AAU0491

BN= 188998

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA ANALITICOM

CB= AAU0491 00100000

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Neila Tejeda

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Víctor Maldonado

Caracas, julio 2018

DEDICATORIA

A Dios, por haberme acompañado en este camino, por haberme dado salud para lograr esta meta, por estar conmigo en cada paso que doy, por su infinita bondad y amor y por haber puesto en mi camino a muchas personas que han sido mi soporte y compañía.

A mi madre Andrea Trinidad (QEPD), por haberme apoyado en todo momento, por sus valores, por creer en mí, por apoyarme y motivarme siempre a ser una persona de bien, por impulsarme siempre a dar lo mejor de mí y a prepararme profesionalmente para mi futuro.

A Cándida Méndez, quien, como a una hija me ha apoyado incondicionalmente en todo momento, por su ejemplo de constancia y buena actitud ante la vida.

A todos, quienes de alguna forma me han apoyado y motivado a culminar esta meta.

Neila

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Víctor Maldonado, por su asesoría y guía.

A la UCAB, por ofrecernos profesores de calidad con visión de futuro.

A José Veloz, por creer en este proyecto y brindarnos todo su apoyo.

A Gregory Rondo, por ser mi compañero en este apasionante proyecto.

A mi Madre, gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
1.1. Formulación del problema 2
1.2. Justificación de problema de investigación 4
1.3. Objetivo general y específico 4
1.3.1. Objetivo general 4
CAPÍTULO II 6
2. MARCO ORGANIZACIONAL 6
2.1. Historia 6
2.2. Filosofía de negocios 6
2.3. Misión 7
2.4. Organigrama 7
CAPÍTULO III 8
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL 8
3.1. Investigaciones antecedentes 8
3.2. Bases teóricas 9
3.2.1. Diagnostico organizacional 10
3.2.2. Comportamiento Organizacional 13
3.2.3. Clima organizacional 18
CAPÍTULO IV 24
4. MARCO METODOLOGICO 24
4.1. Tipo de Investigación 24
4.2. Diseño de Investigación 25

4.3. Población y Muestra 26
4.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos 26
4.4.1. La entrevista 27
4.4.2. El cuestionario 27
4.5. Operacionalización 29
4.6. Procedimiento 30
4.6.1. Fase I: Diseño de la encuesta 30
4.6.2. Fase II: Validación y aprobación 30
4.6.3. Fase III: Campaña de sensibilización 30
4.6.4. Fase IV: Diagnóstico del Clima Organizacional 30
4.6.5. Fase V: Análisis de los resultados 31
4.6.6. Fase VI: Presentación de las conclusiones y recomendaciones 31
CAPÍTULO V 32
5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS 32
5.1. Resultados del Diagnóstico 32
5.1.1. Diagnóstico inicial 32
5.1.2. Diagnóstico del clima laboral 33
5.2. Resultados y evaluación por cada dimensión contemplada 35
5.2.1. Resultados por departamento 37
- Análisis: 37
5.3. Resultados por cada dimensión y los ítems de esta: 39
5.3.1. Estructura 39
- Análisis: 39
5.3.2. Responsabilidad 40
- Análisis: 40
5.3.3. Recompensa 41
- Análisis: 42
5.3.4. Riesgo 42
- Análisis: 43
5.3.5. Calidez 43

- Análisis: 44
5.3.6. Apoyo 44
- Análisis: 45
5.3.7. Normas 46
- Análisis: 46
5.3.8. Conflicto 47
- Análisis: 47
5.3.9. Identidad 48
- Análisis: 48
Capítulo VI 50
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 50
6.1. Conclusiones 50
6.1.1. Estructura 50
6.1.2. Responsabilidad 51
6.1.3. Recompensa 51
6.1.4. Riesgo 51
6.1.5. Calidez 51
6.1.6. Apoyo 52
6.1.7. Normas 52
6.1.8. Conflicto 52
6.1.9. Identidad 52
6.2. Recomendaciones 53
REFERENCIAS 55
ANEXOS 57
7. Anexos y gráficos 57
7.1. Guión del cuestionario Litiwin y Stinger (citado por Contreras y Matherson, 1984, p: 33-37). 57
7.2. Gráficos de resultados 61
7.2.1. Resumen de las dimensiones evaluadas 61
7.2.2. Gráfico resultados por departamento 62
7.2.3. Gráficos de resultados por dimensión 63

7.2.3.1. Estructura 63
7.2.3.2. Responsabilidad 64
7.2.3.3. Recompensa 65
7.2.3.4. Riesgo 66
7.2.3.5. Calidez 67
7.2.3.6. Apoyo 68
7.2.3.7. Normas 69
7.2.3.8. Conflicto 70
7.2.3.9. Identidad 71

Universidad Católica Andrés Bello

Dirección General de Estudios de Postgrado

Programa Especialización en Desarrollo Organizacional

Estudio de Clima Laboral en la empresa Analiticom

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional

Autor: Neila Tejeda

Asesor: Víctor Maldonado

RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar la situación de clima laboral en la empresa Analiticom a fin identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa en la dinámica organizacional. Para abordar el diagnóstico y análisis organizacional y su clima laboral en este trabajo se consideró como marco teórico referencial el modelo de Hax y Majluf (1997), los planteamientos sobre el Comportamiento Organizacional de Dailey Robert (2012) y de Robbins Stephen y Timothy Judge (2009) y el modelo de estudio del clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968), con su instrumento de medición del clima compuesto por nueve dimensiones para profundizar en la comprensión de los elementos que coexisten en el ambiente organizacional. El tipo de investigación que se utilizó fue la metodología aplicada a través de la modalidad investigación-acción. Se realizó una investigación transeccional ya que se recolectaron los datos en un solo momento. La población fue conformada por la totalidad de los trabajadores: tres (3) miembros directivos, un (1) miembro Staff, Gerente de Operaciones y sesenta y tres (63) colaboradores. El Clima organizacional es un factor importante para comprender y gestionar el desarrollo de una organización, medirlo permitió conocer la percepción de los miembros de la empresa y evaluar los elementos que la acompañan en el desempeño laboral en pro de mejorar los resultados de la organización.

Palabras clave: Clima laboral, dimensiones, percepción, desempeño, motivación, influencia, conducta, comportamiento organizacional, satisfacción.

INTRODUCCIÓN

La dinámica organizacional es el resultado del comportamiento de los individuos en su ambiente laboral, y de la percepción que estos tienen con respecto de su relación con otros y con la organización.

La empresa Analiticom fue abordada cuando los directivos comenzaron a observar algunos indicios de conflicto en el desempeño de los colaboradores, así como en las interrelaciones formales e informales que se percibía en el entorno.

Estos indicios surgen luego del proceso de fusión y movilizaron a los directivos a buscar comprender por medio del análisis de clima organizacional, la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral y como éste influye en la dinámica organizacional, a fin de poder encontrar las posibles soluciones y mejorar el desempeño de los colaboradores y sus interrelaciones.

Este tema se abordará a través de los siguientes capítulos: Capítulo I Planteamiento del problema, Capítulo II Marco organizacional, Capitulo III Marco Teórico, Capítulo IV Marco metodológico, Capítulo V Análisis de los resultados, Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del problema

La competitividad empresarial está definida como la capacidad que tiene una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas que le permitan sostener una posición destacada en el mercado. Se entiende por ventaja aquellos recursos, o atributos que la empresa dispone, de la que carecen sus competidores y hace posible la obtención de un rendimiento superior en comparación con el de otros negocios (Gordon Dayana, 2014, p. 2).

La crisis económica actual en Venezuela ha afectado seriamente a las empresas y sus entornos. Lo que las ha llevado a ajustarse a distintas estrategias que les ha permitido preservar la continuidad de sus negocios y la maximización de sus recursos, encontrando aliados que integren su gestión o servicio en pro de conservar su posición en el mercado, mantener la atención de sus clientes, o proyectarse a otros mercados internacionales. Dentro de estas estrategias algunas han recurrido en busca de aliados, fusionándose con otras empresas que complementan su gestión o servicios y otras a dejar partes de sus negocios que no son rentables.

Analiticom, empresa venezolana dedicada al marketing digital, vió en IDBC, empresa dedicada al desarrollo de soluciones tecnológicas, la oportunidad de fortalecer su servicio y además formular una estrategia que ampliaba su oferta para mantenerse en el mercado. Si bien, Analiticom se encontraba posicionada en el mercado del Marketing digital no contaba con un equipo propio que desarrollara las soluciones tecnológicas para sus clientes, sólo disponían de aliados externos que le prestaban este servicio, pero esto suponía un costo elevado en el producto final. Por su parte, IDBC como empresa de soluciones tecnológicas prestaba este servicio, pero

también requería de respaldo económico a través de una alianza que le permitiría mantenerse en el mercado y seguir brindando soluciones tecnológicas. Esta fue la razón por la cual a principios del año 2017 pasó a fusionarse con IDBC, no sólo por la perspectiva de su crecimiento nacional e internacional, sino también buscando elementos que le permitieran contar con aliados que la llevaran a ser más competitiva y con respuestas más rápidas a sus clientes en el marketing digital.

Uno de los problemas de este tipo de fusiones es hacer el trabajo de integrar al recurso humano y la cultura organizacional, tomando en cuenta que los directivos se enfrentarán a las relaciones formales e informales en las distintas empresas. En este caso los directivos observaron que había una marcada diferencia entre la cultura organizacional de Analiticom y la de IDBC. Los colaboradores de Analiticom tenían una cultura orientada hacia las relaciones informales, y con procesos poco estructurados, por su parte, los colaboradores de IDBC tenían una cultura organizacional orientada a las relaciones formales y con procesos bien definidos y estructurados. Algunos comportamientos que observaban eran consecuencia de este proceso de fusión, tales como: la incertidumbre, falta de integración y de reconocimiento de los miembros de ambas empresas, que no se consideraban parte de un mismo equipo. Además, los líderes incurrieron en un error: no comunicaron una visión clara de este nuevo momento de la empresa, éste factor afectó el clima organizacional de Analiticom, que conservó el nombre luego de la fusión, por lo que resulta interesante el estudio de este nuevo clima organizacional y validar aquellos factores comunes que pueden potenciar el desempeño del recurso humano en esta nueva etapa de la empresa.

Todo proceso de fusión implica un impacto en la dinámica de sus miembros que, de ser canalizada de manera inadecuada, deja una huella negativa en el desempeño del equipo y los resultados ante el cliente. Uno de los principales problemas en este tipo de proceso es la armonización de las

distintas culturas organizacionales y las expectativas del recurso humano, quienes suelen tomar este tipo de proceso con temores e incertidumbres.

1.2. Justificación de problema de investigación

Tener un buen clima es un factor importante para el desarrollo de una organización. Medir el clima nos permite conocer cómo se encuentra el ambiente de trabajo en el que se desarrolla la dinámica organizacional, y desde los resultados que se obtienen es posible analizar el funcionamiento interno de la organización y tomar decisiones para implementar mejoras de ser necesario.

Un mal clima organizacional afecta el desempeño organizacional y al recurso humano, razones por las cuales ninguna empresa se puede dar el lujo de mantener por mucho tiempo un mal clima organizacional. En ambientes malos de trabajo no hay buena productividad ni buen desempeño de los colaboradores, debido a que los individuos se encuentran en constante desmotivación e incertidumbre con respecto a los distintos aspectos de la dinámica organizacional.

Por las razones antes aludidas se hace importante conocer ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en Analiticom?, ¿Cuáles elementos del clima organizacional pueden permitir la integración y buen desempeño de sus colaboradores?

1.3. Objetivo general y específico

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el estado actual del clima organizacional de la empresa Analiticom, sobre la base del modelo de medición del clima organizacional de Litwin y Stringer en las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar la situación actual sobre la percepción de los colaboradores del clima organizacional de la empresa Analiticom.

2. Identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual de la empresa.

3. Establecer las brechas en los resultados obtenidos en las dimensiones: estructura, responsabilidad, remuneración, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad, en cuanto a la percepción del clima organizacional actual.

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia

Analiticom es una agencia de marketing digital creada en 2009, con más de ocho años de experiencia en desarrollo de marketing y tecnologías ágiles, especializada en el manejo de redes sociales, desarrollando estrategias medibles para optimizar la presencia de sus clientes en Internet, a través de artes 2.0, creación y manejo de perfiles de redes sociales, campañas de mercadeo viral, campañas de publicidad online.

Trabajan directamente con distintos segmentos, cuyas necesidades, aunque son parecidas, varían por naturaleza, desde su raíz como lo son los startups, empresas y/o corporativos, gobernaciones o ciudades y particulares como personalidades públicas o del medio artístico.

Sus servicios abarcan desde el desarrollo tecnológico generando tecnología de alta gama para sus distintos clientes, ofreciendo servicios de desarrollo para conceptualizar, programar, implementar y/o contribuir en el mantenimiento de proyectos de alta tecnología. Inbound, marketing, automatización y atracción de leads calificados de venta, creando estrategias de crecimiento, planificación con precisión en redes sociales y el espacio digital, creando contenido y posicionando ads no genéricos sino orientados al mercado meta y la medición. Marketing corporativo generando estrategias y asesorías digitales para marcas. Personal branding con estrategias y PR Digital para celebridades e influencers. Learning center para la capacitación remota o in-company.

2.2. Filosofía de negocios

En su dinámica organizacional se apoyan en la filosofía del trabajo en equipo, agilidad, flexibilidad, innovación, apertura, transparencia, pasión y creatividad.

2.3. Misión

Su misión es crear estrategias personalizadas en medios no convencionales para ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos.

2.4. Organigrama

Cuenta con una estructura formal, representada en el siguiente organigrama **(figura 1)** Incluye las gerencias y coordinaciones que conforman las unidades en función a la división de sus actividades y la línea de autoridad y jerarquía. La máxima autoridad son los tres directores quienes diseñan los lineamientos y estrategias a ejecutar, le siguen los Gerentes de Departamentos, organizados por áreas de negocios y administrativa, estos gestionan los equipos de trabajo.

Figura 1. Organigrama General de Analiticom

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Investigaciones antecedentes

Se presentan algunos antecedentes referidos a la evaluación del clima laboral, tanto en empresas nacionales como fuera de nuestras fronteras.

Williams (2013), realizó un estudio sobre el diagnóstico de clima laboral en una dependencia publica en Monterrey, México, basado en la psicología del comportamiento organizacional de Robbins Stephen, con el objetivo de conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal, resultando en un grado regular de insatisfacción del personal hacia el ambiente, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo y la de menor puntuación la de motivación.

Soares (2013) realizó una investigación sobre la Evaluación del Clima organizacional en distribuidora Lumosa según el modelo de Litwin y Stinger, con el propósito de entender la percepción de los colaboradores, y determinar las fortalezas y oportunidades de mejora de sus procesos organizacionales, siendo los resultados promedios generales obtenidos con una percepción "Buena" sobre el clima organizacional, esta evaluación permitió no sólo comprender la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional sino que dejó reflejado los aspectos de la organización que son susceptibles a mejoras.

Salcedo y Lozano (2015) realizaron un estudio sobre el Análisis de los factores determinantes del Clima Organizacional aplicando el Modelo de Litwin Y Stinger en dos Sucursales de Davivienda en Cartagena, el estudio se basó en las percepciones de los trabajadores sobre dicho clima,

concluyendo que el clima organizacional es calificable de regular en ambas sedes; donde la correlación entre las diversas variables y el clima organizacional mostró que todas las dimensiones tienen la mayor incidencia sobre éste, aspecto relevante al momento de tomar las consideraciones para las mejoras necesarias.

3.2. Bases teóricas

Para profundizar en el tema de la evaluación del clima laboral, se presentan algunos autores y sus postulados teóricos sobre las cuales se sustenta esta investigación.

Se utilizó el modelo de Hax y Majluf (1997), en el proceso de diagnóstico y análisis organizacional inicial, con el fin de abordar la situación de la empresa Analiticom y explorar sus fortalezas y áreas de oportunidad de mejora, previo a la evaluación del clima laboral. Este modelo se enfoca en la estructura organizacional que es entendida como la consecuencia de la estrategia; los autores señalan como un indicador de la falta de un balance adecuado entre la estructura y los procesos, el surgimiento de un clima organizacional conflictivo.

Para el abordaje del comportamiento organizacional se utilizó como referencia el planteamiento de Robbins y Judge (2009), y Dailey (2012) donde abordan el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, los elementos que implican la satisfacción de los individuos dentro de las organizaciones, con el propósito de profundizar sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones y comprender las estrategias de mejora de la efectividad de las organizaciones a través de estos.

Se utilizó el modelo de Litwin y Stringer (1968), considerado uno de los estudios más extensos que se ha realizado sobre el tema del clima organizacional, dado su aporte a la comprensión de la coexistencia de

distintos tipos de clima cada uno con consecuencias específicas para los individuos en torno a la motivación, rendimiento y satisfacción con el empleo.

3.2.1. Diagnostico organizacional

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse, indicando sus fortalezas y debilidades.

Ante la necesidad inicial planteada por los directivos de la empresa Analiticom preocupados por comprender la situación de su clima laboral, luego de la fusión con IDBC y por conocer, sí el entorno organizacional disponía de las condiciones necesarias post-fusión, se hace necesario indagar sobre los retos que implica para los directivos unificar la gestión de su recurso humano por medio de estrategias distintas en respuesta a la nueva empresa.

Para esta investigación se utilizó el modelo de Hax y Majluf (1997), en su planteamiento de que las organizaciones surgen como consecuencia de las necesidades estratégicas de los sujetos que las incorporan. Los autores destacan la importancia que tienen la cultura, las normas y los valores dentro de las organizaciones, para motivarlas y guiar los pasos de lo que podrían llegar a ser.

El trabajo de Hax y Majluf (1997), se encuentra dirigido fundamentalmente a elaborar un enfoque práctico de la gestión estratégica dentro de la organización, de éste puede desglosarse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

El modelo de Hax y Majluf (1997), plantea la importancia de tener claro la estructura organizacional, así como el balance entre la estructura y

los procesos que la acompañan tal como la planificación, el control de gestión, la comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas, de esta manera se puede tener una visión más clara del diseño organizacional como base de la estrategia. Según los autores los roles principales que debe cumplir una estructura organizacional están referidos al apoyo en la implementación de programas estratégicos y a la facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

En el proceso post fusión se hace necesario para los directivos de Analiticom comprender cuales estrategias son las más adecuadas para definir mejor la estructura de la empresa, a fin de hacerla más efectiva. Contar con una estrategia clara y bien definida facilita el proceso de cambio, permitiéndole acompañar al recurso humano de la empresa en el proceso de transición, por lo tanto, es esencial en esta primera fase diagnóstica, la validación del diseño de la estructura organizacional con foco en los aspectos claves de la empresa, que vistas como un todo dan el carácter a las condiciones organizacionales, que determinan la identidad organizacional de donde parte la cultura y estrategia.

El recorrido hacia el diseño de las estrategias y los planes organizacionales que integran la estructura organizacional conlleva a disponer de aquellos aspectos favorables, que sin duda se utilizan para destacar las fortalezas, pero también aquellos aspectos que representan oportunidades de mejoras, que deben ser abordados a tiempo. Hax y Majluf (citados por Vidaurre, 2009, p.36) destacan ciertos síntomas dentro de la organización que revelan una estructura inadecuada:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo. Esto ocurre generalmente en organizaciones orientadas funcionalmente.

- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico (se ocupa mucho tiempo en temas operacionales).

- Clima de trabajo conflictivo. El sistema de recompensas y motivacional debe estar en armonía con la estructura.

- Falta de definición en la planificación de los negocios, olvido de mercados particulares, los cuales son indicadores de que la estructura organizacional no responde a la posición estratégica de la empresa.

- Falta de coordinación entre las divisiones. Esto indica una falla en los mecanismos de integración.

- Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización. Es necesario redefinir tareas o fusionar unidades.

- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.

- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos. En este caso se requiere una urgente revisión de la estructura. La empresa deberá replantearse su estrategia y adoptar una nueva estructura adecuada a esta estrategia.

La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre los objetivos particulares y los de la organización; el modelo es un primer paso para abordar el diagnóstico de la empresa, y se hace interesante determinar qué tan cercano se hace el diagnóstico del clima organizacional y validar como acompañar la percepción del recurso humano, considerando que el enfoque de este modelo permite explorar las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización desde la estrategia.

3.2.2. Comportamiento Organizacional

Sobre la base de que el comportamiento humano dentro de las organizaciones genera una cadena de reacciones por medio de las múltiples interacciones que surgen constantemente entre los miembros que la integran y hacia la organización, se hace necesario profundizar en el campo del comportamiento humano y organizacional y comprender cómo estas interacciones confluyen en el entorno laboral.

Robbins y Judge (2009) sobre el comportamiento organizacional indican que es un "campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura, tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones" (p. 10).

Dailey (2012) hace mención de que "el campo del comportamiento organizacional centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización". Destacando que este campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización (ventaja competitiva). Las dos primeras unidades de análisis se centran en un nivel individual del empleado y resaltan temas como los rasgos de personalidad (diferencias entre las personas), las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo. Champoux (citado por Dailey, 2012) hace referencia a la perspectiva "macro" o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional, la cual se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.

Robbins y Judge (2009), plantean un modelo básico de comportamiento organizacional **(Figura N°2)** su propuesta manifiesta que existen tres niveles de análisis en el comportamiento organizacional; individual, de grupo y de los sistemas de la organización, y que conforme se

avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones. En este sentido es indispensable comprender en principio el comportamiento individual para llegar a un mejor entendimiento del comportamiento del grupo y de la organización. (p. 27)

Figura 2. Modelo básico de CO, Etapa I

Fuente: Comportamiento Organizacional Robbins y Judge (2009)

Tenemos entonces un modelo que explica como el comportamiento en la organización se origina y desarrolla desde los rasgos de personalidad, las actitudes y motivación del individuo para finalmente a través de las interacciones de estos conformase en los grupos, esta cadena de interrelación amplia la relación y comprende los comportamientos grupales dentro de la dinámica organizacional. Entonces entender lo que ocurre en el entorno laboral es el reflejo de estos rasgos individuales y de los grupos y nos permite acercarnos a la realidad percibida por los colaboradores.

Cuando se incorporan más variables al modelo, se incluyen vínculos entre los tres niveles de análisis **(Figura N°3)**, en este sentido las investigaciones indican que se dan efectos diversos en las variables

dependientes claves y un gran número de variables independientes, organizadas según el nivel de análisis, incluyen vínculos entre los tres niveles de análisis (Robbins y Judge, 2012, p.32)

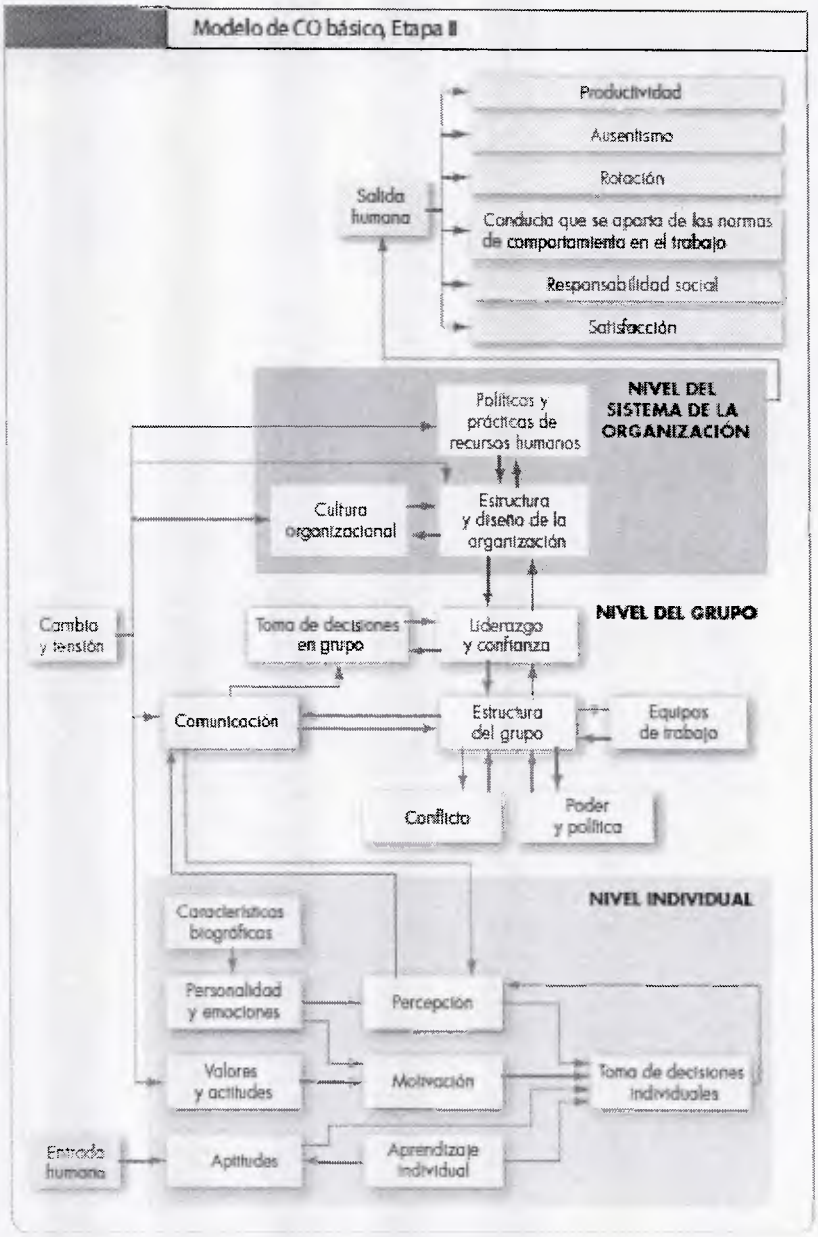

Figura 3. Modelo de CO básico, Etapa II

Fuente: Comportamiento Organizacional Robbins y Judge (2009)

La relación de las variables en el nivel individual como la emociones, los valores y las actitudes individuales tienen efecto en la toma de decisión individual pasando por la percepción, la emoción y el aprendizaje individual. Siguiendo la propuesta del modelo, en cuanto "conforme se avanza del nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones" las variables tal como la comunicación, la estructura de los grupos, los equipos de trabajo, el liderazgo y la confianza influyen en la toma de decisión grupal, este nivel se conecta con el nivel organizacional a través de la variable estructura y diseño organizacional que se interrelaciona con la cultura organizacional y la políticas y prácticas de recurso humano, algunos de los resultados de estas interrelaciones tienen que ver con la productividad, el comportamiento en el trabajo y la satisfacción.

El comportamiento organizacional permite obtener una perspectiva global de lo que ocurre en un determinado ambiente laboral, desde los elementos que contribuyen en la administración de la fuerza de trabajo diversa para mejorar la calidad y productividad de quienes integran la organización y traducirlo en mejoras del servicio al cliente, de las aptitudes para relacionarse con las personas, para en consecuencia estimular el cambio y la innovación y de esta forma contribuir con los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida creando un ambiente de trabajo positivo. Todos estos elementos son importantes al momento de comprender las interacciones que surgen en los entornos de trabajo.

Por su parte Dailey (2012) basado en la idea de Kurt Lewin (1939) quien sostiene que el comportamiento humano varía en función de la persona y del medio:

> B = f (P, E), plantea un modelo para comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, el modelo EORC desarrolla esta idea simple y nos ofrece un mecanismo

> para el análisis sistemático del comportamiento humano dentro de una organización. EORC es una sigla que resume las siguientes palabras: la E representa los Estímulos, que incluyen la luz, los sonidos, las exigencias laborales, los supervisores, las características de los compañeros de trabajo y el equipo; la letra O (Organismo) hace referencia a las características de la persona, incluyendo su personalidad, sus necesidades, actitudes, valores e intenciones; la letra R hace referencia a las Respuestas o a las acciones del comportamiento de la persona en la situación en cuestión; y, por último, la C representa las Consecuencias o los efectos que se asocian con las respuestas del comportamiento (p.I/9).

Dada la importancia de la percepción del individuo sobre el clima laboral, dentro del comportamiento organizacional una de las variables más estudiadas es la satisfacción laboral, Robbins y Judge (2009), define el término satisfacción en el trabajo como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo (p.79).

Dailey (2012) sobre la satisfacción laboral sostiene que "es una actitud de trabajo fundamental, y configura continuamente las percepciones de los empleados sobre los eventos laborales". El autor afirma que la satisfacción laboral es, la actitud del empleado la más estudiada. Los trabajadores no conciben la satisfacción laboral como un concepto perfecto, válido para todos. Por el contrario, la consideran como un conjunto de facetas o elementos relativamente discretos que se relaciona con su visión respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, etc. Cada faceta es, en realidad, una actitud o una predisposición (tendencia), adquirida a partir de la rutina y las experiencias excepcionales, a responder a los demás, a los objetos o a las instituciones, de manera positiva o negativa. (p. I/29)

Cuando corresponder medir la satisfacción laboral, (Robbins y Judge, 2012, p.84) mencionan dos enfoques:

> Los que se utilizan con más frecuencia y son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El primer método consiste en pedir a los individuos que respondan sobre ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". El otro enfoque –la suma de facetas del trabajo– es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros.
>
> De las facetas principales de satisfacción en el empleo (trabajo en sí, pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros), disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general. Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de los trabajadores. De acuerdo con el planteamiento de los autores, la mayoría de los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

Estos aportes nos permiten profundizar en el análisis de lo que pudiera estar ocurriendo en el entorno organizacional, y entender cómo interactúan los elementos que la integran para tener una visión global y orientar la búsqueda de soluciones en los elementos correlacionados, orientado hacia decisiones más acertadas al comprender el origen y naturaleza de los comportamientos y la interrelación entre ellos.

3.2.3. Clima organizacional

El Clima organizacional es un factor importante para el desarrollo de una organización, medirlo nos permite conocer cómo se encuentra el ambiente laboral en el que se desarrollan los trabajadores y cuál es su dinámica organizacional, comprender la percepción de cada integrante permite valorar esos aspectos que quizás no son tan visibles y traducirlos en

logros para la organización. Desde este enfoque se hace oportuno para los directivos de Analiticom medir su situación de clima laboral y colocar a disposición sus fortalezas y oportunidades de mejoras.

Kurt Lewin (citado por Brunet, 1987) define el clima laboral a través de su fórmula ***C=F(PxE)*** "El comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno". En tanto la percepción de cada individuo está originada en la relación que logra establecer éste con su entorno y se refleja a través de su comportamiento, que permite orientar cuales factores organizacionales pudieran estar influyendo positiva o negativamente en el grupo de individuos.

En el libro de Psicología Organizacional de Klob, Rubin y McIntery (1977) hacen referencia a la definición de clima organizacional hecha por Litwin y Stinger, se plantea como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en la conducta de ellos que también se puede traducir en las propiedades motivadoras del ambiente organizacional (p.113).

Al referirnos a clima laboral se distinguen dos perspectivas teóricas relativas a este concepto: el Enfoque de Medidas Múltiples y el Enfoque de Medidas Perceptuales. El primero implica una evaluación de las propiedades organizacionales y es una medición externa al individuo en la organización; por lo tanto, utiliza medidas objetivas. El segundo considera como elemento esencial la percepción del trabajador respecto de los estímulos relevantes. Este último enfoque ha originado la mayor cantidad de investigaciones en torno al concepto clima y contempla dos grandes aproximaciones: Clima Organizacional y Clima Psicológico. Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (Contreras y Matherson, 1984, p.27).

¿Cómo entender lo que puede estar ocurriendo en un determinado entorno laboral? la percepción de cada individuo dentro de la interacción organizacional pareciera ser la respuesta a esta interrogante. Para los

directivos de Analiticom, conocer la percepción de los colaboradores cobra importancia y permite un acercamiento a una realidad organizacional que representa una ventaja estratégica tanto a nivel interno como de cara al cliente.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Tal es el caso que su referente para la construcción de su modelo teórico estaba basado en los estudios previos hechos por McClelland-Atkinson sobre la motivación.

El desarrollo de la motivación se debe en gran parte al trabajo de Mc Clelland en la Universidad de Harvard (1961) y de Atkinson en la Universidad de Michigan (1964), (citado por Bermúdez y De Freitas, 1999), quienes desarrollan lo que Litwin y Stringer llaman "una teoría científica de la motivación", utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, esta se centra específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación; Litwin y Stringer (1968) presentan una versión simplificada de la teoría de Mc Clelland – Atkinson (1964) sobre la motivación humana, por cuanto se trata de una teoría que se deriva de estudios empíricos, sus puntos son medibles y válidos y permite derivar hipótesis.

Esto acompaña los modelos del comportamiento humano planteados por Robbins y Judge, (2012) sobre la importancia de la motivación y satisfacción de los trabajadores como determinante del clima laboral, donde el comportamiento individual influye en la dinámica organizacional por medio de la interrelación que se dé entre los individuos, los grupos y percepción del entorno.

Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie proponen tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización. Las tres clases de clima son:

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los cuales en conjunto conforman el clima de la organización.

Es posible, entonces, comprender la importancia de la inclusión de los colaboradores al momento de emprender la gestión diagnóstica del clima laboral, su rol juega un papel clave, no sólo por su percepción del entorno y los elemento que lo conforman sino también por los motivos que lo impulsan y que son determinantes en su percepción.

Este modelo concibe al clima organizacional como un constructo que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

Las características que tiene este modelo de clima organizacional son: a) sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el

estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; b) el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros; c) las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; d) el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y; e) se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Este instrumento de medición está constituido por cincuenta ítems, apoyados en nueve dimensiones del concepto (Contreras, Beatriz, 1984):

1. Estructura: El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad: El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa: El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo: El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. Calidez: La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo: La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.

7. Normas: La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto: El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. Identidad: El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

Es la observación científica de este fenómeno lo que permite, y ésa es su importancia obtener una visión dinámica de ciertos procesos organizacionales. La percepción directa e indirecta que los individuos tienen de estos procesos influye en su comportamiento y, por ende, en una serie de factores tales como productividad, satisfacción, efectividad y otros (Contreras y Matherson, 1984, p.27)

Se utilizó el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer , este se considera uno de los estudios más extensos que se ha realizado sobre el tema del clima organizacional, por su aporte a la comprensión de la coexistencia de distintos tipos de clima cada cual con consecuencias específicas para los individuos en torno a la motivación, rendimiento y satisfacción con el empleo, desde el enfoque de medidas perceptuales, donde la percepción del empleado del clima organizacional tiene un papel fundamental para entender el contexto en el que se desenvuelve la dinámica organizacional.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionado para el problema planteado en este trabajo es la metodología aplicada que busca la resolución de los problemas de forma práctica. Según Zorrila (1993, p. 43) ésta se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. En correspondencia con el objetivo general de este trabajo buscamos conocer la situación del clima laboral en la empresa Analiticom para construir, de acuerdo con los resultados, las mejoras necesarias.

La modalidad por utilizar es la investigación-acción, según Lewin (1946) es un proceso continuo en espiral por el que se analizan los hechos y se conceptualizan los problemas, se planifican y ejecutan las acciones pertinentes y se pasa a un nuevo proceso de conceptualización. En esta investigación se busca comprender la situación del clima laboral, iniciando con la indagación de la situación, para al cierre del ciclo accionar las mejoras que correspondan en función a los resultados obtenidos.

El proceso cíclico en la investigación-acción está representado en las siguientes etapas:

1. Identificación del área problema: A través de los indicios en el entorno o por medio de un planteamiento directo, se debe identificar la problemática que se pretende abordar para encausar el desarrollo de la investigación.

2. Formulación de hipótesis: Una vez que se tiene claro la problemática que se aspira resolver, es indispensable plantear las hipótesis necesarias que ayudaran a la búsqueda de la mejor alternativa de solución para el problema.

3. Registro de las posibles acciones o de la evidencia encontrada: Durante el proceso de validación de las hipótesis se recaba información que va permitiendo visualizar el origen de la situación, se hace necesario establecer un listado de la evidencia recabada.

4. Inferencia de la evidencia: Ante la evidencia recabada se inicia el descarte en la medida que se va comprobando su vigencia en la problemática planteada, quedando sólo aquellas que mejor se relacionan con la problemática.

5. Acción de la evidencia generalizada: Se ejecutan aquellas mejor relacionadas a la problemática para validar su aplicabilidad y medir el impacto de resolución, lo que da paso al reinicio del ciclo de investigación-acción para reevaluar la evidencia desde su aplicabilidad.

4.2. Diseño de Investigación

Según Arias (2012, p. 27) el diseño de investigación "es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental". En este trabajo se realizó una investigación de campo ya que se recolectaron los datos directamente de los sujetos investigados, con el fin de presentar la situación del clima laboral en la empresa Analiticom, a través de la percepción de los colaboradores en las distintas dimensiones presentadas y es transeccional ya que se recolectaron datos en un solo momento temporal (post-fusión). Este diseño permitió describir las variables y

sus dimensiones y analizar su incidencia e interrelación en un momento especifico.

4.3. Población y Muestra

De acuerdo con Arias (2012, p.81) la población representa el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Para este estudio, la población estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores, para conocer su percepción del clima organizacional, lo que representa el conjunto finito de sesenta y siete colaboradores considerando a los miembros directivos y staff. No se consideró ningún procedimiento muestral debido a que se incluyó la totalidad de los colaboradores de la empresa.

El universo de este estudio abarcó a todos los colaboradores de Analiticom: tres (3) miembros directivos, un (1) miembro Staff, Gerente de Operaciones y sesenta y tres (63) colaboradores.

4.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Fernando Castro Márquez (2003) indica que las técnicas están referidas a la manera cómo se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

El instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados (Carlos Sabino, 1992, p. 149-150).

4.4.1. La entrevista

Según Arias (2012, p.73) la entrevista es una técnica basada en un diálogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Para el abordaje del diagnóstico inicial se utilizó la entrevista No estructurada, ya que esta ofrece flexibilidad para el manejo del tema, empleando profundidad en los puntos que se consideren más importantes durante la conversación. Las entrevistas se realizaron a los Directivos de Analiticom, a fin de tener una aproximación del diagnóstico inicial en cuanto a cómo es y funciona la empresa, teniendo en cuenta los aspectos propuestos en el modelo de Hax y Majluf (1997).

4.4.2. El cuestionario

El cuestionario, según Arias (2012, p. 74) es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.

Para esta investigación, se utilizó un cuestionario basado en las nueve dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), esta técnica de investigación de campo consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso de un cuestionario o una entrevista. En este caso de estudio, para conocer la percepción del clima laboral la recopilación de la información se realizó mediante un cuestionario con preguntas que midieron las dimensiones determinadas en el modelo teórico, y resumidas en la operacionalización del problema **(Tabla 1)**.

Con relación al estudio del primer objetivo específico, determinar la situación actual sobre la percepción de los colaboradores del clima organizacional de la empresa Analiticom, se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer que mide la percepción del clima en función de nueve dimensiones.

Este cuestionario fue elaborado con un total de cincuenta ítems **(Anexo 1)**, cuarenta y dos en forma de afirmaciones positivas y ocho negativas, donde cada uno es seleccionable por una opción de cuatro en una escala tipo Likert (Muy en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo) y permitió recopilar la información sobre la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de la empresa, evaluándola a través de las dimensiones establecidas en el modelo en estudio:

1. Estructura: El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
2. Responsabilidad: El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
3. Recompensa: El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
4. Riesgo: El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
5. Calidez: La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
6. Apoyo: La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
7. Normas: La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
8. Conflicto: El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
9. Identidad: El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

4.5. Operacionalización

Para Carrasco (2009) la operacionalización es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems. Ahora bien, una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

La definición operacional de cada variable identificada en un estudio representa el desglosamiento de esta en aspectos cada vez más sencillo que permitan la máxima aproximación para poder medirla. Según Carrasco (2009) sí estas variables son complejas se dividen en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems. La dimensión representa el área o áreas del conocimiento que integra la variable y de la cual se desprende los indicadores, constituyendo estos últimos los aspectos que se sustraen de la dimensión, que van a ser objeto de análisis de la investigación.

Para esta investigación, se consideró el objetivo general, con relación a nuestra variable de estudio que es el clima organizacional, las nueve dimensiones de la encuesta del modelo de Litwin y Stringer se mide de acuerdo a la percepción de los colaboradores, representado como el indicador, y aplicado por medio de una encuesta como instrumento de medición y los ítems, representan la distribución según las dimensiones del modelo, se usó una escala tipo Likert para medir las respuestas obtenidas durante la aplicación del mismo. Tal como se muestra en la **(Tabla 1)**.

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento	Medición
Objetivo General Determinar la situación actual sobre la percepción de los colaboradores del clima organizacional en las dimensiones: estructura, responsabilidad, remuneración, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad, de la empresa Analiticom.	**Clima Organizacional** "conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento"(Litwin y Stringer, 1968)	**Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.	Grado de percepción	Encuesta	1; 2; 3; 5; 6; 7 y 8	Expresada en una escala de Likert que permita evaluar la apreciación de los colaboradores expresada en: *Totalmente de acuerdo *De acuerdo *En desacuerdo *Totalmente en desacuerdo
		Responsabilidad: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.	Grado de percepción	Encuesta	4; 9; 10; 11; 12; 13 y 15	
		Recompensa: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.	Grado de percepción	Encuesta	16; 17; 18; 19; 20 y 21	
		Riesgos: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.	Grado de percepción	Encuesta	22; 23; 24; 25 y 26	
		Calidez: La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.	Grado de percepción	Encuesta	27; 28; 29; 30 y 31	
		Apoyo: La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.	Grado de percepción	Encuesta	14; 33; 34; 35 y 36	
		Normas: La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.	Grado de percepción	Encuesta	37; 38; 39; 40; 41 y 42	
		Conflicto: El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.	Grado de percepción	Encuesta	32; 43; 44; 45 y 46	
		Identidad: El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico	Grado de percepción	Encuesta	47; 48; 49 y 50	

Tabla 1. Operacionalización de las variables. Fuente: Elaboración propia

4.6. Procedimiento

Para la aplicación de la encuesta de clima organizacional a la totalidad de los colaboradores de la empresa Analiticom, según el modelo de Litwin y Stringer que mide la percepción del clima, se llevaron a cabo las siguientes fases:

4.6.1. Fase I: Diseño de la encuesta

Se revisó y validó el diseño de la encuesta propuesta en el modelo de Litwin y Stringer que mide la percepción del clima en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad, para validar su aplicabilidad al caso de estudio, manteniendo la estructura planteada por los autores.

4.6.2. Fase II: Validación y aprobación

Se presentó el cuestionario de la encuesta con las dimensiones y la distribución de los reactivos asociados a cada dimensión, a juicio de dos expertos en el área del Desarrollo Organizacional, para su revisión y aprobación. Una vez aprobado, se presentó a los directivos de Analiticom para mostrarles aquellos aspectos que evaluarían el clima laboral y establecer las estrategias y fecha de la aplicación de la encuesta.

4.6.3. Fase III: Campaña de sensibilización

Antes de la aplicación de la encuesta de clima organizacional, se realizó una campaña comunicacional de sensibilización sobre el proceso y las bondades de la encuesta para incentivar a la participación de los colaboradores. Se seleccionó un grupo de colaboradores integrante de cada departamento de la empresa, que denominamos comunicadores, quienes tenían la responsabilidad de compartir los detalles sobre el proceso y las bondades de la encuesta con sus compañeros.

4.6.4. Fase IV: Diagnóstico del Clima Organizacional

El diagnóstico se realizó a través de la aplicación de entrevista no estructurada como indagación para el diagnóstico inicial y una encuesta de

clima laboral a la totalidad de los colaboradores de la empresa. La entrevista no estructurada a los directivos de la empresa y el cuestionario se envió a cada colaborador de forma online por medio de la herramienta "Formularios de Google", y se otorgó un plazo de (4) días para que todos tuvieran la oportunidad de participar.

4.6.5. Fase V: Análisis de los resultados

Luego de recolectar la información sobre el clima organizacional a través de la entrevista y la encuesta aplicada a los colaboradores, se inició la fase de análisis de dichos resultados a fin de estructurar la presentación de estos. Se utilizó el análisis-síntesis y el software SPSS, a partir del cual se estimaron los datos para la comprensión de los resultados obtenidos.

4.6.6. Fase VI: Presentación de las conclusiones y recomendaciones

Se preparó una presentación de informe con los resultados y conclusiones obtenidas luego de la aplicación y análisis de los resultados de las entrevistas no estructuradas del diagnóstico inicial y la encuesta de clima, así como las recomendaciones para los miembros de directivos de Analiticom.

CAPÍTULO V

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Resultados del Diagnóstico

5.1.1. Diagnóstico inicial

En el diagnóstico inicial del clima laboral en la empresa Analiticom, con base en el modelo Hax y Majluf (1997), luego de las entrevistas realizadas a los directivos se evidenció: La cultura organizacional que prevaleció luego de la fusión fue la de la empresa con mayor número de colaboradores, en este caso Analiticom, por su parte los colaboradores de la empresa IDBC se mostraron aislados y poco identificados con respecto a la nueva cultura organizacional que estaban viviendo, lo que representó en algunos colaboradores un marcado distanciamiento. Sin embargo, la dinámica de trabajo y las líneas de reporte se mantuvieron entre ambas empresas.

Como fortalezas: la empresa Analiticom, cuenta con una estructura organizacional definida en cuanto a su visión, misión, y finalidad, los directivos manifestaron estar satisfechos con la definición y visión estratégica post-fusión, aunque reconocieron que ha sido poco difundida entre los colaboradores de la empresa. Por otro lado, sienten que cuenta con una distribución de las funciones y tareas, así como una cadena de mandos de control adecuada, definida, y clara y que responde a las necesidades del negocio y a la estrategia organizacional, finalmente manifestaron que existe un balance entre la estructura organizacional y los procesos como planificación, control de gestión, y los sistemas de recursos humanos y de recompensas, enfocados a la estrategia organizacional

Sin embargo, encontramos como oportunidad de mejora: fallas en la comunicación e información de los líderes hacia los colaboradores, siendo que en ocasiones esto genere mucha incertidumbre y apatía hacia las decisiones que se toman y fallas en los mecanismos de integración de los

miembros del equipo, lo que pudiera estar afectando el clima de trabajo, generando un entorno conflictivo, de incertidumbre y poca satisfacción.

5.1.2. Diagnóstico del clima laboral

Previo a la aplicación de la encuesta, se realizó como estrategia comunicacional, una campaña de sensibilización dirigida a un grupo de colaboradores a quienes se invitó a difundir entre sus compañeros la importancia de participar en la encuesta, teniendo en cuenta cual era el objetivo y el alcance de esta. Considerando que la encuesta tuvo una participación alta (85%), se evidencia que el esfuerzo por comunicar previamente a los colaboradores el objetivo y los detalles del proceso de la encuesta, es una contribución importante para incentivar a la participación y abarcar la mayor cantidad de colaboradores y su percepción sobre el clima laboral.

Para el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, se procedió a estimar una serie de estadísticos descriptivos que permitieran comprender las características demográficas asociados a los colaboradores de Analiticom tales como edad, antigüedad y género, encontrándose que los colaboradores de Analiticom son jóvenes (con una edad promedio de 25,28 años), siendo la edad más frecuente en la población de Analiticom de 22 años. En cuanto a la antigüedad, se encontró que el 31,5% de los colaboradores tienen entre 6 meses y 1 año, seguidos del 29,6 % que respondieron tener entre 1 y 3 años de antigüedad laboral, lo que representa un grupo importante de colaboradores jóvenes, en proceso de adaptación y aprendizaje dentro de la empresa, para quienes quizás esta sea su primera experiencia laboral. En cuanto al género, la representación en la organización estaba compuesta por 27 Hombres y 40 Mujeres, siendo mayor la representación femenina y acentuada en los departamentos de Contenido y Proyectos Internacionales, que resultaron ser los departamentos con mayor participación en la encuesta de clima laboral; por otra parte, la mayor parte de la población masculina se evidenció en los departamentos de Tecnología

y Diseño, una representación valiosa de ambas empresas fusionadas.

A través de un cuestionario electrónico, se evaluaron las nueve dimensiones de la encuesta de clima organizacional del modelo de Litwin y Stringer: Estructura, Identidad, Riesgo, Responsabilidad, Calidez, Apoyo, Normas, Conflicto y Recompensa, algunos acercamientos generales a los resultados son:

- Más de la mitad de los colaboradores percibe que la organización tiende a resaltar el buen trabajo de sus colaboradores.
- La mayoría de los colaboradores percibe a Analiticom como una empresa retadora, que asume riesgos para crecer pero que no considera al colaborador en esos riesgos.
- La mayoría de los colaboradores estuvo de acuerdo con el ambiente de amistad y las buenas relaciones entre la administración y los empleados.
- Se evidenciaron opiniones divididas sobre la relación de promociones y méritos.
- En cuanto a la estructura, la mayoría de los colaboradores percibió que las líneas de mando están definidas, sin embargo, manifestaron observar desorganización en las tareas y la administración.
- La mayoría de los colaboradores afirmó que no siempre las responsabilidades se asignan con claridad por parte de la Administración, aunque hay apertura de esta para que las personas tomen nuevas responsabilidades.
- Aunque existe una clara percepción de la mayoría de los colaboradores que la administración se preocupa por su bienestar, un poco más de la mitad expresó no estar satisfecho de estar laborando en la organización.
- Casi la mitad de los colaboradores afirmó que no se les invita a expresar sus ideas, aunque cuando lo hacen son tomados en cuenta.

- Casi la mitad de los colaboradores señalan que deben recurrir a su superior para resolver problemas.

Queda en evidencia la situación actual sobre la percepción de los colaboradores del clima organizacional; identificando aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva como la percepción de pertenecer a un ambiente laboral retador, con estímulo al trabajo bien hecho y un ambiente de amistad y buenas relaciones con una línea de mando definida, siendo las de mayor incidencia negativa la forma desorganizada de trabajar en las tareas y la organización del trabajo, la poca claridad de la asignación de las responsabilidades, el poco estímulo para manifestar sus ideas, así como la poca autonomía ante la resolución de problemas.

5.2. Resultados y evaluación por cada dimensión contemplada

Para analizar el estado del clima organizacional en la empresa Analiticom, se presenta a continuación el desglose de los resultados, lo que permitió observar brechas en la percepción de los colaboradores en relación con las nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad.

. En primer lugar, para el aprovechamiento del análisis de los resultados se utilizó una escala de rangos y porcentajes **(Tabla N°2)** donde se categorizan el porcentaje de los resultados considerando una escala de rango, que va desde "malo" hasta "Muy bueno" y en el que se pudiera ubicar alguna de las variables obtenidas de los resultados y de esta forma simplificar la interpretación para el análisis. En segundo lugar, se detallan las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stinger, considerando las respuestas de todos los departamentos evaluados y se le categorizó según el rango acorde al % obtenido **(Tabla N°3)**, esta tabla resume los resultados de la encuesta, presentados de forma global y de esta forma poder apreciar la tendencia de estos Luego se presentan los resultados globales por Departamento **(Tabla N°4)** según cada dimensión. Por último, se separan los resultados considerando los ítems de cada una de las dimensiones, con esto

se llega a un nivel de análisis que permitió un acercamiento para comprender

el estado actual del clima organizacional existente en la empresa Analiticom.

%	Rango
0-25%	Malo
26% - 50%	Regular
51% - 75%	Bueno
76% - 100%	Muy bueno

Tabla N°2 Escala para interpretación de resultados, Elaboración Propia

Dimensión	% obtenido	Rango de Escala
Estructura	57,1	Bueno
Responsabilidad	70,7	Bueno
Remuneración	64,2	Bueno
Riesgos	84,0	Muy bueno
Calidez	85,0	Muy bueno
Apoyo	69,0	Bueno
Normas	83,3	Muy bueno
Conflicto	51,0	Bueno
Identidad	62,5	Bueno

Tabla N°3 Resultados globales porcentuales en cada dimensión Elaboración Propia

5.2.1. Resultados por departamento

Engloba los resultados de cada departamento por cada dimensión

	Dimensiones								
Departamento	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgos	Calidez	Apoyo	Normas	Conflicto	Identidad
Contenido	71,4	57,1	83,3	80,0	100,0	60,0	100,0	40,0	75,0
Directiva	42,9	71,4	50,0	90,0	80,0	80,0	58,3	60,0	75,0
Diseño	57,1	92,9	83,3	80,0	90,0	50,0	100,0	60,0	87,5
Finanzas	42,9	35,7	58,3	90,0	60,0	80,0	75,0	40,0	62,5
Medición	71,4	71,4	100,0	80,0	100,0	80,0	100,0	80,0	100,0
Personal Branding	71,4	85,7	83,3	80,0	100,0	80,0	100,0	60,0	100,0
Producción	57,1	57,1	16,7	60,0	60,0	40,0	66,7	20,0	25,0
Proyectos Internacionales	28,6	78,6	33,3	100,0	100,0	80,0	66,7	40,0	50,0
Talento Humano	100,0	85,7	100,0	80,0	100,0	80,0	100,0	80,0	50,0
Tecnología	28,6	71,4	33,3	100,0	60,0	60,0	66,7	40,0	0,0

Tabla N°4 Resultados globales porcentuales por Departamento

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

Aquellos resultados ponderadores entre 0 y 50, se encuentran en el rango "Malo" y "*Regular*" respectivamente, de acuerdo con la escala de rango y porcentaje, los que podemos interpretar como puntos de mejoras. Las dimensiones con mayor número de valoraciones entre "Malo" y "*Regular*" en esta encuesta fueron: Estructura, Conflicto, Recompensa, Identidad, Apoyo y Responsabilidad.

De nueve dimensiones evaluadas sólo tres, cuenta con valoraciones "Muy Buenas", estas son: Riesgos, Calidez y Normas. Basados en los resultados globales podemos decir que: los departamentos Finanzas, Producción, Proyectos internacionales y Tecnología presentan la mayor

cantidad de áreas afectadas, cuatro dimensiones afectadas coincidiendo en tres: Recompensa, conflicto e identidad, la cuarta dimensión donde coinciden los dos últimos departamentos es Estructura. Seguidos por el departamento de Finanzas con tres dimensiones afectadas: Estructura, Responsabilidad y Conflicto, la Directiva con dos dimensiones afectadas: Estructura y Recompensa y finalmente los departamentos de Contenido, Diseño y Talento Humano con una dimensión que mejorar, siendo distinta dimensión para cada departamento: Conflicto, Apoyo e Identidad, respectivamente.

Estos puntos de atención representan el foco de oportunidad de mejora, pudiendo ser abordados de forma individual, por cada departamento o de forma general haciendo énfasis en aquellas dimensiones menos valoradas. Estos resultados acompañan la percepción de los Directivos sobre los indicios que observaron en el comportamiento que han venido presentando los trabajadores de la empresa y confirmando el diagnóstico inicial en el sentido de las debilidades de la organización referida a los temas de estructura e integración de los miembros del equipo de trabajo, lo que pudiera estar afectando al entorno, siendo percibido como conflictivo, de incertidumbre y poca satisfacción. También quedan reflejados aquellos elementos que son bien valorados por la mayoría de los colaboradores y que sirven de apalancamiento para impulsar las estrategias que puedan diseñar en pro de mejorar la dinámica del clima laboral en este caso están referidas a las dimensiones riesgo como un valor importante de la organización ante los retos y en su entorno, Calidez como un elemento de las relaciones positivas informales y que pueden reforzar las relaciones formales y el reconocimiento de los miembros del equipo de trabajo y finalmente las Normas como un aspecto orientado al sentido de orgullo de los colaboradores hacia el trabajo realizado y el compromiso por hacer un buen trabajo, asociado al desempeño laboral.

5.3. Resultados por cada dimensión y los ítems de esta:

5.3.1. Estructura

Obligaciones, de las reglas y de las políticas

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Trabajos bien definidos y organizados.	11,2	55,5	25,9	7,4
Está claro quién debe tomar las decisiones.	5,6	24,1	50,0	20,4
Funcionamiento de la empresa, de la autoridad y de las tareas y responsabilidades claros.	7,4	50,0	32,2	7,4
Demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.	25,9	51,9	18,5	3,7
Trabajos en forma desorganizada y sin planificación.	9,3	11,1	40,7	38,9
En ocasiones desconocimiento de quién era el jefe .	27,8	42,5	18,5	11,1
Las personas más apropiadas para hacer un trabajo.	7,4	35,2	48,1	9,3
% obtenido	57,1			

Tabla N°5 Resultados porcentuales de la dimensión Estructura

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción que tienen los colaboradores de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en la organización, en los resultados globales la dimensión *Estructura* se encuentra valorada con un 57,1% según la escala de rangos y porcentajes como "Bueno", donde la mayoría de los colaboradores perciben que las líneas de mando están definidas, sin embargo, observan desorganización en las tareas y la administración.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a la consideración de las personas más apropiadas por parte de la directiva para realizar un trabajo, el desconocimiento de quienes deben tomar las decisiones y la desorganización en la forma de

trabajar, por otro lado, los ítems que muestran una tendencia hacia la opción "en desacuerdo" se refieren a: desconocimiento de quien es el superior ante algunas tareas, dejar de lado las nuevas ideas debido a la aplicación de muchas reglas y detalles administrativos, tener poco claro el funcionamiento de la empresa, de quienes son los directivos y cuáles son las tareas de cada integrante de la empresa, la definición y desorganización de las tareas.

5.3.2. Responsabilidad

Autonomía, toma de decisiones e implicaciones que conllevan

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.	24,1	51,9	22,2	1,9
No es necesario permiso para hacer cada cosa.	11,1	22,2	61,1	5,6
Realizar el trabajo con confianza.	5,6	13,0	51,9	29,6
Responsabilidad al personal sobre el trabajo específico.	3,7	14,8	59,3	22,2
Resultados del trabajo asociado a la audacia, responsabilidad e iniciativa.	0,0	0,0	38,9	61,1
Autonomía ante la resolución de problemas.	11,1	50,0	31,5	7,4
Evasión de las responsabilidades en el trabajo.	7,4	31,5	40,7	20,4
% obtenido	70,7			

Tabla N°6 Resultados porcentuales de la dimensión Responsabilidad

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción de los colaboradores de "ser su propio jefe", poder tomar las decisiones solos y no tener que consultar cada paso con los superiores, en los resultados globales la dimensión *Responsabilidad* se encuentra con un 70,7% pudiendo interpretarse de acuerdo con la escala

según de rangos y porcentajes como "Muy Bueno", la mayoría de los colaboradores concuerda con que no siempre las responsabilidades se asignan con claridad, aunque hay apertura de los lideres para que las personas tomen nuevas responsabilidades.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a la autonomía para hacer su trabajo, el trabajo hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa y la percepción de que la gente no asuma sus responsabilidades en el trabajo, por otro lado en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a la poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo y resolver los problemas por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.

5.3.3. Recompensa

Recompensa por el trabajo bien hecho

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Mejor desempeño laboral representa mejores puestos.	16,7	42,6	35,2	5,6
Mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho antes que mal hecho.	7,4	25,9	53,7	13,0
A mejor trabajo realizado, mejor es el reconocimiento que se recibe.	13,0	29,6	44,4	13,0
Tendencia a ser más negativo que positivo.	16,7	42,6	24,1	16,7
Ausencia de recompensa y reconocimiento.	13,0	29,6	44,4	13,0
Los errores son sancionados.	16,7	66,7	16,7	0.0
% obtenido	64,1			

Tabla N°7 Resultados porcentuales de la dimensión Remuneración por ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores de ser recompensado por el trabajo bien hecho con énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo, en los resultados globales la dimensión *Recompensa* se encuentra con un 64,1% pudiendo interpretarse de acuerdo con la escala de rango como un resultado "Muy Bueno", más de la mitad de los colaboradores percibe que la organización tiende a resaltar el buen trabajo de sus colaboradores.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a preocupación de la empresa por destacar el trabajo bien hecho, mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe, sin embargo no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho, por otro lado en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos, tendencia a ser más negativo que positivo, sanción los errores.

5.3.4. Riesgo

Desafío en el trabajo y en la organización

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Evitar los riesgos.	20,4	63,0	14,8	1,9
Asumir riesgo oportunamente.	5,6	9,3	75,9	9,3
La toma de decisiones es cautelosa.	7,4	31,5	53,7	7,4
Disposición de asumir riesgos.	9,7	9,3	68,5	18,5
Correr grandes riesgos como forma de competitividad	0,0	9,3	59,3	31,5
% obtenido	64,0			

Tabla N°8 Resultados porcentuales de la dimensión Riesgo por ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización, con énfasis en tomar riesgos calculados, en los resultados globales la dimensión *Riesgo* se encuentra valorada con un 84,0% según la escala de rango y porcentaje, es un resultado "Muy Bueno", la mayoría de los colaboradores percibe a Analiticom como una empresa retadora, que asume riesgos para crecer pero que no considera al colaborador en esos riesgos.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a la empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario, la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos, dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa, por otro lado, en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a trabajar en forma lenta pero segura y sin riesgos.

5.3.5. Calidez

Confraternidad general, prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Predominio de un ambiente de amistad entre el personal	11,1	13,0	51.9	24,1
Ambiente cómodo y relajado.	5,6	14,8	55,6	24,1
Dificultad para tener amigos.	38,9	38,9	16,7	5,5
Indiferencia hacia los demás.	29,6	42,6	20,4	7,4
Buenas relaciones entre la administración y el personal.	1,9	22,2	53.7	22.2
% obtenido	85,0			

Tabla N°9 Resultados porcentuales de la dimensión Calidez por ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores de una buena confraternidad general, con énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales, en los resultados globales la dimensión *Calidez* se encuentra con un 85,0%, de acuerdo con la escala de rango y porcentaje es un resultado "Muy Bueno", donde la mayoría de los colaboradores afirma estar de acuerdo con el ambiente de amistad y las buenas relaciones entre la administración y los empleados.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a que predomina un ambiente de amistad, se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado, existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal, por otro lado, en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a la dificultad para llegar a tener amigos, la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.

5.3.6. Apoyo

Ayuda mutua entre los trabajadores de la organización

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Esfuerzo por conocer las aspiraciones de cada uno.	11,1	42,6	37,0	9,3
Poca confianza entre superior y subordinado.	16,7	51,9	25,9	5,6
Errores superados sólo con disculpas.	11,1	29,6	46,3	13,0
Interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.	9,3	31,5	46,3	13,0
Dispocisión de ayuda de jefe y compañeros.	3,7	13,0	50,0	33,3
% obtenido	59,0			

Tabla N°10 Resultados porcentuales de la dimensión Apoyo por ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización, con énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas, en los resultados globales la dimensión *Apoyo* se encuentra con un 69,0% de acuerdo con la escala de rango y porcentaje como "Muy Bueno", la mayoría de los colaboradores siente que puede encontrar apoyo en sus jefes y compañeros, aunque perciben que no hay confianza entre los colaboradores y los supervisores.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a que los errores sean superados sólo con disculpas, la administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes, cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros, por otro lado en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno, no existe mucha confianza entre superior y subordinado.

5.3.7. Normas

Importancia de las normas y exigencias en el rendimiento

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Exigencia de un rendimiento muy alto.	0,0	33,3	40,7	25,9
Los jefes muestran alta expectativa por las tareas realizada.	5,6	24,1	59,3	11,1
Continua insistencia en que se mejore el trabajo individual y en grupo.	3,7	38,9	44,4	13,0
Mejor rendimiento sí trabajadores estan contentos.	3,7	11,1	35,2	50,0
Se valoran más las características personales que el rendimiento en el trabajo	5,6	57,4	25,9	11,1
Mas importancia al hecho de hacer bien su trabajo.	1,9	24,1	59,3	14,8
% obtenido	83,3			

Tabla N°11 Resultados porcentuales de la dimensión Normas por ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo, con énfasis puesto en hacer un buen trabajo, en los resultados globales la dimensión *Normas* se encuentra con un 83,3% ubicándose en la escala de rango y porcentaje como "Muy Bueno", la mayoría de los colaboradores percibe que hace un buen trabajo, aunque sienten que la exigencia de los lideres es alta.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a la exigencia de un rendimiento muy alto en el trabajo, para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha, la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo, empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos, las personas parecen darle mucha

importancia al hecho de hacer bien su trabajo, por otro lado, en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a como la empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo.

5.3.8. Conflicto

Atención a las opiniones, divergentes de su punto de vista

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Evitar las discusiones y los desacuerdos para dara una buena impresión.	5,6	22,2	57,4	14,8
Poco comprensión de los jefes cuando se comete un error.	27,9	44,4	24,1	3,7
Discrepancias pueden ser útiles para la empresa.	25,9	42,6	25,9	5,6
Se incentiva a decir lo que se piensa, aunque se disierna de los jefes.	16,7	29,6	44,4	9,3
Se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.	14,8	55,5	25,9	3,7
% obtenido	51,0			

Tabla N°12 Resultados porcentuales de la dimensión Conflicto por ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista, con énfasis en tratar los problemas en forma abierta, en los resultados globales la dimensión *Conflicto* se encuentra con un 51,0%, de acuerdo con la escala de rango y porcentaje es "Bueno", donde casi la mitad de los colaboradores señalan que deben recurrir a su superior para resolver problemas.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren a la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos, se les alienta para que digan lo que piensan, aunque estén en desacuerdo con sus jefes, por otro lado en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a que los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error, la dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa, no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.

5.3.9. Identidad

Sentimiento que se pertenece a una empresa, grupo o lugar

Items	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.	16,7	42,6	35,2	5,6
Sentido de pertenencia al grupo de trabajo.	11,1	24,1	46,3	18,5
Existe lealtad hacia la empresa.	1,9	29,6	50,0	18,5
La mayoría se preocupa mas de sus propios intereses.	3,7	37,0	42,6	16,7
% obtenido	62,5			

Gráfico N°13 Resultados porcentuales en la dimensión Identidad por Ítems

(Ver gráfico en los anexos)

- **Análisis:**

En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores del sentimiento que se pertenece a una empresa, que es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico, En los resultados globales la dimensión *Identidad* se encuentra con un 62,5%, de acuerdo con la escala de rango y porcentaje es "Muy Bueno", aunque existe una clara percepción de la

mayoría de los colaboradores que la administración se preocupa por su bienestar, un poco más de la mitad expresa no estar satisfecho de estar laborando en la organización.

En detalle, aquellos ítems que muestran una tendencia hacia la opción "de acuerdo" se refieren al sentimiento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien, existe lealtad hacia la empresa, la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses, por otro lado, en los ítems que muestran una tendencia a la opción "en desacuerdo" están referidos a las personas están satisfechas de estar en esta empresa.

Capítulo VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Analiticom es una empresa joven, en proceso de crecimiento y con miras a la internacionalización de sus servicios, que cuenta con una población laboral igualmente joven, con poco tiempo dentro la organización, mayoritariamente femenina, esto define sus rasgos de su identidad organizacional.

La dinámica de sus procesos y el crecimiento que ha experimentado en los últimos años aboca a sus directivos a comprender la percepción de cada colaborador para compaginar y potenciar a su recurso humano y su dinámica organizacional y de esta forma alcanzar los resultados esperados en miras al crecimiento en el mercado de marketing digital. Comprender el contexto en el que se encuentra su dinámica organizacional, pudieran anticipar muchos problemas para preparar o diseñar estrategias de resolución de conflictos y de la toma de decisiones para disminuir los riesgos ante los cambios que le corresponda enfrentar.

En función a los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta para evaluar el clima laboral, se puede concluir de acuerdo con cada dimensión:

6.1.1. Estructura

Aunque en los resultados globales tiene una valoración promedio, cuando observamos en detalle los resultados por departamento, esta es una de las dimensiones valorada de forma desfavorable, incluso desde la

percepción de los Directivos, por su parte, aunque la mayoría de los colaboradores perciben que las líneas de mando están definidas, la desorganización en las tareas y la administración es un punto de mejora, para el trabajo en equipo, y la toma de decisión individual y de grupo.

6.1.2. Responsabilidad

La mayoría de los colaboradores concuerda que debe realizarse un cambio en la forma en que se asignan las responsabilidades, donde los lideres logren ser más claros al definir las mismas, ya que ésto influye directamente en la toma de decisiones grupal e individual y afecta directamente los resultados y la calidad de la respuesta

6.1.3. Recompensa

La mayoría de los colaboradores percibe que la organización debe mejorar el sistema de recompensa, ya que, aunque se tiende a resaltar el buen trabajo de sus colaboradores y esto se traduce en reconocimiento, lo que representa un estímulo motivador dentro de la organización, la mayoría percibe que no está bien definido la forma en que se administran las recompensas, incluso es un punto valorado desfavorablemente por parte de los Directivos.

6.1.4. Riesgo

Esta es una de las dimensiones mejor valorada, donde la mayoría percibe a Analiticom como una empresa retadora, que asume riesgos para crecer, lo que pudiera representar una fortaleza para la organización, siendo un estímulo de ejemplaridad para sus miembros y representación fiel de la filosofía organizacional, lo que fortalece su cultura.

6.1.5. Calidez

Esta dimensión pudiera considerarse como una fortaleza, siendo que la mayoría de los colaboradores se siente muy satisfechos con el ambiente de amistad y las buenas relaciones que se manejan, lo que estimula el

sentido de equipo y contribuye al fortalecimiento de los grupos de trabajo, la confianza y la estructura de los grupos.

6.1.6. Apoyo

La mayoría de los colaboradores siente que puede encontrar apoyo en sus jefes y compañeros, lo que estimula la integración y el sentido de equipo, sin embargo, es importante cultivar la confianza entre los colaboradores y los supervisores, ya que en este aspecto hay una percepción desfavorable, lo que puede generar un conflicto de reconocimiento de la gestión de liderazgo.

6.1.7. Normas

Es una de las dimensiones mejor valorada en todos los departamentos, por lo que pudiera considerarse como una fortaleza organizacional, donde la mayoría de los colaboradores percibe que existe un alto estándar de exigencia de rendimiento, lo que se traduce en un elemento motivador y de confianza individual, aunque sienten que la exigencia es superior.

6.1.8. Conflicto

Esta representa una de las dimensiones de oportunidad de mejora, donde la mitad de los colaboradores perciben que el abordaje de los problemas está limitado para resolverlos de forma autónoma, lo que afecta la estructura de los grupos, por lo que es conveniente la revisión de acciones sobre este aspecto para la mejora en la comunicación.

6.1.9. Identidad

La mayoría de los colaboradores perciben que hay una preocupación autentica por su bienestar, sin embargo, un grupo importante de colaboradores no está satisfecho de trabajar en la organización, lo que representa una oportunidad de mejora hacia la identificación y el sentido de pertenencia.

6.2. Recomendaciones

Considerando las conclusiones y teniendo en cuenta la valoración positiva de las dimensiones Riesgo, Calidez y Norma, así como las particularidades de su población (personal joven, antigüedad menor a 6 meses mayor a 3 años) y el entorno socioeconómico del país sugerimos reforzar constantemente estas dimensiones para mantener o potenciar los niveles de productividad.

Por tanto, las recomendaciones están orientadas a establecer puntos de encuentro entre los colaboradores (supervisores y subordinados) para mantener aquellos aspectos que optimizan la dinámica organizacional tales como la calidez, el riesgo y las normas y dando espacio a la escucha activa de las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista, para construir espacios que permitan la apertura a solucionar los conflictos. Revisar las reglas, controles y procedimientos que existen en la organización para reforzar la cultura organizacional a través su reconocimiento y ejecución, que le dé espacio al reconocimiento de la estructura formal de la organización como referencia de comportamiento, pero también como guía para canalizar los esfuerzos hacia los logros.

Teniendo en cuenta las dimensiones consideradas como oportunidad de mejora por su baja valoración positiva, tal como el manejo del conflicto y el reconocimiento de la estructura, las formas de recompensa y la identidad de los miembros del equipo de trabajo. En tal sentido es prioridad establecer los mecanismos que contribuyan al manejo efectivo de los problemas en forma abierta, donde pueda darse un balance entre la gestión del líder y la autonomía del colaborador. En tanto que es fundamental definir claramente la estructura formal de la organización, conservando de forma clara sus políticas y las prácticas que de ella se desprendan, dándole un espacio

importante a la comunicación de forma continua y consecuente a los cambios que puedan generarse. La revisión de las formas de recompensas que generen espacios de confianza y reconocimiento de los esfuerzos y los aportes, así como las acciones que puedan encauzarse para fortalecer el sentido de identidad teniendo en cuenta que el proceso de fusión implica integrar al recurso humano y la cultura organizacional de ambas empresas y que la integración de los equipos de trabajo contribuye a la mejora en las tomas de decisiones grupales, en la medida que la comunicación y el sentido de equipo se hace presente en la dinámica organizacional.

REFERENCIAS

AGOSTINHO Jenny, & Lapa, Veruska, (2002). Diagnóstico del Clima Organizacional de una empresa fusionada del sector bancario. Caso: Banesco (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela.

ARIAS, Fidias (2012). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Editorial Episteme 6ta. Edición. Caracas.

BERMÚDEZ, M y De Freitas, M (1999). Relación entre el Clima Organizacional y Calidad de servicio en una empresa ensambladora de vehículos. Memoria de Grado.U.C.A.B, Caracas Venezuela.

CASTRO M, Fernando (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Editorial Uyapar 2a. Edición. Caracas.

CARRASCO, S (2009). Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Ed. San Marcos. Lima Perú.

CHAMPOUX, J (2011). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations (4th edn) New York, NY: Routledge.

CONTRERAS CH., Beatriz y Matherson Patricia. (1984) Clima Organizacional: Consistencia Interna de un Instrumento y Perfil de una Organización *Revista de trabajo social*, p. 27-37.

DAILEY, Robert (2012). Comportamiento organizacional. Edinburgh Business School Heriot Watt University.

GORDON B, Dayana (2014). Competencia Empresarial. Corporación Educativa Colegio Británico de Cartagena, Colombia.

HAX, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica.

LUC, Brunet (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencia. Editorial Trillas. Primera edición.

ROBBINS, Stephen y Judge, Timothy (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Prentice Hall. Decimotercera edición.

SALCEDO, Sary y Lozano, Yesica (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014. Universidad de Cartagena, Cartagena Colombia.

SOARES, María. (2013). Evaluación del Clima Organizacional en Distribuidora Lumosa Según Modelo Litwin y Stinger (Tesis de postgrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela.

SOTELO, Jesús; Figueroa, Ernesto; Arrieta, Delta y Solís, Ruben (2012). Clima Organizacional en Universidades Públicas, consultado en https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4025582.pdf.

VIDAURRE, Rosa (2009). Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un Programa de Motivación para el personal (Tesis de maestría). Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlan El Salvador.

WILLIAMS, Luz (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey México.

ZORILLA, Arena (1993). Introducción a la metodología de la investigación. Aguilar Leon y Cal, Editores. 11ª Edición. México.

7. Anexos y gráficos

7.1. Guión del cuestionario Litiwin y Stinger (citado por Contreras y Matherson, 1984, p: 33-37).

1) En esta empresa los trabajos están bien definidos y organizados.
2) En esta empresa no siempre está claro quién debe tomar las decisiones.
3) Esta empresa se preocupa de que yo tenga claro su funcionamiento, en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.
4) En esta empresa no es necesario permiso para hacer cada cosa.
5) Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.
6) A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.
7) En algunas de las labores en que me he desempeñado, no he sabido exactamente quién era mi jefe
8) Quienes dirigen esta empresa prefieren reunir a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aunque esto signifique cambiarlas de sus puestos habituales.
9) En esta empresa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.
10) Quienes dirigen esta empresa prefieren que, si uno está haciendo bien las cosas, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos.
11) En esta empresa los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.

12)Para que un trabajo quede bien es necesario que sea hecho con audacia, responsabilidad e iniciativa.

13)Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes.

14)Es común en esta empresa que los errores sean superados sólo con disculpas.

15)Uno de los problemas que tenemos es que la gente no asume sus responsabilidades en el trabajo.

16)En esta empresa los que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar los mejores puestos.

17)En esta empresa existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho.

18)En esta empresa mientras mejor sea el trabajo que se haga, mejor es el reconocimiento que se recibe.

19)En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.

20)En esta empresa no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.

21)En esta empresa los errores son sancionados.

22)En esta empresa se trabaja en forma lenta pero segura y sin riesgos.

23)Esta empresa se ha desarrollado porque se arriesgó cuando fue necesario.

24) En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos.

25) La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.

26) Para que esta empresa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.

27) Entre el personal de esta empresa predomina un ambiente de amistad.
28) Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado.
29) En esta empresa cuesta mucho llegar a tener amigos.
30) En esta empresa la mayoría de las personas es indiferente hacia los demás.
31) En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.
32) En esta empresa los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error.
33) En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.
34) En esta empresa no existe mucha confianza entre superior y subordinado.
35) La administración de nuestra empresa muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.
36) En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con la ayuda de mi jefe y de mis compañeros.
37) En esta empresa, se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.
38) Para la administración de esta empresa toda tarea puede ser mejor hecha.
39) En esta empresa la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo.
40) Esta empresa mejorará el rendimiento por sí sola cuando los trabajadores estén contentos.
41) En esta empresa se valoran más las características personales del trabajador que su rendimiento en el trabajo
42) En esta empresa las personas parecen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.

43) En esta empresa, la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y los desacuerdos.

44) La dirección estima que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la empresa.

45) En esta empresa se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.

46) En esta empresa no se toman en cuenta las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.

47) Las personas están satisfechas de estar en esta empresa.

48) Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.

49) Hasta donde yo me doy cuenta existe lealtad hacia la empresa.

50) En esta empresa la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.

7.2. Gráficos de resultados

7.2.1. Resumen de las dimensiones evaluadas

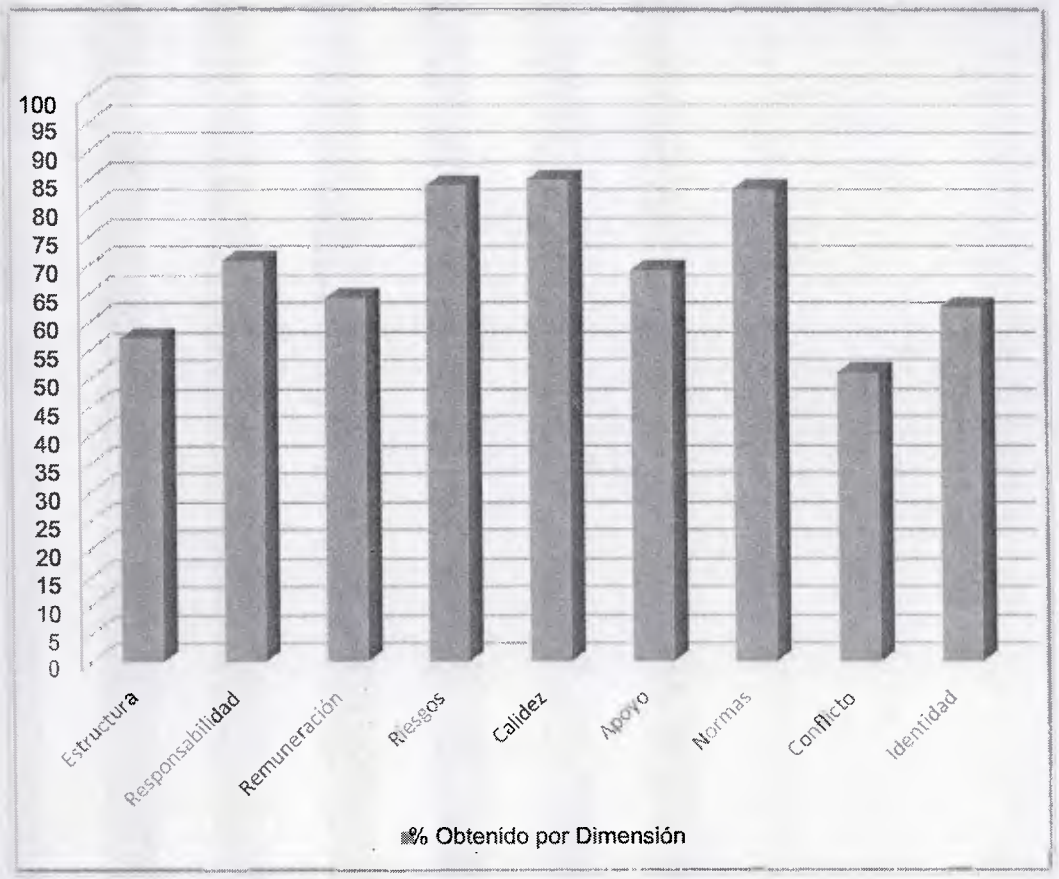

Gráfico N°1 Resultados globales de las dimensiones

7.2.2. Gráfico resultados por departamento

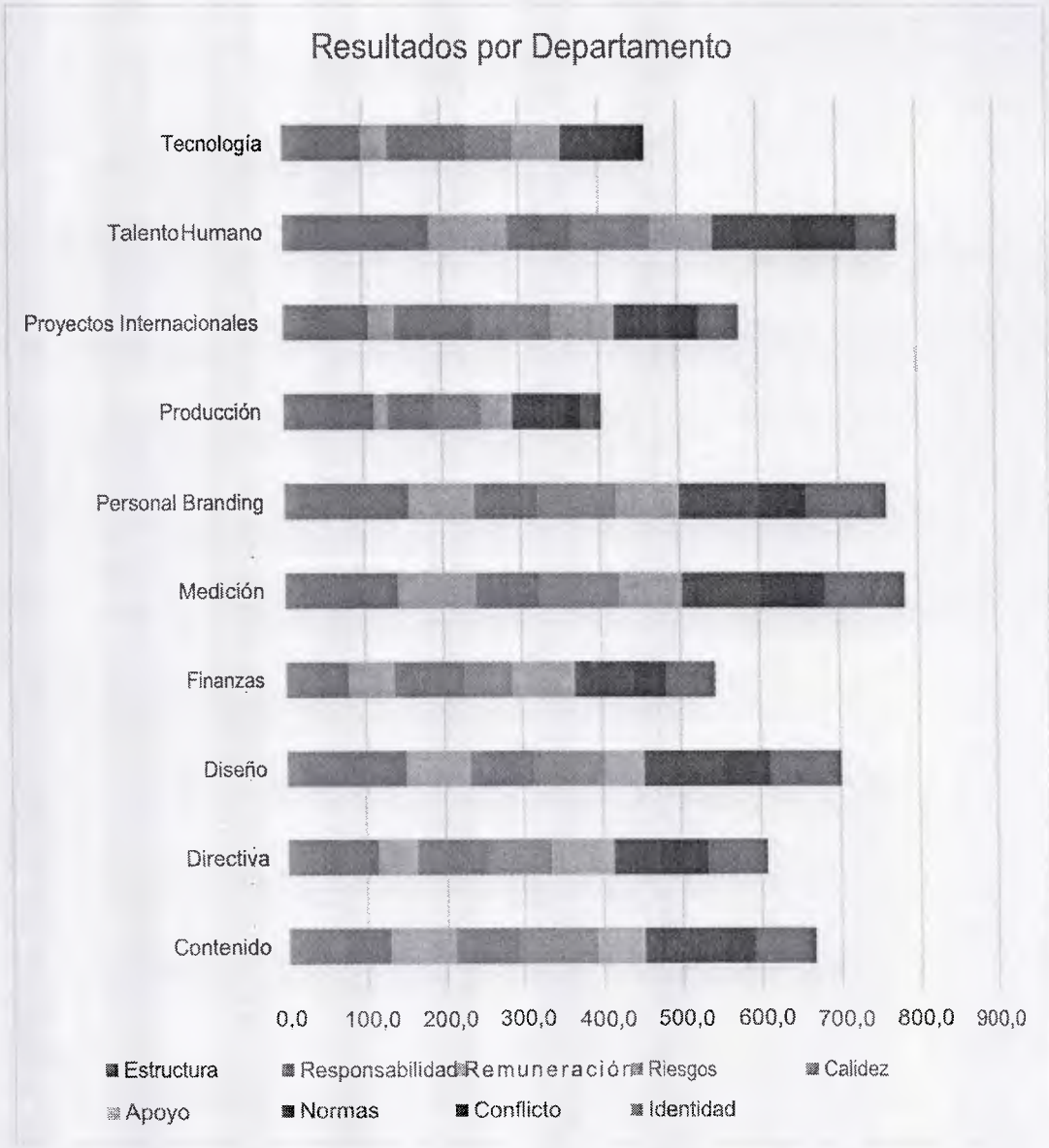

Gráfico N°2 Resultados de las dimensiones por departamento

7.2.3. Gráficos de resultados por dimensión

7.2.3.1. Estructura

Gráfico N°3 Resultados porcentuales en la dimensión Estructura por Ítems

7.2.3.2. Responsabilidad

Gráfico N°4 Resultados porcentuales en la dimensión Responsabilidad por Ítems

7.2.3.3. Recompensa

Gráfico N°5 Resultados porcentuales en la dimensión Recompensa por Ítems

7.2.3.4. Riesgo

Gráfico N°6 Resultados porcentuales en la dimensión Riesgo por Ítems

7.2.3.5. Calidez

Gráfico N°7 Resultados porcentuales en la dimensión Calidez por Ítems

7.2.3.6. Apoyo

Gráfico N°8 Resultados porcentuales en la dimensión Apoyo por Ítems

7.2.3.7. Normas

Gráfico N°9 Resultados porcentuales en la dimensión Normas por Ítems

7.2.3.8. Conflicto

Gráfico N°10 Resultados porcentuales en la dimensión Conflicto por Ítems

7.2.3.9. Identidad

Gráfico N°11 Resultados porcentuales en la dimensión Identidad por Ítems