**Bueno**	**2,67**	**Bueno**
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	0	7	50	43	**3,36**	**Muy Bueno**		
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	0	36	21	43	**3,07**	**Bueno**		

Tabla #33: Dimensión Conflicto - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Item	Promedio por ítem	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Conflicto	Efectividad en la integración dentro de la organización	46	2,07	2,07	**Deficiente**	57%
	Grado de tolerancia ante diversas opiniones	49	2,57	2,82	**Bueno**	68%
		21	2,29			
		40	3,36			
		12	3,07			

Tabla #34: Dimensión Conflicto - Resultado por indicador

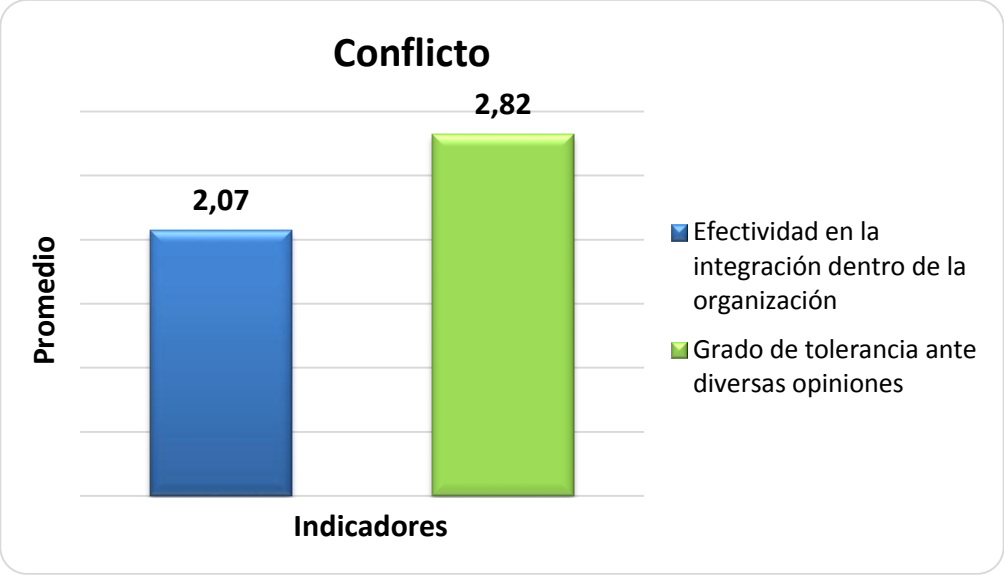


Grafico #19: Dimensión Conflicto – Promedio por Indicador

En la dimensión "Conflicto" se obtuvo una puntuación total promedio de 2,67, lo que la valora como "Bueno" por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 66,79% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 7,14% de los sujetos calificó la dimensión como "Muy Deficiente", el 35,71% como Deficiente, el 50% como "Bueno" y el 7,14% "Muy Bueno". Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítems Nro. 21 y 46 obtuvieron una puntuación promedio de 2,29 y 2,07 respectivamente, valorándolos como "Deficiente". Los ítems Nro. 49 y 12 fueron valorados como "Bueno", partiendo de una puntuación de 2,57 y 3,07. El ítem Nro. 40, fue calificado como "Muy Bueno" partiendo de su puntuación de 3,36.

En su indicador "Efectividad en la integración dentro de la organización", en su ítem Nro. 46, el 57% de los trabajadores opina que la gerencia no considera que el conflicto

entre unidades y departamentos puede ser saludable. De manera general este indicador fue percibido como Deficiente, calificada por el 57% de los trabajadores.

En su indicador “Grado de tolerancia ante diversas opiniones”, en su ítem Nro. 49, el 57% de los trabajadores opina que las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro. El ítem No. 21, el 58% de los trabajadores no considera que se cause buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos. En su ítem No. 40, el 93% de los trabajadores considera que la gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos. Por último, en su ítem Nro. 12, el 64% de los trabajadores opina que pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con sus jefes. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 68% de los trabajadores.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de efectividad en la integración dentro de la organización. Los trabajadores consideran que la gerencia descarta el conflicto entre unidades y departamentos como un factor saludable, que las personas no confían entre sí y descartan que se pueda causar buena impresión si se mantienen callados para evitar desacuerdos.

- **Compromiso:**

Sujetos	Género	Antigüedad	Preguntas del Cuestionario - Compromiso			Promedio por Sujeto	Percepción de la Evaluación
			6	22	32		
1	2	4	4	4	1	3,00	Bueno
2	2	3	4	4	3	3,67	Muy Bueno
3	1	1	4	4	2	3,33	Muy Bueno
4	1	4	3	3	4	3,33	Muy Bueno
5	1	3	4	4	2	3,33	Muy Bueno
6	2	3	4	3	2	3,00	Bueno
7	1	1	3	1	3	2,33	Deficiente
8	1	1	4	3	3	3,33	Muy Bueno
9	1	2	4	4	2	3,33	Muy Bueno
10	2	2	4	4	4	4,00	Muy Bueno
11	2	1	3	3	4	3,33	Muy Bueno
12	1	1	3	1	2	2,00	Deficiente
13	1	4	3	3	3	3,00	Bueno
14	1	2	4	2	3	3,00	Bueno
Promedio por Pregunta			3,64	3,07	2,71	3,14	
Percepción de la Evaluación			Muy Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	
% sobre la escala mayor			91,07	76,79	67,86	78,57	

Tabla #35: Dimensión Compromiso - Resultados por Ítem

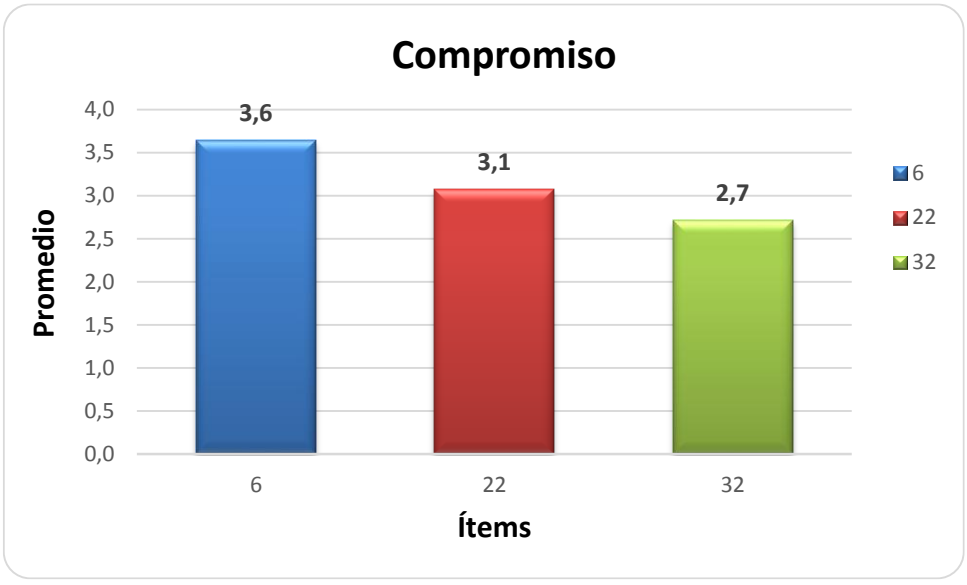


Grafico #20: Dimensión Compromiso – Promedio por Ítem

Preguntas N°		Muy en Desacuerdo %	En Desacuerdo %	De Acuerdo %	Muy de Acuerdo %	Promedio por Item	Percepción de la Evaluación	Promedio Recompensa	
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	0	0	36	64	**3,64**	**Muy Bueno**	**3,14**	**Bueno**
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	14	7	36	43	**3,07**	**Bueno**		
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización	7	36	36	21	**2,71**	**Bueno**		

Tabla #36: Dimensión Compromiso - Distribución de respuestas y frecuencias por ítem

Dimensión	Indicador	Item	Promedio por ítem	Promedio por indicador	Percepción de la Evaluación	% de los Trabajadores
Compromiso	Nivel de identificación con la organización	6	3,64	3,64	**Muy Bueno**	100%
	Importancia del nivel de lealtad ante las normas y metas organizacionales	22	3,07	2,89	**Bueno**	68%
		32	2,71			

Tabla #37: Dimensión Compromiso - Resultado por indicador

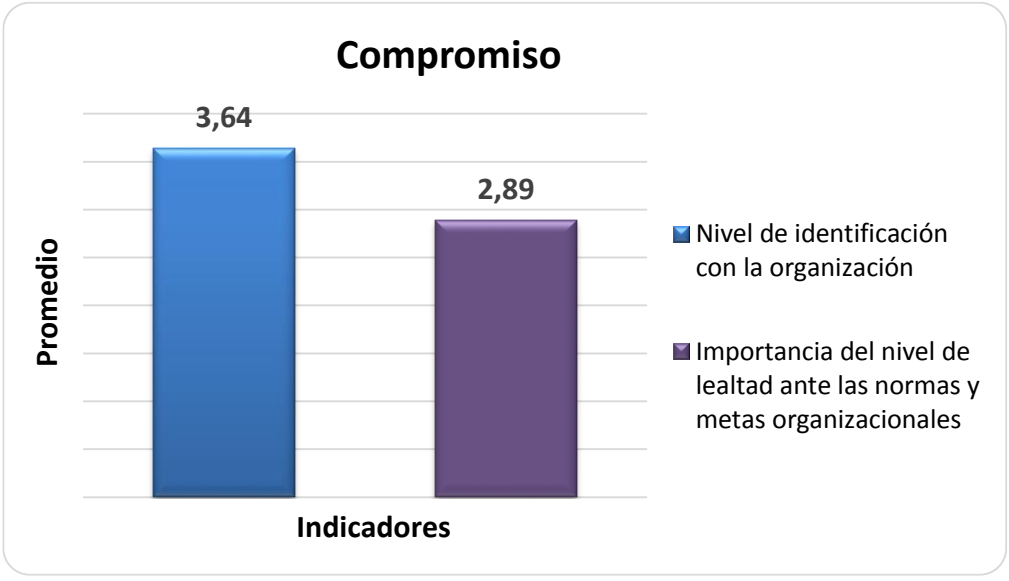


Grafico #21: Dimensión Compromiso – Promedio por Indicador

En esta dimensión “Compromiso” se obtuvo una puntuación total promedio de 3,14, lo que la valora como “Bueno” por los trabajadores de Grupo La Perla; representada por un 78,57% sobre la escala máxima. En cuanto al análisis sobre las valoraciones de cada sujeto con respecto a cada ítem que conforma la dimensión, se puede observar que el 14,29% de los sujetos calificó la dimensión como Deficiente, el 28,57% como “Bueno” y el 57,14% como Muy “Bueno”. Realizando un análisis más detallado sobre la dimensión y las áreas que merecen mayor atención partiendo de las respuestas dadas a cada ítem, se puede observar que los ítem Nro. 22 y 32 obtuvieron una puntuación promedio de 3,07 y 2,71 respectivamente, valorándolos como “Bueno”. El ítem No. 6 fue valorado como “Muy Bueno”, partiendo de una puntuación de 3,64.

En su indicador “Nivel de identificación con la organización”, en su ítem Nro. 6, el 100% de los trabajadores opina que se siente orgullosa de pertenecer a esta organización. De manera general este indicador fue percibido como “Muy Bueno”, calificado por el 100% de los trabajadores.

En su indicador “Importancia del nivel de lealtad ante las normas y metas organizacionales”, en su ítem Nro. 22, el 79% de los trabajadores opina que se siente que es miembro de un equipo que funciona bien. El ítem Nro. 32, el 57% de los trabajadores siente que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización. De manera general este indicador fue percibido como “Bueno”, calificada por el 68% de los trabajadores. En conclusión, los trabajadores consideran que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional de la empresa Grupo La Perla, C.A., de acuerdo con la percepción de sus trabajadores, basándose en las nueve (9) dimensiones planteadas en el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), señaladas como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto y compromiso; a fin de determinar las fortalezas y áreas de mejora de sus procesos organizacionales. Esta percepción, se recuerda, fue plasmada en base a una escala del uno (1) al cuatro (4), otorgando respectivamente la calificación de "Muy Deficiente", "Deficiente", "Bueno" y "Muy Bueno".

Partiendo de este propósito y el análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968), se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- La percepción de los trabajadores de Grupo La Perla, C.A. con respecto al Clima Organizacional es "Buena", obteniendo una puntuación promedio de 2,84.
- La dimensión del Clima Organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968) que obtuvo la menor puntuación, a pesar de haber sido percibida como "Buena" por su puntuación de 2,55, fue Estándares de Desempeño.
- Consecutivamente, la dimensión que de igual forma por su puntuación de 2,67, fue calificada como "Buena" y que obtuvo una de las menores puntuaciones, fue la dimensión Conflicto.
- Las dimensiones que fueron calificadas como "Buenas" y que partiendo de su puntuación, se encontraron por encima del promedio general de Clima Organizacional (2,84), fueron las dimensiones: Cooperación 2,90 puntos,

Recompensa 2,92 puntos, Relaciones 3,14 puntos y Compromiso 3,14 puntos.

- Para los trabajadores de Grupo La Perla, C.A., ninguna de las dimensiones bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968), fue calificada como "Muy Deficiente", "Deficiente" o "Muy Buena".

Con base en la percepción que tienen los trabajadores con respecto a cada dimensión, se concluye que el foco de intervención por parte de la Organización debe de estar orientado a atender los siguientes aspectos:

- ✓ **Estructura:**
  - Los trabajadores manifiestan no tener un conocimiento claro sobre la estructura organizativa de Grupo La Perla, C.A.
  - Consideran que el exceso de reglas y trámites administrativos limitan que puedan ser consideradas las nuevas ideas por la gerencia, así como también, afectan la fluidez de las tareas y los procesos.
  - Manifiestan no tener líneas de reportes exclusivos o claros en muchos casos.
  - Consideran que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, generándose en el ambiente falta de claridad, inquietud e incertidumbre acerca de la preparación de la empresa para afrontar de manera competitiva los cambios del entorno.
- ✓ **Responsabilidad:**
  - Se percibe la ausencia de supervisión cercana, ocasionando exceso de autonomía por parte de los trabajadores, y la carencia de monitoreo por parte del supervisor en las tareas asignadas.
  - Los trabajadores consideran que el estilo de supervisión y la filosofía de la empresa les da autonomía y confianza en su criterio individual, por lo que no suelen verificar las tareas y asignaciones dos veces.
  - Perciben que es necesaria una línea de supervisión funcional directa que dicte lineamientos claros, para evitar la falta de enfoque de cada trabajador en las tareas realizadas, ya que al recibir directrices de varias personas, la

tendencia a desorientarse en la ejecución de las actividades es alta.

- ✓ **Recompensa:**
  - Los trabajadores consideran que en Grupo La Perla, C.A. hay un ambiente de crítica ante el desempeño y existen pocos mecanismos de reconocimiento al trabajador por el buen trabajo realizado.
  - Manifiestan de igual forma, que existe la ausencia de retroalimentación sobre su desempeño de una manera formal por parte los supervisores inmediatos.
- ✓ **Riesgo:**
  - Los trabajadores perciben que en Grupo La Perla, C.A. la toma de decisiones no se realiza de manera rápida y efectiva, lo cual enlentece y obstruye la fluidez de los procesos.
  - Consideran que para ser más competitiva en el mercado e ir de la mano con los cambios, la Organización no acostumbra tomar grandes riesgos, por lo que la perciben cautelosa, pasiva y tradicional en sus mecanismos.
- ✓ **Relaciones:**
  - Esta dimensión es una de las que obtuvo la mayor puntuación, obteniendo un promedio de 3,14 puntos, siendo calificada por los trabajadores como "Buena", quienes consideran en líneas generales que las relaciones entre la gerencia y los trabajadores entre sí tienden a ser agradables.
  - Los trabajadores de Grupo La Perla C.A. consideran que aunque existe un ambiente armonioso y calificado como "Bueno", perciben que las relaciones son superficiales y que no existe una vinculación estrecha y de confianza entre los trabajadores y los departamentos.
  - Un factor situacional que puede estar afectando esta percepción y resultó notorio en los acercamientos con los trabajadores fue la existencia de conflictos y subdivisiones dentro del personal que labora en el área de planta, ocasionando la sensación de falta de trabajo en equipo y un clima de rivalidad. También se percibió la falta de integración entre los trabajadores del área administrativa y el área de planta, aunque sus relaciones están

enmarcadas por el respeto y la cordialidad, no existe integración ni cercanía que conlleve una relación de confianza.

- ✓ **Cooperación:**
  - Los trabajadores de Grupo La Perla, C.A. perciben que no existe un clima de cooperación y compañerismo, y que cada quien se preocupa por sus propios intereses.
  - Consideran que existe un clima de falta de preocupación por el buen desempeño y una alta preocupación por la afiliación que se pueda dar con el otro, restando objetividad al esfuerzo por el logro de las metas comunes. En otras palabras, los trabajadores perciben que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.
- ✓ **Estándares de Desempeño:**
  - Esta dimensión, a pesar de haber sido calificada como "Buena" por los trabajadores de Grupo La Perla, C.A., obtuvo la menor puntuación, correspondiente a un promedio de 2,55.
  - Los trabajadores perciben que la filosofía de la empresa no va orientada a resaltar el factor humano en su gestión y por tanto a establecer mecanismos orientados a fortalecer y a exaltar su importancia ante el logro de los objetivos organizacionales.
  - Consideran que la Organización le otorga poca importancia a la mejora continua tanto en el ámbito personal y grupal, con el fin de mejorar la productividad de sus trabajadores. Manifestaron la carencia de un plan de carrera definido, como mecanismo de fortalecimiento desde el ámbito individual hasta lo grupal.
  - Manifestaron que no existen mecanismos formales que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores y establecer los correctivos necesarios como consecuencia desempeño por debajo de lo esperado.
- ✓ **Conflicto:**
  - Los trabajadores perciben que para Grupo La Perla, C.A. el conflicto es un factor negativo y por tanto la empresa rechaza cualquier inicio de

confrontación entre unidades y departamentos.

- Consideran que no existe un clima de confianza entre los trabajadores y manifiestan que el evitar situaciones de conflicto no es una alternativa para causar una buena impresión, por lo que pueden generar situaciones conflictivas sin el temor de recibir llamados de atención o sanciones.

✓ **Compromiso:**

- Esta dimensión, al igual que la de Relaciones, fue una de las que obtuvo la puntuación más alta, dada por 3,14 puntos como promedio general para ambas; calificándola como "Buena".
- A pesar de su alta puntuación, los trabajadores percibieron que la lealtad por parte de todos es baja y puede mejorarse.

Esta investigación nos permitió, conocer la percepción real de los trabajadores de Grupo La Perla C.A. con respecto al Clima Organizacional, de una manera cercana y más ajustada a la realidad, así como también identificar las áreas de oportunidad que requieren acciones concretas de intervención, según el nivel de importancia para la organización, las cuales impactarán positivamente en la mejora de sus procesos, relaciones interpersonales, desempeño y objetivos organizacionales.

6.2. Recomendaciones

Partiendo de los hallazgos anteriores, los cuales consolidan la percepción de los trabajadores de Grupo La Perla, C.A. acerca del Clima Organizacional, recopilados en los instrumentos utilizados, y considerando la importancia de identificar las áreas de oportunidad que tiene la Organización para optimizar sus procesos y facilitar el logro de sus objetivos, se plantean tres grupos de acciones para la consideración de la empresa.

Estos tres (3) grupos estarán sustentados en el modelo Litwin y Stringer (1968), dirigidos a establecer acciones enmarcadas en el marco de estrategia organizacional (aspecto formal de la empresa), en el aspecto de gestión y supervisión (patrono/gerencial) y orientadas al aspecto de gestión y comunicación (relaciones

personales).

Las acciones en el aspecto formal de la organización impactarán en el comportamiento, motivación y desempeño laboral de cada uno de los individuos.

Las acciones dirigidas al aspecto patrono/gerencial, impactarán en el nivel de exigencia de los colaboradores, responsabilidad asumida por cada trabajador, reglamentación de metas y recompensas, impactando directamente sobre la motivación de cada integrante.

Y por último, las acciones dirigidas al aspecto de las relaciones personales, impactarán tanto en el ámbito individual como grupal y, a su vez, afectarán el desempeño grupal y organizacional, mejorando su productividad, identificación, lealtad y cordialidad.

Con base a esta descripción, se sugieren las siguientes acciones:

6.2.1. Acciones orientadas hacia la Estrategia Organizacional (aspecto formal de la empresa):

- Revisión de la estrategia organizacional: diseño de misión, visión y valores.
- Revisión y mejora de la estructura organizacional: organigramas y líneas de reporte delimitados. Esto permitirá una definición clara y respeto a las líneas de mando.
- Campaña de difusión de la estructura y estrategia organizacional una vez revisada y mejorada.
- Revisión, mejora y difusión de las políticas, normas y procedimientos tanto del área administrativa como operativa.
- Revisión y actualización de las descripciones de cargo ajustando funciones, responsabilidades, alcance y líneas de reporte claras; basándose en las estrategias y procesos definidos.
- Revisión y actualización de los perfiles de cargos, alineándolos a las exigencias requeridas para cada cargo.

6.2.2. Acciones de gestión y supervisión (patrono/gerencial):

- Creación de un sistema de gestión por desempeño que posibilite la retroalimentación sobre el desempeño formal y periódico, y que permita reducir los niveles de subjetividad.
- Establecer un sistema de beneficios y reconocimientos intangibles que permita exaltar el valor del capital humano para la empresa, y el logro de los objetivos organizacionales.
- Formación gerencial en liderazgo, el cual permita la fluidez en la toma de decisiones y en la dinámica de los procesos.
- Plan de formación de líderes en evaluación y desarrollo de personal que permita detectar áreas de oportunidad y establecer mecanismo para cerrar brechas existentes.
- Creación de un plan de carrera formal, especialmente el área de planta.
- Plan de formación del personal ajustado a las competencias requeridas para cada cargo, buscando cerrar las brechas existentes y fortalecer las competencias.
- Creación y desarrollo de estrategia comunicacional que permita a los trabajadores de Grupo La Perla C.A. tener acceso a la información estratégica organizacional y fortalecer los lazos entre los trabajadores y la gerencia, alineándolos al logro de las metas organizacionales y afianzar el compromiso organizacional, bajo una cultura de escucha activa y de empoderamiento del trabajador.

6.2.3. Acciones orientadas a la gestión y comunicación (relaciones personales):

- Formación in company orientada a mejorar la integración y trabajo en equipo en el área de Planta.
- Formación in company orientada a fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo entre el área administrativa y el área

de planta.

- Formación in company orientada a fortalecer la alineación y trabajo en equipo entre líderes de áreas.

REFERENCIAS

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Epísteme.

Balestrini, M., (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. (7º Ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

Balestrini, M. (1997). Como se elabora El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Fotolito Quintana.

Beckhard, R. (1969) Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

Bennis, W., (1973) Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas, Organization Development: Its Nature, Origin, and Prospect, Editorial: Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, Colombia.

Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación para administraci6n, economía, humanidades y ciencias sociales. (2ª Ed.), México: Pearson Educación.

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.

Brunet, L. (1999). El Clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnósticos y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Rigny, A., Savoie, A. (2000). Modelos de investigación para el desarrollo de Recursos Humanos. México. Editorial: Trillas.

Buonacore, Domingo (1980) Diccionarito de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.

Burke, Warner (1994). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

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

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.

French, W. & Bell, C. (1996) Desarrollo Organizacional, 5ta. Ed., Pearson – Prentice Hall.

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

Hernández S., R. y otros. (2003). Metodología de la Investigación. 3° ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

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.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

Mejía, R., & Sandoval, S. A. (2003). Tras las vetas de la investigación cualitativa. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de Perspectivas y acercamientos desde

la práctica: http://books.google.co.ve/books?id=xG0RxWqpeRYC&pg=PA158&dq=procesamiento+de+datos+en+investigaciones+cualitativas&hl=es&sa=X&ei=ecaEVJqgE5PqgwSMpYLACA&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=procesamiento%20de%20datos%20en%20investigaciones%20cualitativas&f=false

Méndez, A. (2009). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. DF. : Limosa.

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

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Ruiz, M. (2014). Políticas Públicas en Salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. [Blog Internet]. Venezuela. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/indice.htm Recuperado de la Web: 07 de marzo de 2017.

Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.

Sabino, Carlos (2004). El Proceso de Investigación. Caracas: PÁNAPO.

Sabino, Carlos (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: PÁNAPO.

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.

Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.

Valarinao, E., Yáber, G., Cemboraim, M. (2010). Metodología de la investigación. Paso a Paso. México. Editorial: Trillas.

Valdez Rivera, Salvador. (2003). Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Trillás. México.

Vélez, M. A. G. (2014). Estudio de clima organizacional realizado en una ONG orientada a la protección de la infancia. Katharsis, (18), 141-164.

(2010, abril). Teoría de Litwin y Stringer Clima Organizacional. buenastareas.com. recuperado febrero del 2013, de http://www.buenastareas.com/ensayos/teoria-de-litwin-y-stringer-clima/267721.html

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista exploratorio semi-estructurada

Propósito:

Realizar un acercamiento con todos los trabajadores de Grupo La Perla, C.A., con la intención de generar un clima de confianza y sensibilidad, el cual permitirá recopilar y obtener información acerca de su visión, percepción y proyección dentro de la organización.

Planificación:

1. Énfasis acerca del propósito de la entrevista dejando claro el principio de confidencialidad.
2. Propiciar un ambiente de confianza, desarrollando la entrevista a "modo conversación".
3. La duración estimada de cada entrevista, será aproximadamente de 25 minutos con cada trabajador.
4. Se estima realizar todas las entrevistas en una semana.

Preguntas:

1. ¿Cuál es tu rol en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo tienes en la Organización y cómo llegaste?
3. ¿Cómo te sientes trabajando para Grupo La Perla?
4. ¿La empresa cubre tus expectativas?
5. ¿Te sientes valorado dentro de la organización?
6. ¿Cuáles son tus metas en la empresa?

7. ¿Crees que la empresa contribuye para el logro de las metas que te has planteado en Grupo La Perla?
8. ¿Cómo percibes el ambiente laboral?
9. ¿Qué es lo que más te gusta de Grupo La Perla? ¿Qué es lo que menos te gusta Grupo La Perla?
10. ¿Cómo defines tus relaciones interpersonales con el equipo de trabajo?
11. ¿Has recibido retroalimentación sobre tu desempeño? ¿Cada cuánto tiempo?
12. ¿Consideras que tienes un plan de carrera definido en Grupo La Perla?

13. ¿Conoces sobre la estrategia organizacional de Grupo La Perla?
14. ¿Cómo defines la relación con tu supervisor?
15. ¿Conoces cuáles son tus líneas de reporte?
16. ¿Quieres comentarme algo adicional a lo conversado?

ANEXO 2

Cuestionario de medición de Clima Organizacional (Litwin y Stringer, 2010)

A continuación les presentamos un instrumento que permitirá conocer su percepción acerca de algunos aspectos relevantes de su Organización, con el fin de evaluar el clima organizacional.

Agradecemos leer cada pregunta y contestar de acuerdo a su honesta opinión. Le garantizamos que la información obtenida con este cuestionario recibirá tratamiento confidencial.

Se le presentan una serie de preguntas, para las cuales debe marcar con una "X" la alternativa de respuesta que describa mejor su situación.

Gracias por su gentil colaboración.

Edad:_____ Sexo: F_____ M_____

Tiempo trabajando en la empresa: _____

Cargo:_____

Nivel de instrucción: _____

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2	En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.					
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmósfera amistosa.					
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.					
7	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					
14	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
15	Mi jefe solo traza 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 mi jefe me sanciona.					
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.					
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					

20	Me siento orgulloso de mi desempeño.					
21	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
24	Nuestra directiva muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
25	La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.					
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.					
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.					
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.					
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.					
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
34	A mis supervisores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.					
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.					
36	Aquí los Directivos se arriesgan por una buena idea.					
37	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.					
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
41	Conozco claramente las políticas de esta organización.					
42	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.					
43	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.					
44	La filosofía de nuestra Gerencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.					

45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.					
48	En esta organización hay muchísima crítica.					
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente 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.					

ANEXO 3

Tabulación del cuestionario de Litwin y Stringer

				TRABAJADOR																
DIMENSIÓN	INDICADORES	#	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Promedio por items	Promedio por Dimensión	Promedio Clima
1. Estructura	Definición de tareas, obligaciones y políticas	41	4. Conozco claramente las políticas de esta organización.	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	2	2	3	3,21		
		14	5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	3	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2,14		
		47	6. Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1,71		
		33	7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	1	2	2	4	3	3	3	1	2	4	4	3	3	3	2,71		
	Niveles de toma de decisión y burocracia	42	8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	2	3	2	4	3	3	1	2	2	4	3	2	3	3	2,64		
		28	9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.	1	4	2	2	3	1	2	1	2	4	3	3	3	3	2,43	2,82	
		24	10. Nuestra directiva muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3,43		
	Cumplimiento de las reglas y procedimiento	1	1.En esta organización las tareas están claramente definidas.	4	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3,36		
		7	2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	4	3	4	4	2	3	1	2	4	4	3	2	3	4	3,07		
		23	3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3,50		
			Pormedio por persona en dimensión	**2,90**	**3,00**	**3,10**	**3,40**	**3,40**	**3,20**	**3,00**	**3,20**	**3,80**	**4,50**	**4,30**	**3,80**	**4,00**	**4,40**	28,21		
2. Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y tareas	2	11. En esta organización existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.	2	2	1	3	3	3	2	1	1	4	3	2	3	2	2,29		
		34	12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolo con ellos.	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3,36		
		15	14. Mi jefe solo traza planes generales de lo que debo hacer, de resto, yo soy responsable por el trabajo realizado.	3	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	3	1	3	2,00		
	Estandares de excelencia	8	15. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	2	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	3,21	2,71	
		51	35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3,57		
	Grado de flexibilidad	25	13. La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	3	3	1	2	2	2	3	1	2	4	3	2	1	3	2,29		
		29	16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.	3	2	2	3	3	1	4	2	1	4	3	2	3	3	2,57		
		16	17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	1	4	3	2	3	2	1	1	2	4	3	2	3	3	2,43		
			Pormedio por persona en dimensión	**2,75**	**2,75**	**2,38**	**2,75**	**2,88**	**2,63**	**2,88**	**2,00**	**2,38**	**3,75**	**2,75**	**2,50**	**2,50**	**3,13**	21,71		
3. Recompensa	Incentivos	3	19. Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	4	3	4	1	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3,29		
		35	20. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3,21		
	Sanción, Castigo	17	23. Cuando cometo un error mi jefe me sanciona	2	3	1	2	2	2	3	4	3	4	4	3	2	3	2,71		
		48	21. En esta organización hay muchísima crítica.	3	3	2	4	3	3	3	2	1	4	4	1	3	3	2,79	2,92	
	Promoción	53	18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda.	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	2	1	3	3	3,14		
	Reconocimiento	43	22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	3	3	1	3	3	3	1	1	1	4	3	1	3	3	2,36		
			Pormedio por persona en dimensión	**2,00**	**2,00**	**1,17**	**2,17**	**2,00**	**1,83**	**1,50**	**1,83**	**1,50**	**2,67**	**2,17**	**1,00**	**1,83**	**2,00**	17,50		
4. Riesgo	Gestión en la toma de decisiones	39	49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1,71		
		26	26. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3,36		
		44	24. La filosofía de nuestra Gerencia es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.	4	3	4	4	2	3	1	4	3	2	2	2	2	2	2,71	2,74	
	Reto que asume el trabajador	4	25. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	4	4	4	2	3	3	1	4	4	4	4	2	3	4	3,29		
		18	27. En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos para estar delante de la competencia.	1	1	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1,79		
		36	28. Aquí los Gerentes se arriesgan por una buena idea.	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3,57		
			Pormedio por persona en dimensión	**3,00**	**2,83**	**3,00**	**2,50**	**2,83**	**2,67**	**2,17**	**3,17**	**3,00**	**2,83**	**2,67**	**2,33**	**2,50**	**2,83**	16,43		

5. Relaciones	Relaciones con los grupos de trabajo	5	29. Entre la gente de esta organización permanece una atmósfera amistosa.	4	4	3	4	3	3	1	3	3	4	3	2	4	4	**3,21**	**3,14**						
		19	30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	4	4	4	3	3	4	1	4	4	4	3	1	3	3	**3,21**							
		30	33. Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradables.	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	**3,71**							
		45	31.Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	1	3	3	4	3	3	1	1	1	4	3	2	4	3	**2,57**							
		37	32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	3	3	1	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	**3,00**							
			Pormedio por persona en dimensión	**3,20**	**3,40**	**3,00**	**3,80**	**3,20**	**3,20**	**2,00**	**2,80**	**3,00**	**4,00**	**3,40**	**2,20**	**3,60**	**3,20**	15,71							
6. Cooperación	Compañerismo, ayuda mutua entre los integrantes	13	53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses	3	3	1	2	3	2	1	2	2	4	3	2	3	3	**2,43**	**2,90**						
		10	38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	3	3	1	2	3	4	1	1	3	3	3	2	3	3	**2,50**							
		11	43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	**3,79**							
			Pormedio por persona en dimensión	**3,33**	**3,33**	**2,00**	**2,67**	**3,33**	**3,33**	**2,00**	**2,33**	**3,00**	**3,67**	**3,00**	**2,33**	**3,00**	**3,33**	8,71							
7. Estándares de Desempeño	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuacion de los trabajadores de la organización	27	41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	4	3	4	2	3	3	2	4	4	2	2	2	3	4	**3,00**	**2,55**						
		50	44. La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	**1,64**							
		52	36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	2	2	2	1	2	3	2	1	2	4	3	3	2	2	**2,21**							
		38	37. La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	**1,36**							
	Niveles de desempeño	9	34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	**3,71**							
		31	40. Si me equivoco, las cosas van mal con mis supervisores.	2	4	2	1	3	1	2	1	2	4	3	3	2	3	**2,36**							
		20	39. Me siento orgulloso de mi desempeño.	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	3	4	4	4	**3,57**							
			Pormedio por persona en dimensión	**2,71**	**2,71**	**2,57**	**1,86**	**2,57**	**2,00**	**2,71**	**2,29**	**2,57**	**2,71**	**2,57**	**2,71**	**2,71**	**3,00**	17,86							
8. Conflicto	Efectividad en la integración dentro de la organización	46	46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	1	2	1	1	3	3	1	1	1	4	3	2	3	3	**2,07**	**2,67**						
	Grado de tolerancia ante diversas opiniones	49	42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.	1	2	2	4	3	3	2	3	1	4	4	1	3	3	**2,57**							
		21	45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	1	3	1	3	3	2	1	4	2	4	2	2	3	1	**2,29**							
		40	47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	**3,36**							
		12	48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4	3	2	3	2	**3,07**							
			Pormedio por persona en dimensión	**2,20**	**2,80**	**2,40**	**2,60**	**3,00**	**3,20**	**1,60**	**2,80**	**2,40**	**4,00**	**3,00**	**2,00**	**3,00**	**2,40**	13,36							
9. Compromiso	Nivel de identificación	6	50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	**3,64**	**3,14**						
	Importancia del nivel de lealtad ante las normas y metas organizacionales	22	51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	4	4	4	3	4	3	1	3	4	4	3	1	3	2	**3,07**							
		32	52. Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización	1	3	2	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	3	**2,71**							
			Pormedio por persona en dimensión	**3,00**	**3,67**	**3,33**	**3,33**	**3,33**	**3,00**	**2,33**	**3,33**	**3,33**	**4,00**	**3,33**	**2,00**	**3,00**	**3,00**	9,43							
			Promedios total por persona	**2,79**	**2,94**	**2,55**	**2,79**	**2,95**	**2,78**	**2,24**	**2,64**	**2,78**	**3,57**	**3,02**	**2,32**	**2,91**	**3,03**			**2,84**					