



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO EN LA
EMPRESA SISTEM CABLE C.A**

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Keiner José Zambrano Hernández

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría del Profesor:

Oscar Giménez

Caracas, Abril de 2018

DEDICATORIA

A mi mamá, papá y hermanos, porque no importa lo que pase, siempre nos tendremos los unos a los otros.

A mis amigos, compañeros y seres queridos, por estar en mi vida y hacerla aún más especial. Pero sobre todo, por darme un lugar en sus corazones y dejarme ser parte de ellos.

AGRADECIMIENTO

A todos los miembros de Sistem Cable C.A., en especial a Giovanni Torres por abrirnos las puertas de su organización y hacerme sentir parte de ellos.

Al Profesor Oscar Gimenez, por su asesoría, recomendaciones, orientaciones y acompañarme académicamente.

A mis compañeros, por cada uno de sus aportes y los conocimientos que compartimos.

A la Profesora Ana T. Albella y Dorkis Vásquez por su labor en el Post Grado de Desarrollo Organizacional. Por apoyarnos, comprendernos y ayudarnos incondicionalmente.

A todos los que de alguna manera hicieron posible la culminación y entrega de este Trabajo Especial de Grado.

ÍNDICE

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Justificación	12
1.3. Objetivos de la Investigación	12
CAPÍTULO II	13
2.1. Marco Organizacional	13
CAPÍTULO III	19
3.1. Antecedentes de la Investigación	19
3.2. Bases Teóricas	22
CAPÍTULO IV	30
4.1. Tipo de la Investigación	30
4.2. Diseño de la Investigación	30
5. Técnicas e Instrumentos	31
6. Población y muestra	33
6.1. Validación del Instrumento	33
7. Operacionalización de Variables	35
8. Procedimientos a seguir	41
CAPÍTULO V	42
5.1 Análisis de resultados	42
5.2 Resultados Cuestionario	42
5.3 Resultados Entrevistas	56
CAPÍTULO VI	63
6.1 Conclusiones y Recomendaciones	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puntuación de Escalas de respuestas	34
Tabla 2. Estadísticos Descriptivos Dimensiones Clima Organizacional.	42
Tabla 3. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Estructura.	46
Tabla 4. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Responsabilidad.	48
Tabla 5. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Recompensa.	49
Tabla 6. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Desafíos.	50
Tabla 7. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Relaciones.	51
Tabla 8. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Cooperación.	52
Tabla 9. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Estándares.	53
Tabla 10. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Conflicto.	54
Tabla 11. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Identidad.	55
Tabla 12. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Procesos.	57
Tabla 13. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Relaciones.	59
Tabla 14. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Conflicto.	60
Tabla 15. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Recompensa.	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1: “ Sistema Cable C.A. Análisis bajo el Modelo de Sistema Abierto “ de Katz y Kahn (1980)	70
Figura # 2: “Fuente: Organigrama - Sistem Cable C.A.-2017”	18

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Contraste de Medias. Dimensiones de Clima Organizacional.	56
Gráfico 2. Dimensión Procesos: Categoría Nivel de Funcionamiento.	58

Gráfico 3. Dimensión Relaciones: Categorías Lazos de Amistad y Relación con la Gerencia.	60
Gráfico 4. Dimensión Conflicto: Categorías Libertad de Opinar y Apertura al conflicto.	61
Gráfico 5. Dimensión Recompensa: Categorías Incentivos y Promoción y Reconocimiento.	62

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	71
ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA	73

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO EN LA
EMPRESA SITEM CABLE C.A**

Autor: Lic. Keiner José Zambrano Hernández

Asesor: Prof. Oscar Giménez

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consistió en evaluar la percepción de Clima Organizacional que poseen los empleados de la empresa Sistem Cable C.A. De manera específica, describir la percepción de Clima Organizacional que tienen los miembros de la empresa Sistema Cable C.A., e identificar los rasgos del Clima Organizacional en dichos miembros, que ofrecen oportunidades de mejora.

Para el desarrollo de este estudio se utilizó el modelo teórico de Litwin y Stringer (1968), en el cual los autores proponen un marco teórico para estudiar el clima organizacional en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa.

En este sentido, se realizó una investigación de tipo evaluativa, aplicada, de campo y transversal; seleccionando la muestra de manera intencional, conformada por 22 personas, utilizándose para la recolección de datos las técnicas de la encuesta y la entrevista.

Se logró a través de éste estudio, resultados que describen la percepción del Clima Organizacional e identifican los rangos presentes en el Clima Organizacional, que ofrecen oportunidades de mejora en la empresa Sistem Cable C.A.

Palabras clave: Diagnóstico, Clima Organizacional, Cambio Organizacional.

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones empresariales están obligadas a implementar cambios en su estrategia de talento humano, que permita generar habilidades, destrezas y conocimientos, al momento de enfrentar los retos y vicisitudes que se les presentan, en especial, aquellos que surgen en razón de los procesos de cambios, las nuevas tecnologías, cambio de líderes y en general, del entorno global. Tal como los describe la OIT (2006) “En los tiempos actuales, las organizaciones empresariales han estado obligadas a implementar cambios en su estrategia laboral, que les permita generar habilidades, destrezas y conocimientos”.

Frente a esta realidad, las empresas en general, y las de telecomunicaciones en particular, deben desarrollar nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente implica un talento humano que se distinga por su calidad, preparación y destreza al momento de hacer frente a los retos organizacionales. Es en este punto cuando cobra fuerza la práctica del DO y la Consultoría. Cada vez más las organizaciones recurren a la disciplina del DO para la facilitación de procesos de cambio organizacional, mayormente, para fortalecer sus estructuras, superar las dificultades del entorno y potenciar las relaciones humanas dentro del contexto organizacional. El Desarrollo Organizacional, es entendido para Cummings y Worley (2007), como la aplicación de conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar la percepción de Clima Organizacional que poseen los empleados de la empresa Sistem Cable C.A. En este sentido se aplico un cuestionario tomando como referencia el modelo teórico de Litwin y Stringer (1968) y la técnica de la entrevista.

La investigación se desarrollo en cuatro Capítulos iniciando con el Planteamiento del Problema, la justificación y los Objetivos de la investigación.

En el Capítulo dos se desarrolla el Marco Organizacional que permitirá describir a la organización objeto de estudio.

En el Capítulo tres se plantean los Antecedentes de estudios realizados previamente, los cuales sirven como referencia y orientación a la presente Investigación.

En Capitulo cuatro se presenta el capítulo cuatro, en el cual se describe la metodología empleada para llevar a cabo la presente investigación, especificándose todos los aspectos metodológicos.

En Capitulo cinco muestra los resultados de la Investigación representado en Tablas y gráficos.

Por último, el Capitulo seis explica las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio.

CAPÍTULO I

1.1- Planteamiento del problema.

Sistem Cable es una empresa de suscripción de televisión por cable, que tiene más de 15 años prestando servicio en la zona oeste de Caracas, manteniendo estándares de calidad de servicio y un crecimiento moderado. Durante ese lapso, estuvo bajo la dirección de uno de sus principales accionistas, sin embargo, debido a una disputa legal entre los dos dueños, es dirigida desde enero de 2015 por tres administradores asignados por un tribunal mercantil, a pesar de la poca experiencia de estos últimos en labores gerenciales, ha logrado mantener la empresa financieramente estable, honrando los compromisos gubernamentales, proveedores y laborales.

En diversas reuniones realizadas con el cliente, estos manifestaron que durante la gestión se han encontrado con múltiples limitaciones financieras, administrativas y operativas, sin embargo, una de las que más les ha preocupado es la referida al Talento Humano, donde podemos mencionar las siguientes:

- Incumplimiento del horario formal de trabajo. Mala atención y respuestas inadecuadas a los clientes
- Respuestas y comportamientos inadecuadas de los colaboradores hacia los supervisores y terna administrativa
- Alta rotación de personal técnico especializado
- Inconformidad de los empleados con el esquema de recompensas y de los beneficios que ofrece Sistem Cable C.A.
- Fuga de “cerebros” –técnicos especializados- hacia la competencia.

- Percepción de descontento en los empleados de Sistem Cable C.A.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional por Caligiore y Díaz (2003)

Las situaciones identificadas por el cliente Sistem Cable C.A. sobre sus empleados se reflejan en lo que también Litwin y Stringer (1968) ha denominado Clima Organizacional, que bajo el enfoque de estos autores se define como el estudio de 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” (p.1)

Ante estas situaciones, se hace necesario realizar un estudio del clima organizacional para dar respuesta a interrogantes como:

¿Cuál es la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo?

1.2.- Justificación

Con el diagnóstico de Clima Organizacional se pretende dar respuesta a las necesidades manifiestas que ha hecho la terna de administradores de Sistem Cable C.A. Se buscó apoyar la gestión para fortalecer su rol dentro de la organización, así como hacer recomendaciones que permitieron la mejora y facilitación de sus procesos de cambio; entendiendo que un buen clima organizacional supone resultados positivos como: logro, productividad, motivación, satisfacción, innovación entre otras.

1.3.- Objetivos de la Investigación:

Objetivo General

Determinar cómo es percibido el clima organizacional por los empleados de Sistem Cable C.A.

Objetivos específicos:

- a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.
- b) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.

CAPÍTULO II

2.1.- Marco Organizacional

Las telecomunicaciones en el ámbito internacional han tomado un gran auge en los últimos años, como consecuencia de la velocidad de procesamiento de información requerida en los diferentes sectores de la economía, sobre todo, en el caso de internet y televisión por cable, ya que conforma herramientas con un elevado valor de mercado, por su intervención real en los mecanismos de distribución y asignación de recursos, materias primas, comercialización, entre otros. Queipo, Beatriz, Artigas, Wileidys, Useche, María, & Romero, Mildred. (2008)

En el caso de Venezuela, la apertura del sector de telecomunicaciones desde el año 2000 estimuló la inversión en tecnología, y como consecuencia de ello las empresas que funcionan en los rubros de Internet y televisión por cable en el país han venido modificando paulatinamente la organización del trabajo, con la finalidad de agilizar los procesos operativos y reducir los costos para responder competitiva y oportunamente a los cambios del mercado y a la competencia nacional. Queipo, Beatriz, Artigas, Wileidys, Useche, María, & Romero, Mildred. (2008)

A continuación, compartiremos una breve reseña de la empresa Sistem Cable, vista desde el enfoque sistémico.

Sistem Cable es una empresa venezolana que nace en el año 1999 y ofrece el servicio de televisión por suscripción (televisión por cable) en sus modalidades: televisión abierta, televisión digital y televisión análoga codificada. Está ubicada en el oeste de Caracas (Calle México. Edif. Venecia, Catia), sus servicios son brindados en las zonas de Catia, El Cementerio, Antimano, Las Adjuntas y San Martín.

Sistem Cable vista desde el enfoque sistémico de las organizaciones de Katz y Kahn (1980) es una organización de Sistema Abierto, presentando las siguientes características según Ludwing von Bertalanfy (1956)

- Insumos del sistema (entradas): Insumos Físicos: Fibra óptica, cables coaxiales, routers, decodificadores, vehículo de transporte de técnicos, herramientas de instalación de los equipos, etc., Insumos Financieros: Capital de Accionistas, Pago mensual de Clientes, Contratos financieros con proveedores canales financieros. Talento Humano: Cuenta con un equipo de empleados, compuesto por personal administrativo, técnico y supervisor, cuenta con una cartera de clientes de aproximadamente 10 mil suscriptores.
- Procesos (transformación): Recepción de la señal satelital de proveedores de canales privados para trasmitir a clientes a través de plataforma tecnológica. Sistema de facturación y cobro para clientes. Sistema de gestión de requerimientos y reclamos de clientes. Sistema de inventario de decodificadores y reparación. Administración financiera de la empresa.
- Productos del sistema (salidas): Señal nítida, ingresos económicos controlados, resolución de requerimientos y calidad de servicio a clientes, reposición inmediata de decodificadores a clientes, salud financiera de la empresa.
- Retroalimentación: Negativa: Quejas porque en algunas zonas la señal es intermitente y genera interrupciones en el servicio. Molestias en los clientes por cortes de servicio sin aviso previo. Tiempos de respuesta lentos que conlleva reclamos por el servicio. Demora en tiempo de reposición de decodificadores. Positiva: Sostenibilidad de la empresa

- Ambiente (entorno): Situación económica del país, Conatel (Contralor de actividades de empresa que ofrecen servicio de cable), Seguridad Jurídica, Competencia, Clientes actuales y potenciales. Etc.
- Propósito: Existe una terna administradora que vela por el cumplimiento administrativo financiero, sin embargo la empresa carece de la definición de una misión y visión
- Globalidad: Los empleados no son conscientes de la importancia que tiene cada rol que desempeñan y la afectación que conlleva a la empresa un mal desempeño
- Entropía: Se percibe una entropía positiva, sin embargo, el sistema no ha colapsado aun porque no poseen competencia que pueda captar los clientes insatisfechos
- Homeostasis: No hay equilibrio entre las áreas y miembros de la organización, la toma de decisiones está centralizada en una terna de administradores externos.
- Adaptabilidad: Los administradores externos poseen limitaciones financieras y jurídicas para asumir estrategias que permitan a la empresa crecer.
- Clasificación del sistema (stafford beer, 1969): Sistem Cable se puede clasificar como Probabilístico Hipercomplejo P.H.
- Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le conlleva también a la multiplicación de roles y diferenciación interna.

- Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

Ver anexo Figura N^o 1 “ Sistema Cable C.A. Análisis bajo el Modelo de Sistema Abierto “ de Katz y Kahn (1980)

Tamaño de la Organización:

Se brindan un servicio con un equipo de 27 empleados, compuesto por personal administrativo, técnico y supervisor, con aproximadamente 10 mil suscriptores.

Visión de la Organización:

Ser una empresa con liderazgo, estable, competitiva que genere beneficios, garantizando una televisión de entretenimiento de alta calidad, así como estabilidad y desarrollo personal y profesional a sus trabajadores.

Misión de la Organización:

Brindar un servicio de entretenimiento enmarcado en la calidad y buen servicio, con un equipo humano motivado y capacitado, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

Valores de la organización:

Mantiene un conjunto de valores a saber:

Responsabilidad: Trabajamos con conciencia y dedicación, con el firme propósito de alcanzar las metas propuesta a través de la responsabilidad basado en el compromiso laboral.

Honestidad: Es un valor que se inicia partiendo del compromiso individual, donde se manifiestan los valores intrínsecos del individuo, al trabajo, a hacer lo correcto y alcanzar las metas partiendo de la honradez.

Compromiso: Hacia el cliente y relacionados, partiendo de una relación de alianza y pertenencia que unifique valores y creencias contando con un desarrollo común.

Lealtad: Es compartir la misión de la empresa, representarla con firmeza, apoyándonos en el crecimiento profesional y personal.

Confianza: Parte del trabajo con ética, partiendo de los trabajadores a todo nivel y es allí en el recurso humano donde inicia la confiabilidad que la empresa brinda a la comunidad.

Organigrama

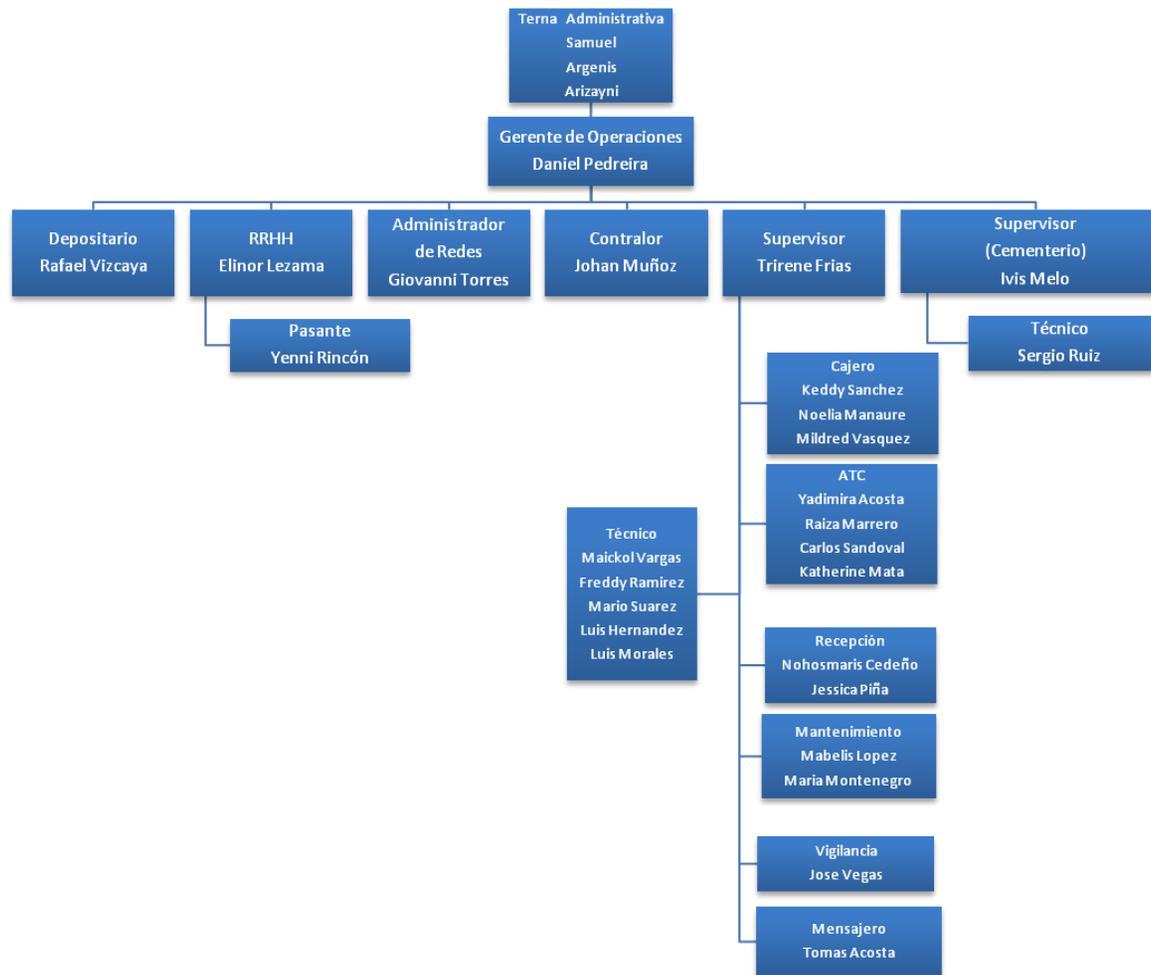


Figura # 2. Fuente: Organigrama - Sistem Cable C.A.-2017.

CAPÍTULO III

3.1- Antecedentes de la Investigación

Se consultaron los aspectos teóricos que sustentan el estudio de Clima Organizacional, repasando varios autores que han realizado aproximaciones del concepto de Clima Organizacional, con los cuales se han desarrollado técnicas y herramientas que se pueden utilizar para su medición y diagnóstico.

Por otra parte, se exploró las recientes investigaciones en torno a la evaluación de clima organizacional tanto en Venezuela como fuera de ella, para respaldar las bases teóricas de este estudio.

Una de las investigaciones guía en el desarrollo del diagnóstico fue el de Soares (2013), en el diagnóstico organizacional llevado a cabo en Distribuidora Lumosa S.A. tenía como objetivo evaluar el clima organizacional de todos los colaboradores directos de la distribuidora Lumosa, S.A. empresa del Grupo Automotriz, Saeca, C.A. Entre las principales recomendaciones:

Acciones sobre los aspectos formales: Definición clara y el respeto de las líneas de mando. Asignación formal de competencia, tareas, funciones y responsabilidades con una secuencia lógica y estructurada. Revisión y actualización de las unidades organizativas y sus respectivos puestos de trabajo a través de las descripciones de cargo. Revisión y mejora de las políticas, normas y procedimientos de los procesos administrativos. Revisión, actualización de los instrumentos de evaluación de desempeño.

Acciones sobre los aspectos patrono / gerencial: Crear un sistema donde tanto la premiación como la sanción sea justa, oportuna e igualitaria para todos los colaboradores de todos los niveles. Diseñar políticas de

reconocimiento que incentive al colaborador a realizar bien su trabajo. Crear estrategias de apertura a las iniciativas de los colaboradores.

Acciones sobre aspectos relacionados con las relaciones personales: Fortalecer el sentimiento de orgullo que tienen los integrantes de la organización. Mejorar el ambiente laboral en función de mejorar los niveles de tensión en la organización. Incentivar el nivel colectivo en pro de la organización.

Años después, Perez (2012) en el estudio de clima organizacional llevado a cabo en el Centro Médico de Caracas, tenía como objetivo describir la percepción de clima organizacional de los directivos, directores y gerentes, fundamentado en lo postulado por Litwin y Stringer (1968); permitiendo hacer recomendaciones desde tres aspectos:

Aspectos formales: Revisar, mejorar, y formalizar políticas, normas, procesos, lineamientos y sistemas. Asignación formal de competencias, tareas y funciones. Definición clara y respeto de las líneas de mando.

Patrones gerenciales: Crear un sistema que incentive al empleado a hacer bien su trabajo y reforzar el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones.

Variables determinantes de las relaciones personales: Mejorar el ambiente laboral en función de crear un clima de menor tensión en la organización. Incentivar la cooperación incentivando el interés colectivo en la organización y robustecer el sentimiento de orgullo y pertenencia de los miembros.

Otro aspecto considerado en la revisión documental fueron las técnicas de recolección que han permitido obtener datos. Para abordar ese punto se aclararán algunos aspectos conceptuales:

En principio, hay que definir qué significa medir: Hernández y otros (2003) sugieren que medir desde el punto de vista de las ciencias sociales es “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”.

Partiendo de ese concepto, los instrumentos de medición o recolección de datos deben ser capaces de “registrar datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” Hernández y otros (2003). La escogencia de uno u otro tipo de instrumento depende de varios aspectos: del tipo de análisis que el investigador desee realizar – cualitativo o cuantitativo-, del diseño de la investigación, del objeto de estudio, etc.

A continuación se presentan algunos de los instrumentos usados en la investigación del comportamiento. Una misma investigación puede incluir uno o varios de estos instrumentos:

- a) Escalas para medir actitudes: “una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos” Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1991; Eagly y Chaiken, 1993; cp. Hernández y otros, (2003)
- b) Cuestionarios: “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” Hernández y otros (2003). Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: Cerradas que contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas y Abiertas donde no se delimitan de antemano las alternativas de respuestas.
- c) Análisis de contenido: es una técnica para estudiar la comunicación en cualquiera de sus manifestaciones.

- d) Observación: consiste en registrar de forma sistemática, válida y confiable el comportamiento. Es muy similar al análisis de contenido.
- e) Focus Group: Es una técnica que consiste en reunir a un grupo de individuos para trabajar con estas variables de investigación.
- f) Entrevistas: Se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador Kerlinger (2001). Se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas.

Después de esta revisión teórica, se puede afirmar que, para la recolección de datos en los estudios de clima organizacional, los investigadores se han servido de una o de la combinación de varias técnicas. Destaca entre ellos el uso del cuestionario y la entrevista como herramienta fundamental.

3.2- Bases Teóricas

Clima organizacional

La ejecución de estudios de clima organizacional ha sido una gran herramienta para las organizaciones que han manifestado de alguna manera la necesidad de incorporar mejoras en sus procesos, relaciones o incluso, el desempeño de sus trabajadores. Méndez (2006)

En la creciente demanda de las organizaciones de tener trabajadores comprometidos, motivados y altamente productivos, cobra especial importancia la presencia de calidad en la vida laboral. Según García (2009) los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una

oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad confianza y respeto.

En este orden de ideas, Juárez-Adauta (2012) indica que las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente.

Las organizaciones como sistemas abiertos

Para realizar diagnósticos en las organizaciones en el campo del desarrollo organizacional, se recurre al uso de modelos conceptuales ya que estos facilitan “el diagnóstico organizacional sistemático” Faletta (2005) ; pues como lo explica Burke, citado por Faletta (2005), los modelos nos ayudan a:

- Mejorar nuestro entendimiento del comportamiento organizacional.
- Categorizar los datos acerca de una organización.
- Interpretar los datos relativos de una organización
- Proveernos un lenguaje común.

Uno de los desarrollados para abordar el diagnóstico de una organización que más destaca por ser utilizado ampliamente es el que ve a las empresas como sistemas abiertos. La premisa de esta teoría es que “las organizaciones son sistemas sociales los cuales dependen del ambiente en el cual ellas existen” Faletta (2005).

Entre los modelos de sistemas abiertos se pueden mencionar los citados por Faletta (2005). El Diagnóstico del comportamiento Individual y Grupal desarrollado por Harrison (1987) que hace énfasis sobre tres niveles de desempeño incluyendo el desempeño organizacional y el rendimiento en

la calidad de vida laboral como elementos de salida. El modelo de Técnico-Político-Cultural de Tichy (TPC) el cual identifica variables claves para cambiar el proceso gerencial.

Otro es el modelo de Congruencia que contiene sistemas formales e informales dentro de la organización de Nadler; Tushman (1980) – El modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976) en el que se distinguen seis amplias categorías en la vida organizacional.

Para esta investigación de Clima Organizacional en Sistem Cable C.A se tomaran las postulaciones teóricas de Litwin y Stringer quienes definen el clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y su motivación” Litwin y Stringer 1968, c.p. Kolb, 1977). Este modelo ha sido adaptado y validado en Venezuela.

Teorías de clima organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las dimensiones que han sido estudiado por Likert (1968) citado por Sandoval (2004), que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

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

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

Para la realización de la siguiente investigación, se tomará como referencia el modelo de Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1977), que a continuación se presenta de forma gráfica:

Modelo de Litwin y Stringer

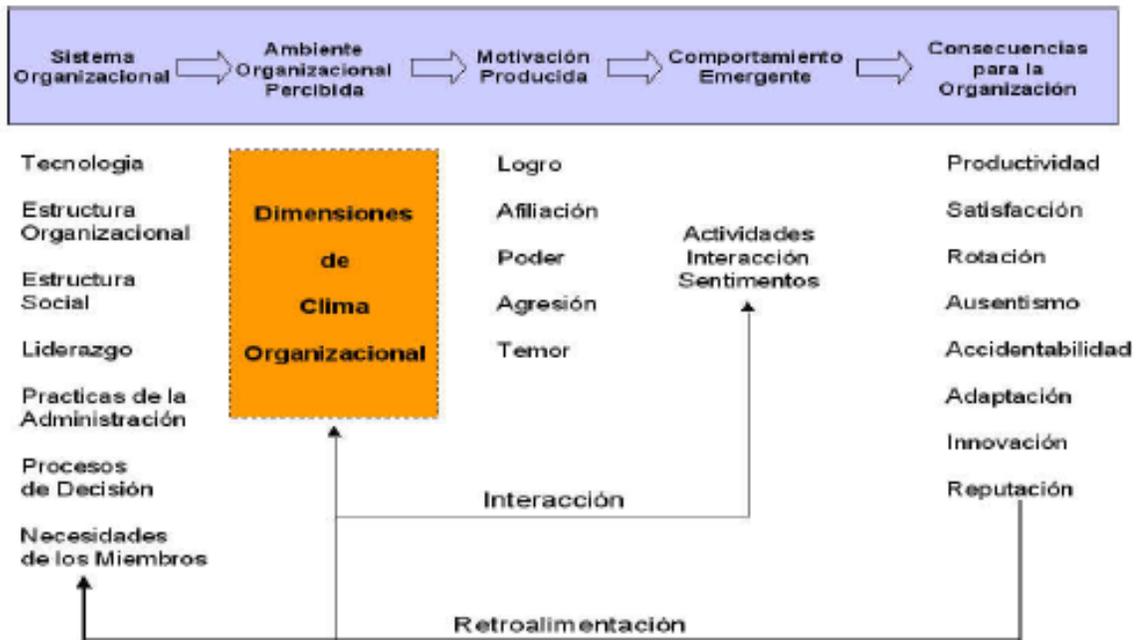


Figura #2. Fuente: Litwin y Stringer (1968).

Estos investigadores realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se haya realizado en cuanto a Clima Organizacional se refiere; idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estudio de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1977).

El estudio implicó la creación de varias organizaciones comerciales simuladas. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1. Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y Clima Organizacional; 2. Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3. Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores encontraron que se pueden crear diferentes Climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Concluyen también, que los Climas Organizacionales pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1977).

Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

Las dimensiones planteadas en el Cuestionario de Litwin y Stringer son:

Estructura: se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo de trabajo, las reglas, los reglamentos y procedimientos existentes; se enfatiza en los trámites y el respeto a los canales formales que deben seguirse para el manejo de los aspectos operacionales. También está en función de la calidad y cantidad de información disponible relativa, tanto a las funciones operativas, como a las relaciones jerárquicas de estatus.

Los autores realizaron estudios donde se relacionan estos aspectos en forma directa con la motivación de logro y poder. Señalan que la motivación de logro y poder correlaciona positivamente con un nivel intermedio de presencia de estructura dirigida principalmente a tareas y que facilite alcanzar objetivos de trabajo, al reducir las limitaciones y trámites excesivos que restringen la cantidad y calidad de trabajo creativo.

Responsabilidad: se trata del sentimiento de autonomía individual, la percepción personal del nivel de autocontrol en la ejecución de las funciones y obligaciones. Las personas con alta motivación al logro, prefieren trabajos que les permitan mayor responsabilidad individual, pues consideran que los resultados dependen de sus propios esfuerzos.

Recompensa: se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, la equidad percibida en el pago y las políticas de promoción.

Litwin y Stringer, (1968), señalan que un Clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las recompensas en lo monetario como factor de mayor importancia, pues hay que recordar una vez más las características complejas de la motivación humana.

Desafío: se refiere a la percepción de riesgo permitido en el trabajo dentro de la organización que implique nivel de reto, si existe un énfasis en correr riesgos oportunamente o se trata de actuar sobre la mayor seguridad.

Esta dimensión está estrechamente relacionada con motivación al logro. De este modo las condiciones ambientales que implican riesgo moderado, probablemente son determinantes de la motivación al logro y de las conductas asociadas al mismo.

Aquellos climas donde no sea posible asumir una cuota de riesgo que implique reto, debilitan la motivación y las conductas asociadas con el logro como es el caso de las empresas en extremo conservadoras.

Relaciones (Apoyo y cordialidad): se refiere al sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, donde existen grupos sociales amistosos informales. La cordialidad reduce la ansiedad y el temor relacionado con el fracaso en el trabajo. El apoyo es la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, el énfasis en el apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

Cooperación (Tolerancia al Conflicto): es el grado de permisividad y confianza que la gerencia le otorga al individuo, así como la forma en que pueden ser asimiladas sin riesgos las divergencias de opinión entre los miembros del grupo. Esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás.

Identidad: sentimiento de pertenencia a una compañía y sentirse un miembro valioso del equipo de trabajo, pasando a ser parte del espíritu del grupo de trabajo.

Estándares (Normas y expectativas para el desempeño): la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño. El nivel de exigencia existente, se relaciona directamente con la motivación al logro generada. Y la motivación al logro se relaciona a su vez con normas de excelencia que implican un nivel de reto atractivo a las tareas.

Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización tanto pares como superiores para aceptar las opiniones discrepantes y no temer y enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

CAPÍTULO IV

4.1.- Tipo de la Investigación

Para la realización del diagnóstico se adoptó una metodología de *investigación evaluativa*, se enmarca en una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional. Este tipo de investigación está orientada a evaluar, justipreciar, ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes y/o intervenciones.

4.2.- Diseño de la Investigación

4.2.1 Según su finalidad es una investigación aplicada. Según Cook y Reichart (2000) se espera que ocurra algún tipo de cambio.

4.2.2 Según la fuente de los datos es una *investigación primaria*. establece Rojas (2002, p.57) son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia.

4.2.3 Por el momento en que se recogen los datos, es *transversal*. Establece Arnau (1996, p.7) son investigaciones que tienen por objetivo es estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.

4.2.4 La investigación según sus objetivos, es *descriptiva*, consiste en medir conceptos o variables aquí tratados para conocer como éstos se manifiestan. Se basa en la medición de uno o más atributos, según Hernández y otros (2003).

4.3.- Técnicas e Instrumentos

Las técnicas aplicadas para la recolección de la información fueron las siguientes:

- *Análisis documental.* Para Rojas (2002) citado en Ruiz (2014) “La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos” Este método consiste en recolectar toda aquella información que la organización disponga por escrito a fin de recabar los insumos para la descripción del estado actual de la organización y el diseño de los instrumentos que serán utilizados en la presente investigación.
- *Entrevista Estructurada.* Según Kerlinger (2001) es aquella en la cual las preguntas, su secuencia y redacción son fijas. Será elaborado un formato o guía de entrevista basado en las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer en su Modelo de Clima Organizacional, con el fin de explorar de manera cualitativa la percepción de los miembros de Sistem Cable C.A. acerca de esta variable.
- *Cuestionario.* Según Mendez (2001) establece, que los cuestionarios son documentos estructurados o no que contienen un conjunto de reactivos relativo a los indicadores de una variable y las alternativas de las respuestas, además expresa que a través de las encuestas se obtienen las opiniones de los individuos con relación a los objetos de la investigación. Será aplicado el instrumento de recolección de datos cuantitativos, basado en el modelo de Litwin y Stringer (1972), el cual consta de 9 dimensiones. Las definiciones de estas dimensiones son:

Estructura: Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad: Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa: Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones (Apoyo y cordialidad): 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.

Cooperación (Tolerancia al Conflicto): Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares (Normas y expectativas para el desempeño): Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflictos: Es el 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.

Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En

general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

4.4.- Población y Muestra

Las características de la población objeto de la intervención de cambio:

- Grupo mixto hombre y mujeres, conformado por doce (12) caballeros y quince (15) damas, distribuidos de la siguiente forma: veintidós (22) miembros en la sede de Catia, Tres (03) en la oficina El Cementerio y dos (02) en la oficina de Antímamo.
- Personas adultas.
- Con antigüedad en la empresa, superior a Quince (15) años y promedio de Cuatro (04) años.

4.5.- Validación del instrumento

Para la recolección de información en Sistem Cable, C.A., se aplicará 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 buen grado de confiabilidad con un Coeficiente alfa de Cronbach de (0,8343), el cual por ser mayor a (0,80) se considera aceptable.
- **Validez:** se garantizó la validez a través del método de análisis de contenido a juicio de experto. Se seleccionaron dos jueces expertos en el estudio del clima organizacional, para evaluar la pertinencia de los ítems del instrumento.
- **Objetivo:** Medir el Clima Organizacional

En este cuestionario se utilizara una escala de tipo Likert, con la variante que se utilizarán cuatro (4) categorías, Las afirmaciones se redactaron en dos direcciones: positiva y negativa. La dirección positiva califica favorablemente el objeto de actitud; a mayor puntuación su actitud será más favorable. La dirección negativa por el contrario califica desfavorablemente el objeto de actitud; mientras los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más desfavorable.

Puntuación en la escala:

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

Tabla 1 Puntuación de Escalas de respuestas.

4.6.- Operacionalización de Variable

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento		
<p>a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.</p> <p>b) Identificar los patrones predominantes que impacta en el Clima Organizacional de Sistem Cable C.A</p> <p>c) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.</p>	<p>Clima Organizacional</p> <p>Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)</p>	<p>Estructura</p> <p>Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización. Litwin y Stringer (1968)</p>	<p>Cumplimiento de las reglas y procedimientos.</p>	<p>1_En Sistem Cable las tareas están claramente definidas. 10_En Sistem Cable las tareas están lógicamente estructuradas. 53_Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.</p>	Encuesta	Cuestionario		
			<p>Definición de tareas, obligaciones y políticas.</p>	<p>28_Conozco claramente las políticas de Sistem Cable. 37_Conozco claramente la estructura organizativa de Sistem Cable. 45_En Sistem Cable no existen muchos papeleos para hacer las cosas. 49_El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</p>	Encuesta	Cuestionario		
			<p>Niveles de toma de decisión y burocracia.</p>	<p>19_En Sistem Cable se tiene claro quién manda y toma las decisiones. 51_Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. 52_En Sistem Cable a veces no se tiene claro a quien reportar.</p>	Encuesta	Cuestionario		
				<p>Responsabilidad</p> <p>Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias. Litwin y Stringer (1968)</p>	<p>Compromisos de los trabajadores con sus obligaciones.</p>	<p>2_No nos confiamos mucho en juicios individuales en Sistem Cable, casi todo se verifica dos veces 11_Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos 20_Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.</p>	Encuesta	Cuestionario
					<p>Estándares de excelencia.</p>	<p>29_En Sistem Cable salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. 38_Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.</p>	Encuesta	Cuestionario
					<p>Grado de Flexibilidad.</p>	<p>46_En Sistem Cable cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. 50_En Sistem Cable uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>	Encuesta	Cuestionario

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento
a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.	Clima Organizacional	Recompensa Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Litwin y Stringer (1968)	Incentivos.	12_Las recompensas e incentivos que se reciben en Sistem Cable son mayores que las amenazas y críticas 21_Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	Encuesta	Cuestionario
			Sanción y Castigo.	30_En Sistem Cable hay muchísima crítica. 47_Cuando cometo un error me sancionan.		
			Promoción.	3_En Sistem Cable existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.		
			Reconocimiento	39_En Sistem Cable no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.		
b) Identificar los patrones predominantes que impacta en el Clima Organizacional de Sistem Cable C.A.	Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)	Desafíos Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Litwin y Stringer (1968)	Toma de decisiones.	4_La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente. 13_Sistem Cable ha tomado riesgos en los momentos oportunos. 31_La toma de decisiones en Sistem Cable se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	Encuesta	Cuestionario
			Toma de decisiones.	22_En Sistem Cable tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia. 40_Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.		
c) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.						

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento
a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.	Clima Organizacional Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)	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. Litwin y Stringer (1968)	Lazos de amistad.	5_ Entre la gente de Sistem Cable prevalece una atmósfera amistosa. 23_ Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en Sistem Cable. 32_ Las personas en Sistem Cable tienden a ser frías y reservadas entre sí.	Encuesta	Cuestionario
			Relación con Gerencia.	14_ Sistem Cable se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. 41_ Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.		
b) Identificar los patrones predominantes que impacta en el Clima Organizacional de Sistem Cable C.A.		Cooperación Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Litwin y Stringer (1968)	Colaboración.	6_ En Sistem Cable se exige un rendimiento bastante alto. 15_ La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. 24_ En Sistem Cable siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	Encuesta	Cuestionario
			Integración.	33_ La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien. 42_ Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. 48_ Me siento orgulloso de mi desempeño.		
c) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.						

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento		
<p>a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.</p> <p>b) Identificar los patrones predominantes que impacta en el Clima Organizacional de Sistem Cable C.A</p> <p>c) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.</p>	<p>Clima Organizacional</p> <p>Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)</p>	<p>Estándares</p> <p>Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño. Litwin y Stringer (1968)</p>	Niveles de Desempeño.	7_ Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores. 16_ En Sistem Cable la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Encuesta	Cuestionario		
		<p>Conflicto</p> <p>Es el 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. Litwin y Stringer (1968)</p>	Interés de la organización por mejorar el desempeño de los colaboradores.	25_ Las personas dentro de Sistem Cable no confían verdaderamente una en la otra 34_ Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil 43_ La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
				<p>Conflicto</p> <p>Es el 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. Litwin y Stringer (1968)</p>	Libertad de opinar.	8_ En Sistem Cable se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. 35_ Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Encuesta	Cuestionario
				<p>Conflicto</p> <p>Es el 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. Litwin y Stringer (1968)</p>	Apertura al conflicto.	17_ La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. 26_ La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos. 44_ Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.		

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento
a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.	Clima Organizacional Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)	Identidad Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Litwin y Stringer (1968)	Identidad con la organización.	9_ La gente se siente orgullosa de pertenecer a Sistem Cable 18_ Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	Encuesta	Cuestionario
b) Identificar los patrones predominantes que impacta en el Clima Organizacional de Sistem Cable C.A. c) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.			Percepción del compromiso de los otros compañeros con la organización.	27_ Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía. 36_ En Sistem Cable cada cual se preocupa de sus propios intereses.		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicador	Ítem	Técnica	Instrumento
<p>a) Determinar la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.</p> <p>b) Identificar los patrones predominantes que impacta en el Clima Organizacional de Sistem Cable C.A</p> <p>c) Establecer las principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.</p>	<p>Clima Organizacional</p> <p>Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Brunet 2004)</p>	<p>Procesos: Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000)</p>	Nivel de Funcionamiento	<p>¿En qué consiste tu trabajo?</p> <p>¿Qué servicios / Procesos tienes a tu cargo? ¿Cómo lo haces?</p> <p>¿Conoces o tienes indicadores de medición y control de la gestión? ¿Cuáles?</p>	Análisis de contenido	Entrevista
		<p>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.</p>	Lazos de amistad	<p>¿Cómo es el compañerismo en la empresa?</p> <p>¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa?</p>		
		<p>Conflicto: Es el 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.</p>	Relación con Gerencia	¿Cómo son las relaciones con la nueva Gerencia?		
		<p>Recompensa: Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>	Libertad de opinar	¿Qué haces para escuchar las opiniones de los empleados?		
			Apertura al conflicto	¿Qué sucede cuando no coinciden tus opiniones con las de los empleados?		
			Incentivos	¿Cómo son recompensados en la empresa?		
			Promoción y Reconocimiento	¿Hay oportunidad de crecimiento en la empresa?		

4.7.- Procedimientos a seguir

Recolección de información documental: Como primer paso se pretende solicitar al sistema cliente objeto de estudio toda la información de tipo documental que se encuentre disponible y que permita conocer el estado actual de la organización. Tal información permitirá a la investigación sustentar las observaciones, análisis de resultados y recomendaciones.

Diseño y aplicación de cuestionario: Se diseñará el cuestionario y será aplicado a todos los miembros la organización. Este instrumento será entregado en físico para su posterior llenado.

Diseño y aplicación del guión de entrevista: Este instrumento se aplicará a la muestra representada por los niveles de supervisor a fin identificar opiniones y sentimientos positivos o negativos con relación a diversos aspectos, tales como: nivel de Funcionamiento, Lazos de amistad, relación con gerencia, libertad de opinar, apertura al conflicto, incentivos, promoción, reconocimiento y demás data cualitativa útil para el desarrollo del diagnóstico en la organización.

Tabulación, procesamiento y análisis de resultados: Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procederá a ordenar, clasificar y tabular toda aquella información relevante que permita analizar los factores que inciden en la motivación y satisfacción de los empleados.

Análisis de Resultados: Al finalizar la presente investigación, la organización contará con un análisis de los hallazgos encontrados de la data recopilada para arribar a las conclusiones pertinentes y proponer las recomendaciones necesarias, organizados de la siguiente manera:

- Resultados cuantitativos y cualitativos de la percepción de sus empleados sobre las dimensiones de Clima Organizacional.
- Recomendaciones y acciones de mejora para la satisfacción laboral de la organización.

CAPÍTULO V

5.1.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se llevó a cabo de acuerdo a los instrumentos utilizados. En este sentido, los datos obtenidos serán presentados de la siguiente manera:

- Cuestionario: Resultados obtenidos en las dimensiones de Clima Organizacional.
- Entrevistas: Resultados obtenidos por análisis de frecuencia de las categorías resultantes del Análisis de Contenido aplicado a las respuestas suministradas por los entrevistados.

5.2.- Resultados Cuestionario

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos Dimensiones Clima Organizacional.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
ESTRUCTURA	22	1,4	3,0	2,323	,4418
RESPONSABILIDAD	22	1,6	3,0	2,312	,3652
RECOMPENSA	22	1,5	2,5	1,932	,3437
DASAFIOS	22	1,4	3,0	2,355	,4657
RELACIONES	22	1,4	3,8	2,282	,6374
COOPERACIÓN	22	2,2	3,5	2,841	,3020
ESTANDARES	22	1,8	3,2	2,482	,3187
CONFLICTO	22	1,4	3,0	2,300	,4175
IDENTIDAD	22	1,3	3,3	2,511	,4786
N válido (por lista)	22				

El cuestionario utilizado para la medición de Clima Organizacional, tiene seis (4) opciones de respuesta, donde, para los efectos de esta investigación, uno (1) representa una percepción negativa y cuatro (4) una percepción positiva.

Se calcula la media como estadístico de tendencia central, para la diferentes dimensiones, pues, según Kerlinger (2001) la media es el promedio más usado en investigación y sus propiedades son tan deseables que justifican su posición preeminente.

Según su propia recomendación, este estadístico debe venir reportado con el valor de la desviación estándar y el tamaño de la muestra, ya que una adecuada interpretación de la investigación es virtualmente imposible sin los índices de variabilidad (Kerlinger 2001).

En este orden de ideas, y evaluando el detalle del promedio de las puntuaciones obtenidas en cada una de las dimensiones de Clima Organizacional, la percepción general del Clima Organizacional entre los miembros de Sistem Cable C.A. tiende a ser negativa, pues la puntuación mínima obtenida corresponde a uno con tres (1,3) equivalente a la categoría de respuesta “En Desacuerdo” y la puntuación máxima obtenida es tres (3), equivalente a “De acuerdo”.

En cuanto al promedio obtenido de las puntuaciones, la dimensión mejor evaluada corresponde a la Cooperación con un promedio de 2,84, con una desviación estandar de 0.3020; lo que sugiere, que los valores obtenidos se distribuyen de manera cercana a la media y por consiguiente es una distribución bastante homogénea.

Lo anterior quiere decir que los miembros de Sistem Cable C.A. reconocen como Bueno, el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los los otros empleados del grupo.

Por otra parte, la dimensión Identidad, es la segunda mejor calificada por los evaluados, obteniendo una media de 2.51 y una desviación estandar de 0.4786, siendo consistente con el análisis de la dimensión anterior y sugiriendo una distribución también homogénea.

Los participantes poseen el sentimiento de pertenencia a la organización, comparten sus los objetivos personales con los de la organización. Lo consideran un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Las dimension Estanderes obtuvo una media de 2,48 y una desviación estándar de 0,318, sugiriendo una distribución homogenea. Los trabajadores consideran que la empresa no se preocupa por establecer los niveles de desempeño y conocer sus aspiraciones dentro de la organización

Las dimension Desafio obtuvo una media de 2,35 y una desviación estándar de 0,465, sugiriendo una distribución homogenea. Los trabajadores consideran que en esta organización no se toman decisiones de manera fácil y rápida. De igual manera opinan que no se toman riesgos en momentos oportunos.

Las dimension Estructura obtuvo una media de 2,32 y una desviación estándar de 0,441, sugiriendo una distribución homogenea. Los trabajadores consideraron que las tareas no están claramente definidas, ni estructuradas, que la empresa no muestra un interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, que en ocasiones no se tiene claro a quien reportar y quién manda y toma las decisiones .

Las dimension Responsabilidad obtuvo una media de 2,31 y una desviación estándar de 0,365, sugiriendo una distribución homogenea. Los trabajadores consideran que en esta organización no se trazan planes generales de lo que debe hacer, por tanto, los trabajadores no se sienten responsable por el trabajo realizado y opinan que en esta organización no se sale adelante cuando se toma la iniciativa y se trata de hacer las cosas por sí mismos.

Las dimension Conflicto obtuvo una media de 2,30 y una desviación estándar de 0,417, sugiriendo una distribución homogenea. Los

trabajadores consideran que pueden causar mala impresión si no se mantienen callados para evitar desacuerdos la gerencia y no pueden decir lo que piensa aunque no estén de acuerdo con sus jefes.

Las dimensiones Relaciones y Recompensa, son las dimensiones con menores puntuaciones obtenidas, resultando sus medias 2,28 y 1,93 respectivamente. Sus valores indican una percepción negativa, sus valores de desviación estandar son equivalentes a 0,637 y 0,343 respectivamente lo que indica mayor nivel de dispersión en los valores de la dimensión Relaciones y por consiguiente una distribución un poco más heterogénea. En esta dimensión los trabajadores consideran que la empresa no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones y las relaciones con la gerencia tienden a ser desagradables. En cuanto a la dimensión Recompensa la desviación estandar indica un nivel homogéneo. En esta dimensión los trabajadores consideran que no existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda y no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Procurando mayor nivel de profundidad en el análisis de los resultados obtenidos, fueron calculados los mismos estadísticos de tendencia central y desviación típica en las respuestas obtenidas en cada uno de los items que conforma cada dimensión.

Tabla 3. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Estructura.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it1_En Sistem Cable las tareas están claramente definidas	22	1,0	4,0	2,318	,7162
it10_En Sistem Cable las tareas están lógicamente estructuradas	22	1,0	3,0	2,091	,8112
it19_En Sistem Cable se tiene claro quién manda y toma las decisiones	22	1,0	4,0	2,500	1,0579
it28_Conozco claramente las políticas de Sistem Cable	22	,0	4,0	2,636	1,1358
it37_Conozco claramente la estructura organizativa de Sistem Cable	22	,0	4,0	2,636	1,0022
it45_En Sistem Cable no existen muchos papeleos para hacer las cosas	22	2,0	4,0	2,955	,7854
it49_El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	22	1,0	4,0	2,045	,7854
it51_Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	22	1,0	4,0	1,773	,8125
it52_En Sistem Cable a veces no se tiene claro a quien reportar	22	1,0	4,0	2,091	,8679
it53_Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	22	,0	4,0	2,182	1,0527
N válido (por lista)	22				

Del análisis de la dimensión Estructura, los hallazgos más destacados corresponden al ítem 45, siendo su puntuación promedio de 2,95 siendo este ítem el de mayor calificación obtenida, los valores resultantes de desviación típica

indican mayor nivel de homogeneidad en la distribución. Adicionalmente los ítems 28 y 37 con puntuación promedio de 2.63. sin embargo los valores resultantes de desviación estandar indican relativa dispersión en la distribución

Por otra parte, los ítems menor calificados corresponden a los números 51 y 49, con valores promedios de 1,77 y 2,04 respectivamente, con menor nivel de dispersión, pues los valores obtenidos en sus desviaciones típicas indican ser los menores obtenidos en comparación con las respuestas suministradas a los otros ítems de esta misma dimensión.

En conclusión, en esta dimensión los indicadores con el principal foco de intervención serían cumplimiento de las reglas y procedimientos; y niveles de toma de decisión y burocracia. La mayoría de los trabajadores consideraron que las tareas no están claramente definidas, ni estructuradas, que la empresa no muestra un interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación, que en ocasiones no se tiene claro a quien reportar y quién manda y toma las decisiones

Tabla 4. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Responsabilidad.

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it2_No nos confiamos mucho en juicios individuales en Sistem Cable, casi todo se verifica dos veces	22	1,0	4,0	2,227	,8691
it11_Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	22	1,0	3,0	2,455	,7385
it20_Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	22	1,0	3,0	1,909	,5264
it29_En Sistem Cable salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	22	,0	4,0	2,318	1,0861
it38_Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	22	1,0	4,0	2,773	,9223
it46_En Sistem Cable cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	22	1,0	4,0	2,500	1,1852
it50_En Sistem Cable uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	22	1,0	4,0	2,000	,8729
N válido (por lista)	22				

Del análisis de la dimensión Responsabilidad, el ítem 38 es el mejor calificado, resultado su valor promedio equivalente a 2,73. Con una desviación estándar 0,922 representando una relativa dispersión en la distribución.

Por otra parte, los ítems con menor puntuaciones promedio corresponden a los números 20 y 50 con valores promedios de 1,90 y 2,00 y valores de desviación típica de 0,526 y 0,872.

En conclusión, en esta dimensión los indicadores con el principal foco de intervención serían el compromiso de los trabajadores con sus obligaciones y los estándares de excelencia. Los trabajadores consideran que en esta organización no se trazan planes generales de lo que debe hacer, por tanto, los trabajadores no se sienten responsable por el trabajo realizado y opinan que en esta organización no se sale adelante cuando se toma la iniciativa y se trató de hacer las cosas por sí mismo.

Tabla 5. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Recompensa.

DIMENSIÓN RECOMPENSA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it3_En Sistem Cable existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	22	1,0	3,0	1,727	,7025
it12_Las recompensas e incentivos que se reciben en Sistem Cable son mayores que las amenazas y críticas	22	1,0	2,0	1,455	,5096
it21_Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	22	1,0	3,0	1,591	,7964
it30_En Sistem Cable hay muchísima crítica	22	1,0	4,0	1,955	,7222
it39_En Sistem Cable no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	22	1,0	4,0	2,000	1,0690
it47_Cuando cometo un error me sancionan	22	1,0	4,0	2,864	,9409
N válido (por lista)	22				

Del análisis de la dimensión Recompensa, los items 47 y 39 son los mejores calificados, resultando su valor promedio equivalente a 2,86 y 2. Con unas desviaciones estandar de 0,940 y 1,069 representando una relativa dispersión en la distribución.

Por otra parte, los ítems con menor puntuaciones promedio corresponden a los números 2 y 21 con valores promedios de 1,45 y 1,59 y valores de desviación típica de 0,509 y 0,796.

En conclusión, en esta dimensión los indicadores con el principal foco de intervención serían el de promoción y reconocimiento. Los trabajadores consideran que no existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda y no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Tabla 6. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Desafíos.

DIMENSIÓN DESAFÍOS					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it4_La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	22	1,0	4,0	2,591	,7964
it13_Sistem Cable ha tomado riesgos en los momentos oportunos	22	1,0	3,0	2,273	,8270
it22_En Sistem Cable tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	22	1,0	4,0	2,545	,9625
it31_La toma de decisiones en Sistem Cable se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	22	,0	4,0	2,318	,9455
it40_Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	22	,0	4,0	2,045	1,0455
N válido (por lista)	22				

Del análisis de la dimensión Desafíos, el ítem 4 es el mejor calificado, resultando su valor promedio equivalente a 2,59. Con una desviación estándar de 0,796 representando el nivel más bajo de dispersión en comparación con el resto de los ítems.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación promedio corresponde al número 40 con un promedio equivalente a 2,04 con una desviación estándar de 1,045, representando el más alto nivel de dispersión en comparación al resto de los ítems.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería la toma de decisiones. Los trabajadores consideran que en esta organización no se toman decisiones de manera fácil y rápida. De igual manera opinan que no se toman riesgos en momentos oportunos.

Tabla 7. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Relaciones.

DIMENSIÓN RELACIONES					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it5_Entre la gente de Sistem Cable prevalece una atmósfera amistosa	22	1,0	4,0	2,727	,9351
it14_Sistem Cable se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	22	1,0	4,0	1,636	,9021
it23_Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en Sistem Cable	22	1,0	4,0	2,545	,7385
it32_Las personas en Sistem Cable tienden a ser frías y reservadas entre sí	22	1,0	4,0	2,318	,9946
it41_Las relaciones Gerencia - Trabajador tienden a ser agradables	22	,0	4,0	2,182	1,0527
N válido (por lista)	22				

Del análisis de la dimensión Relaciones, el ítem 5 es el mejor calificado, resultando su valor promedio equivalente a 2,72. Con una desviación estándar de 0,935 representando un nivel de dispersión considerable en comparación con el resto de los ítems.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación promedio corresponde al número 14 con un valor promedio de 1,63 con una desviación estándar de 9,021, representando un alto nivel de dispersión en comparación al resto de los ítems.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería relación con la gerencia. Los trabajadores consideran que la empresa no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones y las relaciones con la Gerencia tienden a ser desagradables.

Tabla 8. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Cooperación.

DIMENSIÓN COOPERACIÓN					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it6_En Sistem Cable se exige un rendimiento bastante alto	22	1,0	4,0	2,682	,8937
it15_La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	22	2,0	4,0	3,091	,4264
it24_En Sistem Cable siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	22	1,0	4,0	2,818	,8528
it33_La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	22	1,0	4,0	2,545	1,1010
it42_Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	22	1,0	4,0	2,591	,9081
it48_Me siento orgulloso de mi desempeño	22	,0	4,0	3,318	,8937
N válido (por lista)	22				

En cuanto a la dimensión Cooperación, los ítems 48 y 15 son los mejores calificados, resultando sus valores promedio equivalente a 3,31 y 3,09. Con unas desviación estándar de 0,893 y 0,426.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación promedio corresponde al número 33 con un valor promedio de 2,54 con una desviación estándar de 1,101. Siendo la de mayor dispersión en comparación con el resto de los ítems.

En conclusión, los trabajadores consideran que en esta organización se exige un rendimiento bastante alto, los trabajadores consideran que todo trabajo se puede mejorar, que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, por lo que existe un buen grado de colaboración e integración.

Tabla 9. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Estándares.

DIMENSIÓN ESTÁNDARES					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it7_Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	22	1,0	4,0	2,182	,8528
it16_En Sistem Cable la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	22	1,0	3,0	2,091	,6838
it25_Las personas dentro de Sistem Cable no confían verdaderamente una en la otra	22	1,0	4,0	2,500	1,0579
it34_Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	22	,0	4,0	2,591	1,0538
it43_La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)	22	1,0	4,0	3,045	,8439
N válido (por lista)	22				

En cuanto a la dimensión Estándares, el ítems 43 es el mejor calificado, resultando su valor promedio equivalente a 3,04 con una desviación estándar de 0,843.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación promedio corresponde al número 16 con un valor promedio de 2,09 con una desviación estándar de 0,683. Siendo el menor nivel de dispersión en comparación con el resto de los ítems.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de niveles de desempeño, los trabajadores consideran que la empresa no se preocupa acerca de sus aspiraciones dentro de la organización.

Tabla 10. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Conflicto.

DIMENSIÓN CONFLICTO					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it8_En Sistem Cable se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	22	1,0	4,0	2,318	,8387
it17_La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	22	2,0	4,0	2,864	,7102
it26_La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	22	1,0	3,0	1,682	,7799
it35_Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	22	,0	3,0	2,182	,9069
it44_Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	22	1,0	4,0	2,455	,8004
N válido (por lista)	22				

En cuanto a la dimensión Conflicto, el ítem 17 es el mejor calificado, resultando su valor promedio equivalente a 2,86 con una desviación estándar de 0,710. Siendo el menor nivel de dispersión en comparación con el resto de los ítems.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación promedio corresponde al número 26 con un valor promedio de 1,68 con una desviación estándar de 0,779.

Siendo la segunda de menor nivel de dispersión en comparación con el resto de los ítems.

En conclusión, en esta dimensión el indicador con el principal foco de intervención sería el de “libertad de opinar” dentro de la organización. Los trabajadores consideran que pueden causar mala impresión si no se mantienen callados para evitar desacuerdos la gerencia y no pueden decir lo que piensa aunque no estén de acuerdo con sus jefes.

Tabla 11. Estadísticos Descriptivos. Dimensión Identidad.

DIMENSIÓN IDENTIDAD					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
it9_La gente se siente orgullosa de pertenecer a Sistem Cable	22	1,0	4,0	2,682	,8387
it18_Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	22	2,0	4,0	2,818	,6645
it27_Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía	22	1,0	4,0	2,500	,9129
it36_En Sistem Cable cada cual se preocupa de sus propios intereses	22	1,0	4,0	2,045	,7854
N válido (por lista)	22				

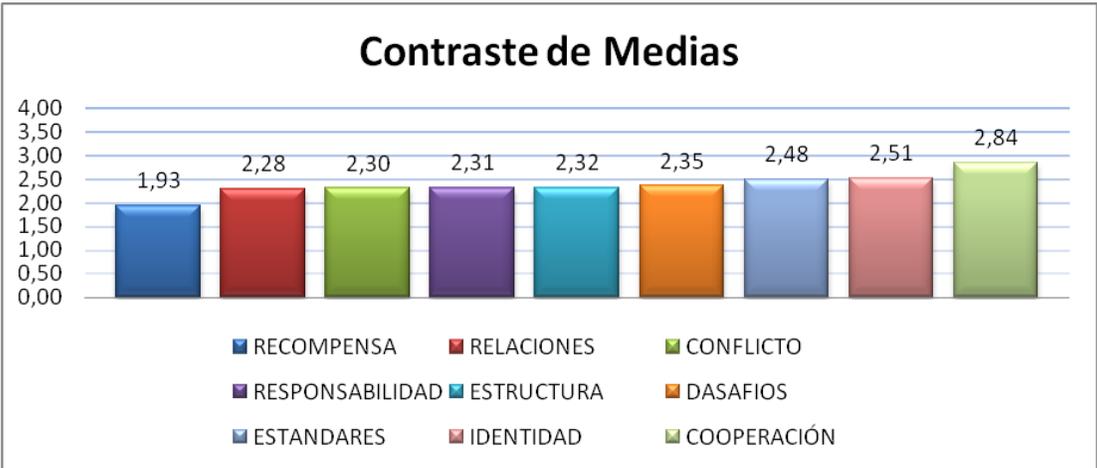
En cuanto a la dimensión Identidad, el ítem 18 es el mejor calificado, resultando su valor promedio equivalente a 2,81 con una desviación estándar de 0,664. Siendo el menor nivel de dispersión en comparación con el resto de los ítems.

Por otra parte, el ítem con menor puntuación promedio corresponde al número 36 con un valor promedio de 2,04 con una desviación estándar de 0,785.

En conclusión, en esta dimensión los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización, sienten que son miembros de un equipo que

funciona bien, consideran que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía y opinan que se preocupan por los intereses en común de la empresa.

Gráfico 1. Contraste de Medias. Dimensiones de Clima Organizacional.



Partiendo del contaste de medias obtenidas por dimensión, se puede observar que la puntuación más baja es de 1,93, correspondiente a la dimensión Recompensa, seguidamente Relaciones con una puntuación de 2,28, Conflicto con una puntuación de 2,30, Responsabilidad con una puntuación de 2,31, Estructura con una puntuación de 2,32, Desafíos con una puntuación de 2,35, Estándares con una puntuación de 2,48, Este grupo de dimensiones obtuvo una valoración “Deficiente”, requiriendo un importante y preventivo foco de atención; luego le siguen la dimensiones Identidad con una puntuación de 2,51 y Cooperación con una puntuación de 2,84 calificadas como “Bueno”, ambas representarían las de mayor puntuación dentro de las valoraciones de Clima Organizacional.

5.3. Resultados Entrevistas

Para el análisis de las respuestas suministradas por los miembros de la Unidad a las entrevistas se procedió con la técnica de Análisis de Contenido. Según Kerlinger (2001) sirve como ayuda para la codificación, pues es un método objetivo y cuantitativo para asignar tipos de datos

verbales y de otra clase a categorías. Kerlinger plantea también un proceso de tabulación. Es el registro de los números de los tipos de respuesta en las categorías apropiadas, después de lo cual surge el análisis estadístico: porcentajes, promedios, índices de relación y pruebas de significancia estadística.

Para los efectos de esta investigación, sólo analizaron los resultados en cuanto al análisis de la frecuencia de respuesta recogidas para cada categoría y sus respectivos porcentajes con el fin de ampliar y profundizar en la data obtenida y complementar el análisis cuantitativo y estadístico de la aplicación del cuestionario.

El proceso de entrevista se llevó a cabo con cuatro (4) de los cinco (5) líderes que conforman nuestra muestra, debido a que una de las personas se encontraba disfrutando de sus vacaciones.

Recordemos que nuestra entrevista estructurada estaba conformada por cuatro (4) Dimensiones: Procesos, Relaciones, Conflicto y Recompensa.

Para la Dimensión Procesos se estableció una (1) categoría de análisis: Nivel de Funcionamiento, resultando de ellas subcategorías de análisis que permiten profundizar las respuestas obtenidas de los entrevistados.

Tabla 12. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Procesos.

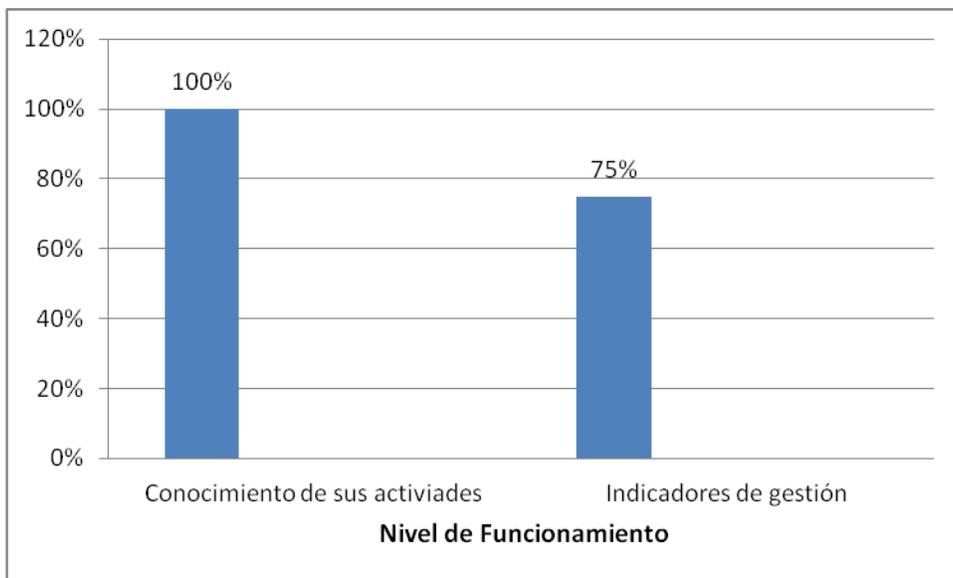
Dimensión	Categoría	Sub - Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Procesos	Nivel de Funcionamiento	Conocimiento de sus actividades	4	100%
		Indicadores de gestión	3	75%

De la Categoría Nivel de Funcionamiento, se desprenden dos (2) subcategorías. En este sentido, los hallazgos más importantes son el

Conocimiento de sus actividades, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, cuatro (4) indican que el conocimiento de sus actividades es un indicador del éxito de su gestión, representando esto el 100% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

Adicional a lo anterior, el 75% de los entrevistados indica no poseer unos indicadores estándar de su gestión. Por lo que, en este punto, los criterios de medición del éxito de la gestión son bastante diversos.

Gráfico 2. Dimensión Procesos: Categoría Nivel de Funcionamiento.



Para la Dimensión Relaciones se establecieron dos (2) categoría de análisis: Lazos de Amistad y Relación con la Gerencia, resultando de ellas subcategorías de análisis que permiten profundizar las respuestas obtenidas de los entrevistados.

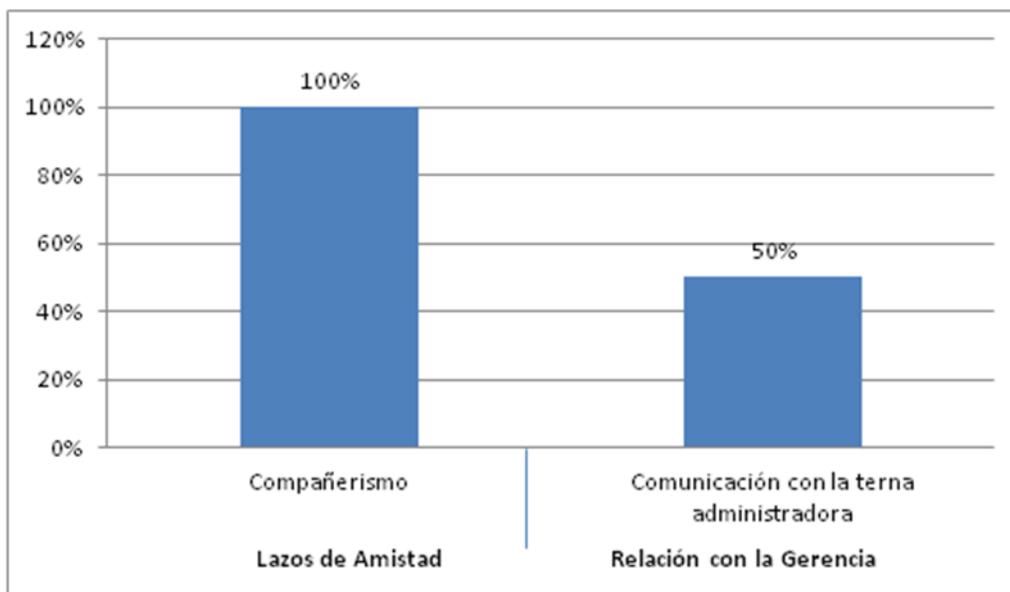
Tabla 13. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Relaciones.

Dimensión	Categoría	Sub - Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Relaciones	Lazos de Amistad	Compañerismo	4	100%
	Relación con la Gerencia	Comunicación con la terna administrativa	2	50%

De la Categoría Lazos de Amistad, se desprende una (1) subcategoría. En este sentido, los hallazgos más importantes son el Compañerismo, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, cuatro (4) indican que el compañerismo entre las personas que supervisan es un elemento negativo en la gestión de la empresa, representando esto el 100% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

En cuanto a la Categoría Relación con la Gerencia, se desprende una (1) subcategoría. En este sentido, el hallazgo más importante son la Comunicación con la terna administradora, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, dos (2) indican que las relaciones con la terna administradora no son las mejores y la identifican como un elemento negativo, representando esto el 50% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

Gráfico 3. Dimensión Relaciones: Categorías Lazos de Amistad y Relación con la Gerencia.



Para la Dimensión Conflicto se establecieron dos (2) categoría de análisis: Libertad de opinar y Apertura al conflicto, resultando de ellas subcategorías de análisis que permiten profundizar las respuestas obtenidas de los entrevistados.

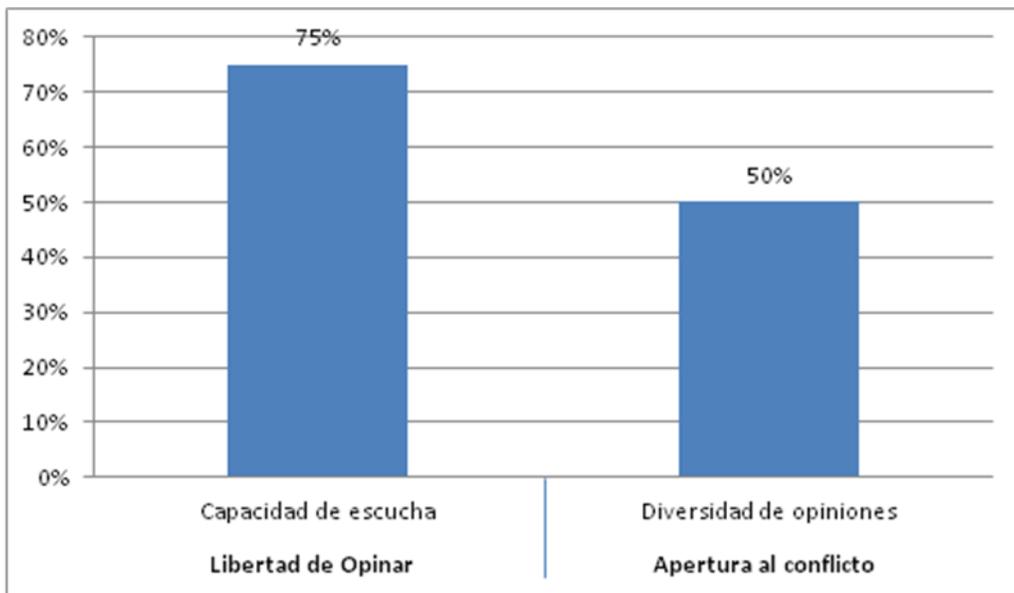
Tabla 14. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Conflicto.

Dimensión	Categoría	Sub - Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Conflicto	Libertad de opinar	Capacidad de escucha	3	75%
	Apertura al conflicto	Diversidad de opiniones	2	50%

De la Categoría Libertad de opinar, se desprende una (1) subcategoría. En este sentido, los hallazgos más importantes son la Capacidad de escucha, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, tres (3) indican estar abiertos a escuchar opiniones de sus subordinados, representando esto el 75% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

En cuanto a la Categoría Apertura al conflicto, se desprende una (1) subcategoría. En este sentido, el hallazgo más importante es la diversidad de opiniones, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, dos (2) indican respetar las opiniones de sus subordinados, representando esto el 50% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

Gráfico 4. Dimensión Conflicto: Categorías Libertad de Opinar y Apertura al conflicto.



Para la Dimensión Recompensa se establecieron dos (2) categoría de análisis: Incentivos y Promoción y Reconocimiento, resultando de ellas subcategorías de análisis que permiten profundizar las respuestas obtenidas de los entrevistados.

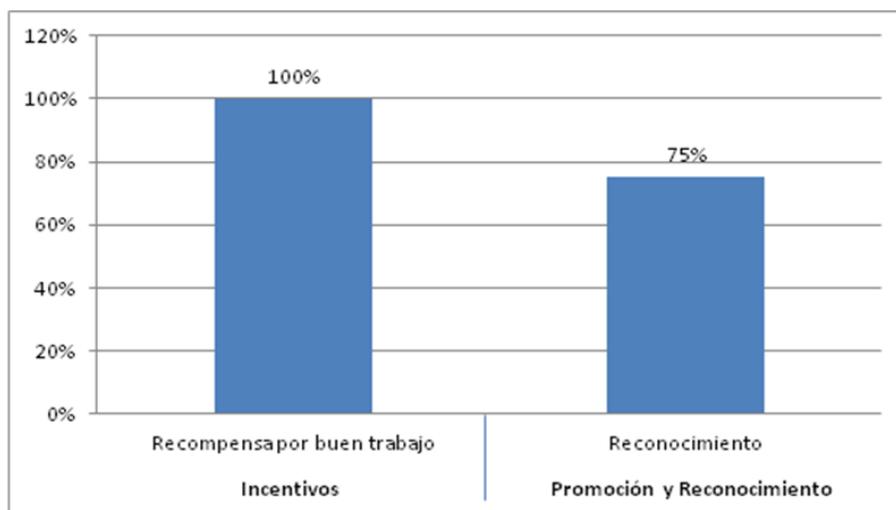
Tabla 15. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Recompensa.

Dimensión	Categoría	Sub - Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Recompensa	Incentivos	Recompensa por buen trabajo	4	100%
	Promoción y Reconocimiento	Reconocimiento	3	75%

De la Categoría Incentivos, se desprende una (1) subcategoría. En este sentido, los hallazgos más importantes son la Recompensa por un buen trabajo, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, cuatro (4) indican estar conscientes del descontento salarial que vive la compañía, representando esto el 100% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

En cuanto a la Categoría Promoción y Reconocimiento, se desprende una (1) subcategoría. En este sentido, el hallazgo más importante es el Reconocimiento, en cuyo caso, de las cuatro (4) personas entrevistadas, tres (3) indican que debido al tamaño de la empresa no hay muchas oportunidades de promoción, representando esto el 75% de las respuestas suministradas por los entrevistados.

Gráfico 5. Dimensión Recompensa: Categorías Incentivos y Promoción y Reconocimiento.



CAPÍTULO VI

6.1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para dar respuesta a los requerimientos y necesidades expuestos por el cliente Sistem Cable C.A, se inició un proceso de evaluación diagnóstica que permitió la exploración de la percepción de Clima Organizacional entre los miembros de la organización. La aplicación de dicho instrumento proporcionó información relevante en cuanto a:

Percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistem Cable C.A.:

Para explorar a profundidad la percepción de Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores, se aplicaron los instrumentos de medición a toda la organización y adicionalmente se llevaron a cabo entrevistas individuales a cuatro (4) líderes de Sistem Cable C.A., cuyas respuestas fueron coincidentes con los hallazgos obtenidos de la aplicación del cuestionario y, por consiguiente, proporcionaron mayor poder explicativo a las variables involucradas en este estudio, en términos generales, se puede afirmar que la percepción del Clima Organizacional que tienen los líderes y colaboradores de Sistema Cable C.A es negativa y sugiere un bajo nivel de satisfacción.

Principales fortalezas y debilidades del personal de Sistem Cable C.A en relación al ambiente de trabajo.

En cuanto a las fortalezas y áreas con percepción positiva del grupo se puede afirmar lo siguiente:

- Los miembros de la organización se preocupan por ayudar al resto de sus compañeros, consideran que todo trabajo se puede mejorar, por lo que existe un buen grado de colaboración e integración.

- Los trabajadores sienten orgullo de pertenecer a esta organización, existe lealtad por parte del personal hacia la compañía y muestran preocupación por los intereses en común de la empresa.

En cuanto a las dimensiones y aspectos menos valorados y percibidos así como áreas de oportunidad del grupo, se puede afirmar lo siguiente:

- La empresa no muestra un interés por escuchar las aspiraciones de los trabajadores.
- En la empresa se dilata la toma de decisiones y no se toman riesgos en momentos oportunos.
- Los trabajadores consideran que las tareas no están claramente definidas, ni estructuradas, que la empresa no muestra un interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
- Los trabajadores no sienten compromiso con sus obligaciones y desconocen los estándares de evaluación. Consideran que en esta organización no se traza un plan general sobre lo que se debe hacer.
- Hay un ambiente de desconfianza para emitir opiniones en la empresa, los trabajadores prefieren mantenerse en silencio para evitar desacuerdos con la gerencia.
- La empresa no propicia un clima de trabajo agradable y sin tensiones donde las relaciones entre los trabajadores y la Gerencia sean relaciones agradables.
- El tamaño de la empresa limita las promociones de personal, aunado al poco reconocimiento que se le brinda a los trabajadores por hacer un buen trabajo.

Recomendaciones

Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en Sistem Cable:

- Establecer canales formales de comunicación con la periodicidad adecuada entre los trabajadores y los líderes de la organización
- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la terna de administradores pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.
- Se recomienda a la empresa Sistem Cable C.A. Aplicar las políticas y normas con efectividad a todos los empleados y a los supervisores inmediatos brinda al personal responsabilidades que conciernan a su cargo.
- Establecer lineamientos estratégicos anuales que permitan definir las políticas de evaluación de desempeño en la empresa.
- Implantar círculos de calidad donde involucren a todos los trabajadores de Sistem Cable, donde se generen un ambiente de confianza para que puedan emitir sus opiniones.
- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones.
- Capacitar a los supervisores, jefes y gerentes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- El reconocimiento debe actuar como una fuerza impulsora, es un elemento de importancia en el ámbito laboral, cobra un especial valor en el trabajo en tiempos donde la situación del país no permite a las empresas ser competitivas salarialmente. Por tal razón es necesario

poner en práctica inventivas sobre el salario emocional: horario flexible, días libres por cumpleaños, reconocimiento mensual en cartelera informativa, permiso para estudios, tele-trabajo, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnau, J. (1996) Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento. Edicions Universitat de Barcelona. Barcelona. Extraído el 18 de Enero de 2014 desde: http://books.google.es/books?id=VXlz3-Sxuh4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Brunet, L. (2004) El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Caligiore, C y Diaz T. (2003) Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656
- Cook, T. D., Reichardt, Ch. S., Charles, Alvarez, J. (2000) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Ediciones Morata. Madrid.
- Cummings, W. (2008) Desarrollo y Cambio Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Davila, J., & Romero, P. (2010). Relación entre el síndrome de Burnout y la Percepción sobre el Clima Organizacional en Médicos del área de Emergencia. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Faletta, S. (2005) Modelos de un diagnóstico organizacional: una revisión y síntesis. Traducción por Celis, P. La Rotta, K., Morotta, D. (2008). UCAB.
- Gan F., Berbel G. (2007), “Manual de recursos humanos diez programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales”. Barcelona. Editorial UOC.

- García Solarte M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. 2009;(42):43-61.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. (2003) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Juarez-Adauta, S. Clima Organizacional y satisfacción laboral. Rev Med Inst Mex Seguro Soc 2012; 50 (3): 307-314. Extraído el 15 de agosto de 2017 desde: <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=38964>
- Katz, Daniel; Kahn, Robert(1995). “Psicología social de la Organización”. Editorial Trillas. México.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2001) Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4 ed). Mc Graw Hill. México.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968) Motivation and Organizational Climate. Boston. Division of Research Graduate School of Bussiness Administration Harvard University.
- Maisch, E. (2003) Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Extraído el 01 de septiembre de 2017 desde: <https://www.gestiopolis.com/pautas-realizar-estudios-clima-organizacional/>
- Méndez, C (2001). Fundamentos Metodología. Tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill interamericana. Colombia.
- Méndez, C (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá D.C.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. Organizational Dynamics, v. 9, n. 2 Autumn, p. 35–40, 1980.
- OIT. (2006) Cambios en el mundo del trabajo. Ginebra: OIT.

Pérez, M. (2012) Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer. Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. UCAB. Caracas.

Queipo, Beatriz, Artigas, Wileidys, Useche, María, & Romero, Mildred. (2008). Internet y televisión por cable en Venezuela: Una mirada estratégica. Revista Venezolana de Gerencia, 13(44), 655-668. Recuperado en 21 de marzo de 2018, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000400009&lng=es&tlng=es.

R. Martínez M., M. J. Ramírez D. Revista Internacional Administración y Finanzas. Volumen 3. Número 1. 2010. Extraído el 17 de agosto de 2017 desde: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v3n1-2010/RIAF-V3N1-2010-4.pdf>

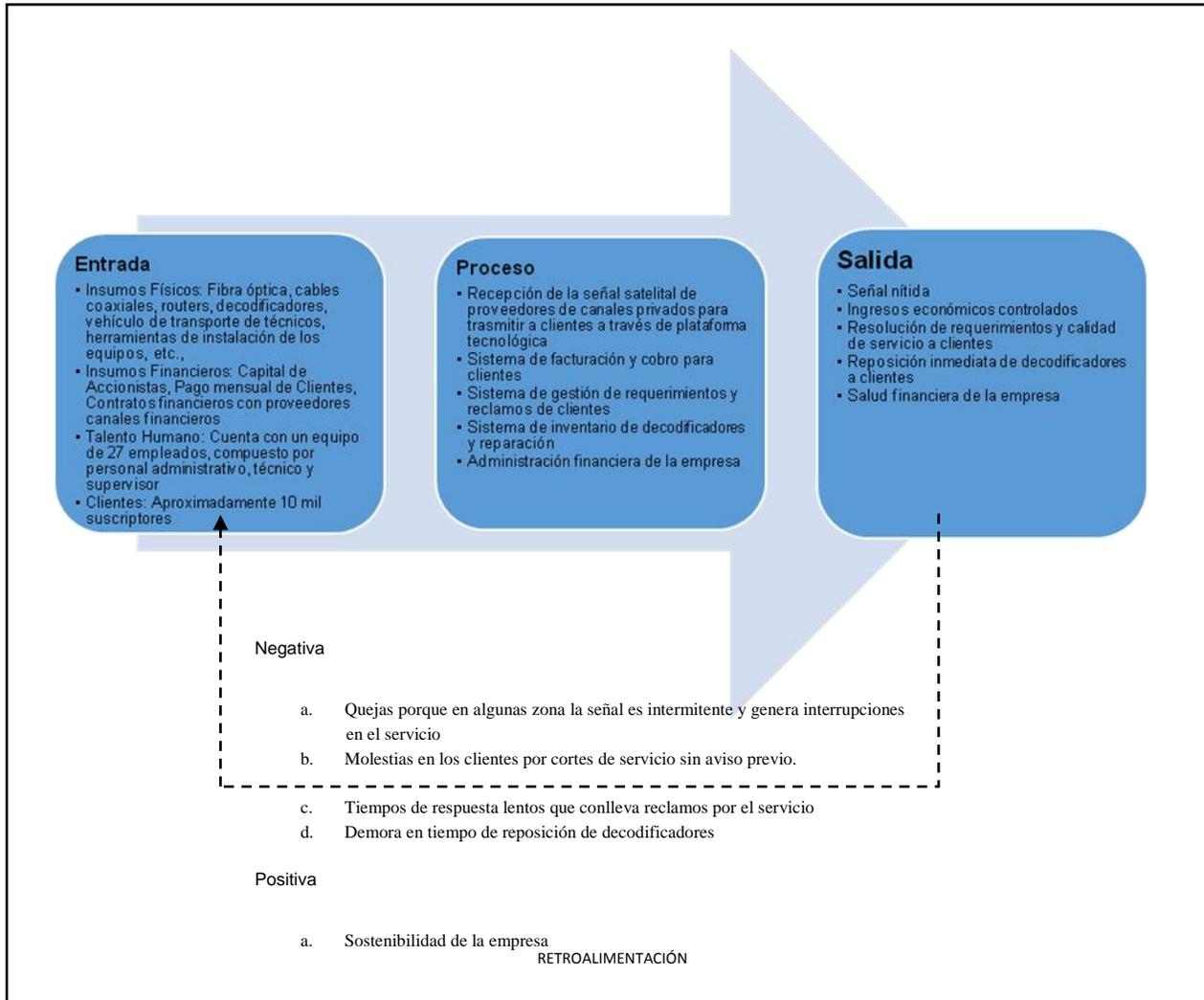
Rojas, S. (2002) Investigación Social Teoría y Praxis. México: Plaza y Valdés. Extraído el 18 de septiembre de 2017 desde: [http://books.google.es/books?id=a5A-
au7zn7YC&printsec=frontcover&dq=rojas+S.+2006+investigaci%C3%B3n+
social+teoria+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=2wHcUo6YF4SIsASfyoHgDA&ved=
0CDcQuwUwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=a5A-
au7zn7YC&printsec=frontcover&dq=rojas+S.+2006+investigaci%C3%B3n+
social+teoria+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=2wHcUo6YF4SIsASfyoHgDA&ved=
0CDcQuwUwAA#v=onepage&q&f=false).

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Extraído el 20 de Septiembre de 2017 desde: http://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL p.83-86

Soares (2013) Evaluación del Clima Organizacional en la distribuidora Lumosa S.A. Según el modelo de Litwin y Stringer. Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. UCAB. Caracas.

Figura 1.

ENFOQUE SISTÉMICO ABIERTO SISTEM CABLE



ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad: ____ Sexo: ____ Antigüedad: _____ Cargo: _____

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de Sistem Cable, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

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

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
1.	En Sistem Cable las tareas están claramente definidas				
2.	No nos confiamos mucho en juicios individuales en Sistem Cable, casi todo se verifica dos veces				
3.	En Sistem Cable existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
4.	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
5.	Entre la gente de Sistem Cable prevalece una atmósfera amistosa				
6.	En Sistem Cable se exige un rendimiento bastante alto				
7.	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
8.	En Sistem Cable se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
9.	La gente se siente orgullosa de pertenecer a Sistem Cable				
10.	En Sistem Cable las tareas están lógicamente estructuradas				
11.	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
12.	Las recompensas e incentivos que se reciben en Sistem Cable son mayores que las amenazas y críticas				
13.	Sistem Cable ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
14.	Sistem Cable se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
15.	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
16.	En Sistem Cable la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
17.	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
18.	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
19.	En Sistem Cable se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
20.	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
21.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
22.	En Sistem Cable tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				

23.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en Sistem Cable				
24.	En Sistem Cable siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
25.	Las personas dentro de Sistem Cable no confían verdaderamente una en la otra				
26.	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
27.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía				
28.	Conozco claramente las políticas de Sistem Cable				
29.	En Sistem Cable salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
30.	En Sistem Cable hay muchísima crítica				
31.	La toma de decisiones en Sistem Cable se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
32.	Las personas en Sistem Cable tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33.	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
34.	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
35.	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
36.	En Sistem Cable cada cual se preocupa de sus propios intereses				
37.	Conozco claramente la estructura organizativa de Sistem Cable				
38.	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
39.	En Sistem Cable no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
40.	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
41.	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
42.	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
43.	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)				
44.	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
45.	En Sistem Cable no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
46.	En Sistem Cable cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
47.	Cuando cometo un error me sancionan				
48.	Me siento orgulloso de mi desempeño				
49.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
50.	En Sistem Cable uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
51.	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
52.	En Sistem Cable a veces no se tiene claro a quien reportar				
53.	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				

ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

GUÍA DE ENTREVISTA
A. PROCESOS: 1. ¿En qué consiste tu trabajo? 2. ¿Qué servicios / Procesos tienes a tu cargo? ¿Cómo lo haces? 3. ¿Conoces o tienes indicadores de medición y control de la gestión? ¿Cuáles?
B. RESPONSABILIDAD: 4. ¿Se brinda oportunidad a los empleados para que resuelvan los problemas? 5. ¿Confía en la iniciativa de sus compañeros? 6. ¿Qué sucede cuando cometen un error?
C. RECOMPENSA: 7. ¿Cómo son recompensados en la empresa? 8. ¿Hay oportunidad de crecimiento en la empresa?
D. DESAFIOS: 9. ¿Considera que la nueva administración ha asumido riesgos? 10. ¿Cómo lleva a cabo la toma de decisiones en la empresa?
E. RELACIONES: 11. ¿Cómo es el compañerismo en la empresa? 12. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa? 13. ¿Cómo son las relaciones con la nueva Gerencia?
F. COOPERACIÓN: 14. ¿Hay procesos en la empresa que se pueden mejorar? 15. ¿Consideras que hay colaboración la empresa? 16. ¿Cómo funcionan como equipo?
G. ESTANDARES: 17. ¿Cómo es evaluado el desempeño de los trabajadores? 18. ¿Sientes que hay preocupación por hacer bien las cosas?
H. CONFLICTO: 19. ¿Qué haces para escuchar las opiniones de los empleados? 20. ¿Qué sucede cuando no coinciden tus opiniones con las de los empleados?
I. IDENTIDAD: 21. ¿Sientes que todos se preocupan por los objetivos de la organización? 22. ¿Hablábamos sobre tu percepción de la lealtad de los empleados hacia la empresa?

