AAU1021

BN189560

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

AAU1021001 00000

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana(o): **VERONICA MASSETTI CUOMO**, Cédula de Identidad **N° 21.346.699**, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de **Especialista en Desarrollo Organizacional** Titulado: "Percepción del clima organizacional en una empresa aseguradora de Venezuela, según el modelo de Litwin y Stringer"

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los 07 días del mes de Mayo del dos mil diecinueve.

Atentamente,

CARLOS MAZQUIARAN
C.I. N° 3.981.161

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA ASEGURADORA DE VENEZUELA, SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Veronica MASSETTI CUOMO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Carlos MAZQUIARÁN

Caracas, Mayo del 2019.

A mi mamá, por apoyarme siempre en todos mis proyectos.

A mi hermano por ser mi mejor compañía.

A mi abuela, por los hermosos recuerdos y apoyo.

Gracias a ustedes he alcanzado esta meta

Agradecimientos

A mi familia y amigos, que en la cercanía o la distancia contribuyen a mi crecimiento personal motivándome para concretar mis metas.

A Seguros La Vitalicia, por su receptividad, permitirme ser parte de su equipo y lograr con ustedes este objetivo.

Al mejor team de la especialización, gracias por lo compartido estos años.

Y gracias a todos aquellos que indirectamente me apoyaron siempre en la obtención de este título.

Índice

Resumen vii

I. Introducción 8

Justificación 8

Objetivo General 9

Objetivos específicos 9

II. Marco Organizacional 10

Reseña histórica 10

Misión 10

Visión 10

Valores 11

Estructura organizativa 11

Segmentación demográfica 12

III. Marco Teórico 13

IV. Marco Metodológico 25

Tipo y diseño de investigación 25

Técnicas e instrumentos 27

Validación del instrumento 28

Población y muestra 28

Operacionalización de las variables 29

Procedimiento y cronograma de trabajo 32

V. Análisis e interpretación de resultados 36

VI. Conclusiones y recomendaciones 51

VII. Referencias bibliográficas 54

Anexo 58

Índice de tablas

Tabla 1. Categorización de las opciones de respuesta del instrumento de medición.....27

Tabla 2. Operacionalización de las variables.....30

Tabla 3. Cronograma de actividades.....33

Tabla 4. Estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach 37

Índice de figuras y gráficos

Figura 1. Estructura Organizativa en Seguros la Vitalicia, S.A. 11

Figura 2. Modelo de Litwin y Stringer (1968) 23

Figura 3. Frecuencia de participación por sexo 36

Figura 4. Frecuencia de participación por cargo 37

Figura 5. Resultado global de los factores del Clima Organizacional 38

Figura 6. Relación entre clima organizacional y cargo 39

Figura 7. Percepción global del clima en la gerencia de Administración 40

Figura 8. Percepción global del clima en la gerencia Actuarial 41

Figura 9. Percepción global del clima en la gerencia de Automóvil 42

Figura 10. Percepción global del clima en la gerencia de Contabilidad 43

Figura 11. Percepción global del clima en la gerencia de Contraloría 44

Figura 12. Percepción global del clima en la gerencia de Infraestructura 45

Figura 13. Percepción global del clima en la gerencia de Personas 46

Figura 14. Percepción global del clima en la gerencia de Servicios Generales 47

Figura 15. Percepción global del clima en la gerencia de Talento Humano 48

Figura 16. Percepción global del clima en la gerencia de Tecnología 49

Resumen

La presente investigación tiene como propósito medir la percepción del clima organizacional de una empresa aseguradora en Venezuela llamada Seguros La Vitalicia, S.A., siendo un proceso relevante dentro de la organización en la proyección de sus mejoras dentro de su nuevo plan de salario emocional, siendo esta la primera ocasión en la que se implanta.

Tal como indica Garcia (2009) el objetivo de realizar una medición del clima organizacional es obtener un diagnóstico sobre cómo los colaboradores se perciben frente al clima organizacional en relación a las dimensiones seleccionadas por el investigador, para así poder plantear acciones que faciliten y promuevan el cambio de conductas hasta alcanzar un mayor nivel de eficiencia y logro de objetivos.

Bajo este objetivo y siguiendo la definición dada por Litwin y Stringer, se entiende por clima organizacional aquel que está compuesto de los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, informal, y de elementos ambientales como las actitudes, creencias y valores de los colaboradores de una empresa (García, 2009).

De esta forma, para el presente estudio se tomó como marco referencial las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer en su modelo: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos, calidez, cooperación, normas, conflictos e identidad.

La metodología utilizada fue a través de una encuesta adaptada por Echezuria y Rivas (2001), que sigue el modelo de Litwin y Stringer en la cual participaron voluntariamente colaboradores de diferentes gerencias y cargos, para la obtención de los resultados de la medición.

Entre los resultados, se observaron diferencias entre las dimensiones según la gerencia, pudiendo esto significar según Acosta y Venegas (2010) que existen percepciones diferenciadas para los departamentos, las cuales son consideradas microclimas que surgen en respuesta a las circunstancias y personalidades particulares que hacen vida en cada una de ellas.

I. Introducción

Seguros La Vitalicia S.A., desde finales del año 2016 y principios 2017, se ha visto en la necesidad de modificar su estructura organizativa, replantearse su cultura organizacional (misión, visión y valores), reducir el personal, hacer el cierre de sucursales de negocio que ya no generaban rentabilidad, mudarse de sede principal, entre otros cambios que permitieron el diseño e implantación de un nuevo programa de planes de salario emocional que compensaban los cambios debido al contexto socioeconómico del país que les afecta directamente, haciendo énfasis en beneficios no salariales.

Entre los nuevos beneficios implantados se encuentran el transporte privado, condiciones óptimas de higiene y seguridad de las nuevas instalaciones, otorgar un día libre al mes para gestiones personales siendo remunerado, implantación de la ayuda estudiantil, día libre de cumpleaños, horario flexible, entre otras.

Sin embargo, entre los cambios negativos observados se encuentran la rotación de personal, ausentismo, desmotivación, "liderazgo negativo" por parte de algunos colaboradores, entre otras informadas por el cliente y que quisieran evaluar para generar cambios que permitan brindarles a sus trabajadores mayor seguridad y estabilidad.

Adicionalmente, el cliente comunicó que hasta la fecha no se poseen políticas dentro de la organización ni consultores que brinden el servicio de medición o evaluación del clima organizacional, observándolo como proceso relevante en la proyección de sus mejoras dentro del plan de salario emocional.

Para ello, se practicó una medición del clima organizacional en las áreas directivas, gerenciales, administrativas y operativas a través de un cuestionario, que permitió determinar cómo los trabajadores perciben el clima dentro de la organización, surgiendo el siguiente planteamiento:

¿Cómo perciben los colaboradores de Seguros La Vitalicia S.A., el clima organizacional según la adaptación del modelo de Litwin y Stringer?

Objetivo general:

Evaluar la percepción actual del clima organizacional en Seguros La Vitalicia S.A., según la adaptación del modelo de Litwin y Stringer (1968) en cuanto a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Objetivos específicos:

- Identificar el nivel en que se desarrolla la estructura y procedimientos de la organización, la autonomía y toma de decisiones de los colaboradores, los riesgos/desafíos y los conflictos en la organización.
- Determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a las compensaciones y retribuciones recibidas, al ambiente de trabajo de los colaboradores en la organización, al espíritu de ayuda y apoyo entre los colaboradores y a los estándares y normas establecidos en la organización.
- Conocer el nivel de identificación que los colaboradores tienen con la organización.

II. Marco Organizacional

Con la finalidad de contextualizar al lector con la organización donde se realizó la investigación, se desarrolla el presente capítulo donde se realiza un esbozo de la historia de la compañía, su misión, visión y valores corporativos, y estructura organizativa.

Reseña histórica

Seguros La Vitalicia, S.A fue fundada el 13 de Junio de 2001 por un grupo de empresas ligadas al ramo de seguros, con el propósito de establecerse en el mercado Venezolano como una nueva alternativa en seguros de vida, inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el N° 119.

El 19 de Diciembre de 2008, es adquirida por un Grupo Financiero en plena expansión, en aras de aprovechar las sinergias existentes para lograr más y mejores oportunidades de negocio, fortalecer la imagen corporativa y proporcionar servicios adicionales a la amplia clientela existente.

Finalmente, en el año 2011, los accionistas deciden replantear el enfoque estratégico en virtud de nuevas leyes pero con una gran confianza en el potencial de nuestro país, ampliando la gama de productos y servicios, marcando una nueva era para la organización, que constituyó a Seguros La Vitalicia, S.A como una empresa única en su género y referencia en el mercado.

En cuanto a su cultura organizativa, poseen como visión, misión y valores lo siguiente:

Misión:

Brindar Confianza a Nuestros Clientes.

Visión:

Ser una Empresa innovadora con Calidad de Servicio impulsada por su Talento Humano y Tecnología.

Valores:

- Humanismo
- Integridad
- Servicio de calidad
- Honestidad
- Respeto

Estructura Organizativa:

La estructura es formal, compuesta por una jerarquía de puestos y división del trabajo, estableciendo los niveles de responsabilidad y líneas de mando, reflejando los canales de comunicación formal.

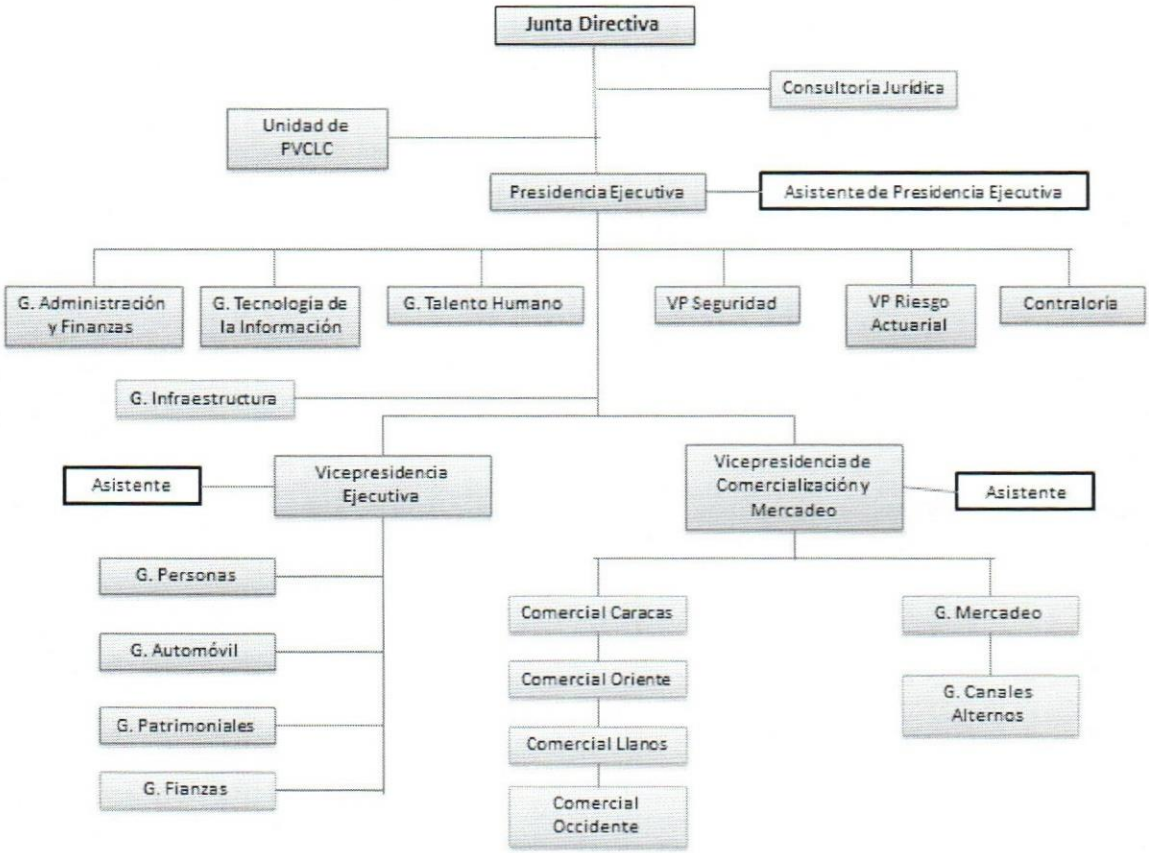

Figura 1. Estructura Organizativa en Seguros La Vitalicia, S.A. Tomada de la Gerencia de Talento Humano, presentado en la reunión de contacto inicial con la empresa cliente.

Segmentación demográfica.

Actualmente cuentan con distintas sucursales a nivel nacional, entre ellas: Barinas, Barquisimeto, Calabozo, Caracas, El Tigre, Guarenas, Los Teques, Maracaibo, Maracay, Mérida, Porlamar, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, Punto Fijo, San Cristóbal, Valencia y Valera.

La oficina principal en Caracas, se segmenta entre las siguientes Gerencias: Canales Alternos, Administración y Finanzas, Archivo, Automóvil, Comercialización, Compras, Contraloría, Infraestructura, Legal, Mercadeo, Patrimoniales, Personas, Presidencia, Reaseguro, Riesgos Actuariales, Seguridad, Servicios Generales, Talento Humano, Tecnología y Vicepresidencia, para un total de 159 colaboradores.

III. Marco Teórico

El mundo organizacional en el contexto del siglo XXI está fuertemente marcado por la constante búsqueda de nuevos paradigmas para la administración interna de los centros de trabajo. Gracias a ello el factor humano ha sido considerado como uno de los elementos claves para el avance empresarial y se ha incorporado a las tendencias administrativas la gestión del clima organizacional (Arbeláez, 2008).

Chavarria y Vargas (s.f.) destacan que el origen del clima organizacional como constructo se remonta a Kurt Lewin, quien relacionó el ambiente organizacional con el comportamiento humano en el marco psicológico. El surgimiento del clima organizacional proviene de la idea de que los hombres están inmersos en ambientes cambiantes y complejos gracias a que las organizaciones están conformadas por personas, grupos y colectivos que producen comportamientos variados que tienen un efecto en ese entorno (García, 2009).

Un aporte importante al estudio del clima organizacional, fue el realizado por James y Jones sobre el enfoque de las medidas perceptuales, que brinda una comprensión de la percepción como constructo, la cual es entendida como la mediación entre los estímulos de la organización y las reacciones de aquellos individuos que hacen vida en la organización (Chavarria y Vargas, s.f.).

Bajo el enfoque perceptual, Acosta y Venegas (2010) indican que el clima organizacional es como un proceso psicológico que describe a la organización, en el que las características de los individuos que hacen vida en ese entorno determinan la percepción del mismo.

Los primeros autores en abordar el estudio de la perspectiva perceptual del clima organizacional fueron Litwin y Stringer. Estos autores enfocaron su estudio en la comprensión de la conducta humana de los trabajadores a través del constructo de la motivación y describiendo algunos determinantes ambientales que influyen en la misma. (Acosta y Venegas, 2010).

Para Litwin y Stringer el clima organizacional estaba compuesto de los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, informal, y de elementos ambientales como las actitudes, creencias y valores de los colaboradores de una empresa (García, 2009). Aunado a esto, Quevedo (2003) alude a que la importancia de conocer sobre el clima organizacional radica en la influencia que este tiene sobre las conductas de los trabajadores, ya que estos filtran la realidad a través de sus percepciones lo que condiciona su rendimiento en el trabajo.

Por su parte, Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009), encontraron en su investigación que el clima organizacional tiene un efecto en las creencias y las conductas de los trabajadores dentro de la organización, y que esto a su vez, se encuentra relacionado con el desempeño del talento humano, su compromiso y bienestar psicológico. Asimismo, Chiang, Salazar y Núñez (2007) describen al clima organizacional como una característica que conforma al medio ambiente laboral, y que puede ser percibido directa o indirectamente por los miembros de una organización o empresa.

Lo expuesto anteriormente conduce a entender el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los colaboradores se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución (Mujica y Pérez, 2007).

Por su parte, Brunet (1987) caracteriza el clima organizacional como:

- Un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima siga siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad, aunque no permanente, producto a intervenciones particulares que producen el cambio.
- Está determinado por características personales tales como actitudes, expectativas, necesidades, así como realidades sociológicas y culturales de la organización.

- Funciona como determinante directo del comportamiento de los individuos.

Es por esto que el autor indica que en una empresa pueden existir varios climas organizacionales diferentes, en función a la cantidad de unidades o departamentos que se posea (descentralizada), ya que las normas no se aplican uniformemente en todas las unidades. Por ello, Brunet (1987) indica que el clima de una organización equivaldrá a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos.

Por otro lado, Giraldo, Reales, Vizcaíno y Ceballos (2012) destacan que en la actualidad las pequeñas y medianas empresas (pyme) no cuentan con instrumentos para diagnosticar el clima organizacional y no le atribuyen importancia ya que consideran que su gestión no contribuye a los resultados de la empresa; sin embargo, no tienen presente que el clima organizacional puede ocupar el rol de obstaculizar el buen desempeño de la empresa, generar diferencias en los comportamientos de los colaboradores y brindar herramientas a los líderes organizacionales para enfocar sus acciones hacia estos factores.

Segredo (2013) hace referencia a la importancia del diagnóstico del clima organizacional, destacando que su medición permite obtener una retroalimentación sobre aquellos factores que afectan el comportamiento de los trabajadores y propicia el desarrollo de planes para modificar las actitudes y conductas para elevar su motivación y desempeño. Tal como indica García (2009) al abordar un estudio de clima organizacional es fundamental determinar cuáles serán los factores y dimensiones que lo componen, y desarrollar el método de diagnóstico.

El objetivo de realizar una medición del clima organizacional es obtener un diagnóstico sobre cómo los colaboradores se perciben frente al clima organizacional en relación a las dimensiones seleccionadas por el investigador, para así poder plantear acciones que faciliten y promuevan el cambio de conductas hasta alcanzar un mayor nivel de eficiencia y logro de objetivos (Garcia, 2009).

En una medición del clima organizacional son diversos los factores que pueden ser considerados. Quevedo (2003) hace referencia a algunos de los factores que son mayormente abordados en un diagnóstico de clima organizacional:

- Liderazgo: el cual es descrito como la apreciación que los trabajadores tienen sobre el ejercicio del poder en la organización y la receptividad y apertura demostrada por los líderes.
- Estructura organizacional: comprendida como la percepción de las limitaciones impuestas por el espacio de trabajo, como normas y políticas y el orden en las funciones de los trabajadores.
- Recompensa: percepción sobre el reconocimiento obtenido por el trabajador por el trabajo realizado y las acciones de castigo en caso contrario.
- Comunicación: haciendo referencia a la forma en que los trabajadores perciben la comunicación dentro de la organización y si esta ocurre ascendente y/o descendentemente.
- Ayuda: comprendida como el espíritu y la disposición a prestar ayuda percibido por los trabajadores entre los compañeros y con sus supervisores.

Es importante señalar que así como el clima organizacional engloba la percepción de la organizacional, existen percepciones diferenciadas para los departamentos, las cuales son consideradas microclimas que surgen en respuesta a las circunstancias y personalidades particulares que hacen vida en un determinado departamento (Acosta y Venegas, 2010).

Asimismo, las variables sociodemográficas y categóricas de la organización tienden a ser contempladas en los estudios de clima organizacional, entre ellas la edad, el sexo y si la persona se encuentra en una posición de supervisión o no. Quevedo (2003) expresa en su literatura que los trabajadores que se encuentran en posiciones de supervisión perciben de manera significativa como más favorable a las dimensiones que conforman al clima organizacional y atribuye esta diferencia a la naturaleza de los roles y el empoderamiento que estos pueden tener en sus espacios de trabajo.

El clima organizacional es un concepto complejo, que puede englobar múltiples factores que brindan una visión más completa de la organización en su medio interno (Salazar, Guerrero, Machado, Andalia, 2009). Los autores hacen referencia a cuatro principales factores, entre ellos (a) el ambiente físico; entendido como instalaciones,

- Resolución de problemas de forma proactiva.
- Chequera moral con activos en relación supervisor-supervisado.
- Cuadro de inteligencia comunicacional integral.
- Comunicación responsable a todo nivel
- El éxito es reconocido y valorado
- Cuadro de gestión de indicadores laborales monitoreados periódicamente por la gerencia con iniciativas de calidad de vida con alto impacto

Los factores que se midieron fueron el manejo de la organización ante factores externos, manejo de las prioridades en la organización, consideración de toma de decisiones, liderazgo, cultura de seguimiento, ejecución de reuniones de trabajo, reconocimiento, expectativas, equipos y materiales necesarios, crecimiento, orientación de metas, retos y oportunidades, consideración de opiniones y/o sugerencias, feedback o retroalimentación, compromiso, percepción de clima, acciones, concluyendo que:

- A pesar de que la alta gerencia monitorea e informa sobre los impactos de los factores externos, las prioridades organizacionales tienden a manejarse como islas.
- La toma de decisiones presenta una tendencia hacia la centralización impactando el empoderamiento de la gerencia media, lo que se traduce en mayor foco en el seguimiento individual o por equipos, lo que genera reconocimientos parciales y realizados de forma individual.
- Se conoce lo que se espera del rol bajo un contexto tradicional.
- Existe la percepción de que en la organización existen retos y oportunidades donde se requiere de un liderazgo que consolide las iniciativas con seguimientos y orientaciones efectivas.

- Los esfuerzos por tener un buen clima laboral, calidad de vida y ambiente seguro requieren de mayor consistencia.

Por otro lado, entre otras revisiones empíricas es posible revisar el estudio de Frías y Schaie (citado por Acosta y Venegas, 2010) en el que se obtuvo una diferencia significativa entre la percepción del clima organizacional, la edad, el sexo y el tipo de cargo del colaborador, en donde aquellos colaboradores que pertenecen a la generación de Baby Boomers y aquellos que ocupan posiciones gerenciales, muestran una tendencia a percibir más favorablemente el clima organizacional, específicamente en las dimensiones de autonomía y control.

Por otra parte, Acosta y Venegas (2010) llevaron a cabo un estudio en una empresa cervecera, administrando el cuestionario de Litwin y Stringer compuesto por 53 reactivos que miden las nueve dimensiones planteadas por los autores, a 49 trabajadores con una edad promedio de 29 años, y distribuidos entre 32 hombres y 17 mujeres. Los autores obtuvieron una diferencia significativa en el sexo, en donde los hombres presentaron puntajes más elevados en las dimensiones estructura, recompensa, calor, apoyo, estándares de desempeño y conflicto, mientras que las mujeres obtuvieron puntuaciones superiores en responsabilidad, riesgo e identidad.

En relación a la variable edad, las autoras obtuvieron resultados más altos en ocho dimensiones para las personas jóvenes, mientras que las personas con una edad promedio de 47,99 años, obtuvieron una puntuación superior en la escala de identidad (Acosta y Venegas, 2010).

Por su parte, en el estudio realizado por Chaparro (2006) en una empresa privada y una empresa pública del sector de telecomunicaciones, se seleccionó al 10% de los colaboradores del área ocupacional administrativa para participar, alcanzando una muestra de 60 trabajadores encuestados. Entre los resultados destacados por los autores se encuentra la diferencia en la percepción del clima organizacional en relación al sexo, en donde los hombres presentan una percepción más positiva de las normas de excelencia con un puntaje obtenido de 8,43, mientras que las mujeres presentan un puntaje obtenido de 7.87. Asimismo, en la dimensión de responsabilidad se obtuvo una

diferencia significativa en donde el sexo femenino obtuvo un puntaje de 7,13 y el masculino de 5,71.

Giraldo et al. (2012) realizaron un estudio con un diseño descriptivo transversal, en el que participaron 94 colaboradores de una empresa que presta servicios de seguridad y vigilancia. En el estudio se midió el grado de importancia que le atribuían los colaboradores a la medición del clima organizacional y se obtuvo que el 77% de los encuestados consideraron de mucha importancia la administración del instrumento, y el 23% restante lo calificó como importante. Los autores señalan que los participantes del estudio destacaron que el diagnóstico del clima organizacional es indispensable, y consideran que esto puede tener una incidencia favorable en la veracidad de los resultados.

Esto último se relaciona con lo descrito por Mujica y Pérez (2007), donde el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación organizacional.

Para el presente estudio se tomará como marco referencial las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer en su modelo, cuyo estudio se enmarcó en el enfoque perceptual. A continuación se presentan las dimensiones definidas en la investigación de Echezuría y Rivas (2001):

- Estructura: hace referencia a cómo los colaboradores perciben los procedimientos, trámites, reglas, procedimientos y limitaciones que deben afrontar para poder ejecutar su trabajo, midiendo el énfasis otorgado a la burocracia.
- Responsabilidad: enfatiza en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones y llevar a cabo su trabajo.
- Recompensa: alude a cómo los trabajadores perciben la recompensa obtenida y si ésta se adecua al trabajo bien realizado. Permite medir si la empresa emplea más el premio o el castigo.

- Riesgos/Desafíos: expresa cómo son percibidos los riesgos que plantea la organización a sus trabajadores en sus labores diarias, permitiendo medir si la empresa promueve la estimación de los riesgos para garantizar el logro de los objetivos.
- Calidez/Cordialidad: percepción sobre un ambiente de trabajo agradable y en el que existan buenas relaciones sociales entre los distintos niveles jerárquicos (jefes y subordinados).
- Cooperación/Apoyo: Permite conocer la percepción de un espíritu de ayuda entre directivos y trabajadores, midiendo el apoyo mutuo en los diferentes niveles de la organización para enfrentar los problemas.
- Normas/Estándares: expresa cómo los colaboradores perciben el énfasis otorgado por la organización a las metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
- Conflicto: hace referencia a la percepción de los trabajadores sobre los supervisores, en relación a la escucha de opiniones y no temer enfrentar problemas en cuanto surjan, aunque estas sean divergentes de su punto de vista.
- Identidad: La percepción de pertenencia que sienten los trabajadores con su organización, comprendida como la sensación de compartir objetivos personales con los organizacionales.

La muestra de su estudio estuvo conformada por 10 organismos ubicados en el área Metropolitana de Caracas, cinco Organismos Públicos (Alcandía de Baruta, Chacao, El Hatillo, Libertador y Sucre), y cinco empresas del sector bancario (Mercantil, Provincial, Unibanca, Banco Exterior y Banco del Caribe).

Como resultado, las autoras indican que el clima organizacional generalizado de las organizaciones públicas (alcaldías) es medianamente favorable, ya que las dimensiones evaluadas en su mayoría resultaron favorables en un porcentaje mayor al 50%, exceptuando las dimensiones de conflicto y recompensa. Esto se traduce en un ambiente cerrado a las discusiones y debates siendo pocos propensos a escuchar las opiniones, dejando los problemas sin resolver e ignorándolos en el mayor tiempo posible. Por el

contrario, en las empresas privadas del sector bancario ocurre lo contrario (Echezuría y Rivas, 2001).

Adicional, indican que la percepción de las estrategias de compensación (incentivos y reconocimientos) no son aplicados debido a exigencias de Ley en este sector, explicando así la obtención de buenos resultados en la dimensión de apoyo, siendo esta una de las más favorables. Sin embargo, se evidenció que en las empresas privadas del sector bancario ocurre todo lo contrario, donde aunque no se reciba un sueldo adecuado, se equipara con otros beneficios (Echezuría y Rivas, 2001).

Por otro lado, Bernal, Pedraza y Sánchez (2015) explican el modelo de Litwin y Stringer (1968) tomando como punto de partida la teoría de motivación de McClelland, a fin de dar a entender la forma en que ellos interpretaban el comportamiento de las personas, en donde se esquematiza que factores como liderazgo, prácticas de dirección, estructura organizacional y toma de decisiones, entre otros, originan las percepciones del clima organizacional y, a su vez, repercuten en aspectos como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados.

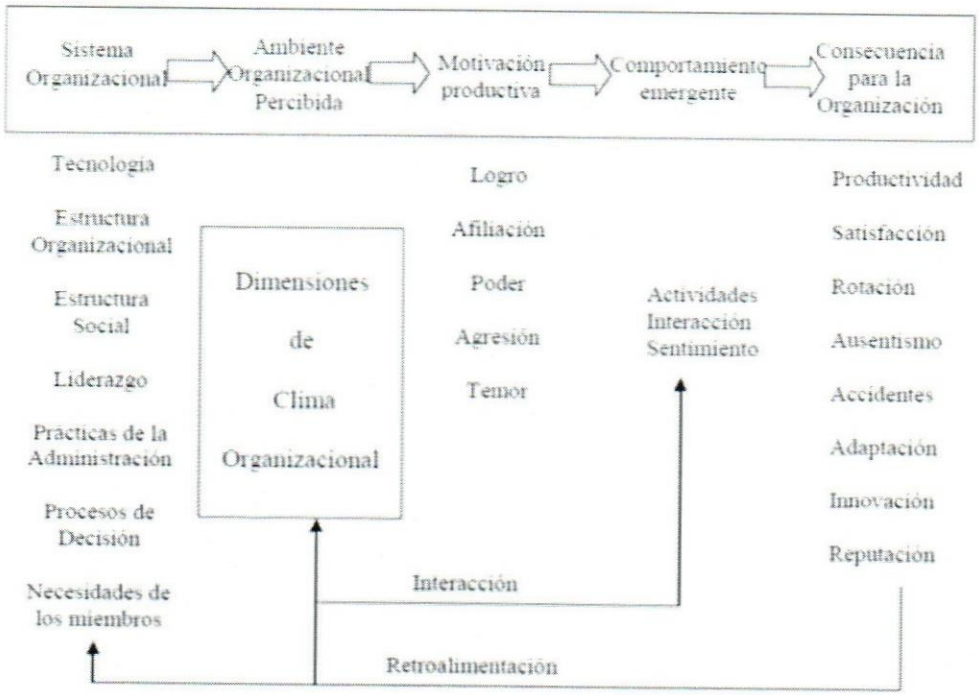

Figura 2. Modelo de Litwin y Stringer (1968), por Sotelo-Asef, Figueroa-Glz y Arrieta (2016), tomado de https://www.researchgate.net/publication/309154700_Clima_organizacional_en_profesores_y_administrativos_caso_FECA_UJED

En la Figura 2 se observan diversos factores que intervienen en el clima organizacional. Primero se encuentran aquellos factores aspectos formales como la estructura organizativa, las políticas, las prácticas gerenciales, los procesos de comunicación, y los patrones de liderazgo que tienen influencia en las motivaciones y comportamientos de los individuos, y que a su vez influyen en la productividad organizacional. Segundo, los patrones gerenciales que son indicadores de los niveles de motivación y producción alcanzados en la empresa, puesto que determinan los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados, el nivel de riesgo y responsabilidad que aceptan, y por otra parte organizan y reglamentan el sistema de recompensa orientado a la realización del trabajo y logro de metas. Tercero, el conjunto de variables relacionadas con la calidad de las relaciones interpersonales, determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros de la organización y para el logro de la productividad y satisfacción (Marín, 2003).

En síntesis, con base a la información expuesta, y basados en el modelo planteado anteriormente, se deduce que el clima organizacional es un predictor del desempeño laboral, y debe ser evaluado constantemente a fin de generar resultados que permitan alcanzar el mejoramiento continuo, ya que permite identificar áreas claves que pueden verse afectadas en cuanto a eficacia, producción, dinamismo, costos, desempeño, entre otras, y que puede generar consecuencias inesperadas para la empresa si no se detectan a tiempo.

Por ello, se plantea abordar el diagnóstico del clima organizacional en Seguros La Vitalicia, S.A., considerando dichas dimensiones del modelo, con la intención de identificar oportunidades para fortalecer situaciones, así como la selección de intervenciones apropiadas para el beneficio de la organización.

IV. Marco Metodológico

Tipo y diseño de investigación

La metodología del presente trabajo de investigación se planteó a través de la investigación aplicada, ya que busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto (Lozada, 2014).

Dentro de la modalidad de la metodología aplicada, se conceptualiza como un tipo de investigación acción, ya que consiste en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción haciendo hincapié en la intervención como un medio para lograr el cambio planeado (Hurtado de Barrera, 2010).

Hurtado de Barrera (2010) también describe que la acción para implantar el cambio es precedido por un estado preliminar (descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción), seguido por un estado de cierre (recongelamiento o evaluación). De esta forma, describe las etapas de la investigación acción:

(a) Identificación del problema: una o más personas claves en la organización sienten que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio o especialista.

(b) Consulta al especialista en D.O.: el cliente busca la ayuda de un agente o especialista interno o externo a la organización, quien debe entender claramente lo que sucede y apoyarse junto al cliente.

(c) Integración de datos y diagnóstico preliminar: el consultor recoge los datos necesarios mediante entrevistas, cuestionarios y observación acerca del problema en cuestión, y desenvolvimiento organizacional.

(d) Retroalimentación: en virtud de que el trabajo es un esfuerzo de ambas partes (cliente-consultor), los datos obtenidos son retroalimentados al cliente, de manera que la gente clave reciba la información, ayudando al cliente a conocer las fortalezas y debilidades en las cuales el consultor está trabajando.

(e) Diagnóstico conjunto: en este punto se discute y se decide si hay un problema real y si éste debe resolverse, juntando el esfuerzo y compromiso entre el cliente y el consultor, aceptando el diagnóstico.

(f) Acción: el consultor y el cliente convienen las acciones a realizar, dependiendo del problema, el tiempo, y gastos a considerar.

(g) Integración de datos posteriores a la acción: debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas, determinando los efectos producidos de las acciones, pudiendo conducir a un nuevo diagnóstico y una nueva acción.

De esta manera, se buscó obtener información acerca del clima organizacional de la empresa, con el objetivo de generar conocimiento que sirva de base para la identificación de problemas y determinar la acción para su resolución.

Según la fuente de los datos trabajados, se considera una investigación primaria, ya que los datos se obtienen directamente de la realidad, mediante un cuestionario.

Según su objetivo, consiste en una investigación descriptiva, ya que buscó describir la realidad de la situación de la empresa en cuanto al clima organizacional en el momento actual, definiendo el hecho con un registro, análisis de datos y los procesos que se involucran (Hernández-Sampiere, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 1999).

Finalmente, según el momento de la investigación, es transversal ya que los datos se obtuvieron a partir de una sola medida en la muestra poblacional en un solo momento temporal.

Técnicas e instrumentos

Un instrumento de recolección adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente (Gómez, 2010).

El cuestionario es el instrumento que mejor se adapta al presente estudio, ya que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Gómez, 2010).

Para medir el clima organizacional se utilizó el instrumento elaborado por Litwin y Stringer (1968), adaptado por Echezuria y Rivas (2001) que mostró un nivel de confiabilidad de 0,83 siendo utilizado en múltiples investigaciones en el país como referencia.

Su adaptación, consta de 53 ítems y mide 9 dimensiones del clima (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad), cada una de ellas representadas por una serie de ítems, presentados en una escala tipo likert con cuatro opciones de respuesta, y categorizadas de la siguiente forma de acuerdo al ítem positivo o negativo.

Tabla 1.

Categorización de las opciones de respuesta del instrumento de medición.

Opciones de respuesta	**Ítem Positivo**	**Ítem Negativo**
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

Adicionalmente, el instrumento contó con datos demográficos solicitados a los colaboradores que serán de utilidad para brindar información agregada a los resultados

del estudio, tales como sexo (femenino o masculino), tipo de cargo (asistente, analista, especialista, jefe, gerente o directivo), gerencia a la cual se encuentra adscrito, así como una pregunta abierta que hace referencia a algún tipo de comentario extra que enriquezca la información obtenida con respecto a la percepción del trabajador del clima organizacional.

Como técnica de recolección de datos, Echezuria y Rivas (2001) indican que este cuestionario permite:

- Llegar a todas las personas, pudiendo recoger una gran cantidad de información de manera simultánea.
- Posee un lenguaje sencillo, permitiendo claridad y sencillez en la interpretación.
- Se presentará de forma anónima, permitiendo mayor libertad de expresión, buscando obtener resultados más sinceros y calidad en los datos.
- Es de bajo costo y no requiere entrenamiento alguno para aplicarlo.

Validación del instrumento

La validación del instrumento consistió en las observaciones dadas por jueces expertos, ya que la encuesta ha sido utilizada y adaptada anteriormente por Echezuria y Rivas (2001) en su estudio de clima organizacional en la unidad de Recursos Humanos en una muestra de organismos públicos y privados, obteniendo una confiabilidad de 0,83 por considerar el uso de planteamientos más sencillos y claros para lograr un mayor entendimiento por parte de los encuestados. Para su análisis, se utilizó el programa estadístico SPSS para validar su confiabilidad, y Excel para calcular el resultado por cada dimensión de la variable de interés, así como también un componente global que permitió la apreciación de la percepción del clima organizacional.

Población y muestra

Chávez Alizo (2007) define la población de un estudio como el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. De esta manera, la población objetivo de esta investigación estuvo conformada por todos aquellos

profesionales que laboran en la oficina principal de Seguros la Vitalicia S.A., sede Las Mercedes, en Caracas, conformada por 159 trabajadores que componen las unidades directivas, gerenciales, técnicas y administrativas de la organización.

Kerlinger y Lee (2002) definen la muestra como esa porción de la población o universo como representativa de dicha población o universo. De esta forma, la muestra se conformó por los 88 colaboradores que respondieron la encuesta de clima organizacional de forma voluntaria y anónima, y sin ningún tipo de remuneración adicional,.

Por otro lado, se corresponde con un muestreo no probabilístico donde los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra (Kerlinger y Lee, 2002).

Asimismo, la muestra seleccionada correspondió a un muestreo no probabilístico de tipo propositivo el cual "se caracteriza por hacer uso de los juicios e intenciones deliberadas con el fin de obtener muestras representativas al incluir áreas o grupos que se presume que son típicos en la muestra" (Kerlinger y Lee, 2002; p. 160).

Operacionalización de la variable

A continuación se presenta la operacionalización de la variable utilizada en el presente estudio:

Tabla 2.

Operacionalización de variable Clima Organizacional

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Evaluar el estado actual del clima organizacional en Seguros La Vitalicia S.A., según el modelo de Litwin y Stringer (1968) en cuanto a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad	Identificar el nivel en que se desarrolla la estructura y procedimientos de la organización, la autonomía y toma de decisiones de los colaboradores, los riesgos – desafíos, y los conflictos de la organización	Clima Organizacional	Estructura	Puntaje que refleja cómo los colaboradores perciben los procedimientos, trámites, y limitaciones que deben afrontar para poder ejecutar su trabajo, midiendo el énfasis otorgado a la burocracia.	1,2,3,4, 5,6,7,8, 9,10
	Identificar el nivel en que se desarrolla la estructura y procedimientos de la organización, la autonomía y toma de decisiones de los colaboradores, los riesgos – desafíos, y los conflictos de la organización		Responsabilidad	Puntaje que expresa cómo los colaboradores perciben su autonomía para tomar decisiones y llevar a cabo su trabajo	11,12,13,14,15,16,17
	Determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a las compensaciones y retribuciones recibidas, el ambiente de trabajo en la organización, el espíritu de ayuda y apoyo entre los colaboradores y los estándares y normas establecidos en la organización.		Recompensa	Puntaje que refleja cómo los trabajadores perciben la recompensa obtenida y si ésta se adecúa al trabajo bien realizado. Permite medir si la empresa emplea más el premio o el castigo	18,19,20,21,22,23

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Evaluar el estado actual del clima organizacional en Seguros La Vitalicia S.A., según el modelo de Litwin y Stringer (1968) en cuanto a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad	Identificar el nivel en que se desarrolla la estructura y procedimientos de la organización, la autonomía y toma de decisiones de los colaboradores, los riesgos – desafíos, y los conflictos de la organización	Clima Organizacional	Riesgos – Desafíos	Puntaje que refleja cómo son percibidos los riesgos que plantea la organización a sus trabajadores en sus labores diarias, permitiendo medir si la empresa promueve la estimación de los riesgos para garantizar el logro de los objetivos	24,25, 26,27, 28
	Determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a las compensaciones y retribuciones recibidas, el ambiente de trabajo en la organización, el espíritu de ayuda y apoyo entre los colaboradores y los estándares y normas establecidos en la organización.		Calor – Cordialidad	Puntaje que refleja la percepción sobre un ambiente de trabajo agradable y en el que existan buenas relaciones sociales entre los distintos niveles jerárquicos	29,30, 31,32, 33
	Determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a las compensaciones y retribuciones recibidas, el ambiente de trabajo en la organización, el espíritu de ayuda y apoyo entre los colaboradores y los estándares y normas establecidos en la organización.		Cooperación – Apoyo	Puntaje que refleja la percepción de un espíritu de ayuda entre directivos y trabajadores, midiendo el apoyo mutuo en los diferentes niveles de la organización	34,35, 36,37, 38,39

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Evaluar el estado actual del clima organizacional en Seguros La Vitalicia S.A., según el modelo de Litwin y Stringer (1968) en cuanto a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad	Determinar la satisfacción de los colaboradores con respecto a las compensaciones y retribuciones recibidas, el ambiente de trabajo en la organización, el espíritu de ayuda y apoyo entre los colaboradores y los estándares y normas establecidos en la organización.	Clima Organizacional	Estándares	Puntaje que expresa cómo los colaboradores perciben el énfasis otorgado por la organización a las normas de rendimiento.	40,41,42,43,44
	Identificar el nivel en que se desarrolla la estructura y procedimientos de la organización, la autonomía y toma de decisiones de los colaboradores, los riesgos – desafíos, y los conflictos de la organización		Conflictos	Puntaje que refleja la percepción de los trabajadores sobre los supervisores, en relación a la escucha de opiniones y no temer enfrentar problemas en cuanto surjan	45,46,47,48,49
	Conocer el nivel de identificación que los colaboradores tienen con la organización		Identidad	Puntaje que refleja la percepción de pertenencia que sienten los trabajadores con su organización, comprendida como la sensación de compartir objetivos personales con los organizacionales	50,51,52,53

Procedimiento – Plan de trabajo

Luego de la primera reunión con el cliente, en la cual se determinó la necesidad de iniciar el estudio de clima organizacional, se acordó la aplicación de una encuesta que permitió la medición de las diferentes dimensiones con el objetivo de apoyarlos en la aplicación de mejoras que estén de la mano a su nuevo programa de salario emocional.

La encuesta fue validada por un juez experto y se aplicó previa aprobación del cliente y comunicación a los trabajadores mediante correo electrónico por la Gerente Corporativa de Talento Humano, de forma escrita, y en una sala para que todos aquellos que voluntariamente quisieran participar pudieran completarla, otorgando un tiempo estimado entre 20 y 40 minutos para su llenado.

Posteriormente, los resultados se analizaron a partir del programa estadístico SPSS y Office Excel, donde se obtuvieron los datos correspondientes a la confiabilidad de la encuesta, datos demográficos de los participantes y los resultados por cada una de las 9 dimensiones que mide el instrumento de forma global y por gerencia. Para el final del proyecto de consultoría, se buscará realizar intervenciones que mejoren el clima según lo encontrado en el estudio, y lo acordado con el cliente.

Tabla 3.

Cronograma de actividades.

	Fase I		Fase II				
Cronograma de actividades	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**Semana 5**	**Semana 6**	**Semana 7**
Elaboración de la propuesta	X						
Presentación de la propuesta		X					
Aprobación de la propuesta		X					
Aplicación de la encuesta			X				
Procesamiento de datos				X	X	X	
Análisis de resultados				X	X	X	
Presentación de resultados						X	X

Plan de trabajo:

Fase I

(a) *Elaboración de la propuesta*: se diseñó una propuesta de consultoría que le permitiera conocer al cliente la situación actual y problemática en la organización, y cómo será abordada, detallando el planteamiento del diagnóstico, el marco teórico referencial y la metodología a emplear.

(b) *Presentación de la propuesta*: sesión de 2 horas con el cliente, en donde se mostró la propuesta de consultoría. En esta sesión se discutió en detalle

el procedimiento a seguir y se establecieron los acuerdos formales con el cliente, en cuanto al tiempo de espera y expectativas con el análisis a realizar.

(c) *Aprobación de la propuesta:* posterior a la sesión de presentación se realizaron los ajustes finales, considerando las recomendaciones académicas y comentarios del cliente, entregando la versión final para su aprobación y proceder al diagnóstico.

Fase II

(d) *Aplicación de la encuesta:* Durante cuatro días estuvo disponible la sala donde los trabajadores de forma presencial pudieron responder la encuesta. Para ello, se reservó la sala de capacitaciones y se contó con bolígrafos y las encuestas impresas, donde los trabajadores acudieron de forma voluntaria a esta sala a completar la encuesta, en un tiempo estimado de entre 20 y 40 minutos. Una vez finalizada la aplicación de la encuesta una de las consultoras las guardó en sobres para resguardar su confidencialidad. Durante esa semana, se enviaron cuatro comunicados informando e invitando a los colaboradores a participar en la medición.

(e) *Procesamiento de los datos:* Una vez culminada la encuesta se procedió a realizar el procesamiento de la data obtenida. Para ello, las encuestas fueron transcritas al programa Excel para generar una base de datos y posteriormente a SPSS para realizar el análisis estadístico pertinente. En Excel se procesaron los datos para obtener un resultado por dimensión y un indicador de clima global, y en SPSS la confiabilidad de la encuesta.

(f) *Análisis de los resultados:* Una vez obtenida la data numérica, los resultados alcanzados fueron analizados considerando el marco teórico de referencia. Asimismo, se determinaron los puntos de foco para la intervención y aquellas fortalezas principales, relacionándolo con lo ocurrido recientemente en el entorno organizacional.

(g) *Presentación de resultados*: Se tuvo una sesión de una hora y media con la Gerente Corporativa de Talento Humano y se presentó el informe de los resultados. Durante esta sesión se discutió lo obtenido y se obtuvo la información para desplegar un plan de acción con vista a una intervención.

V. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo al análisis de distribución de frecuencias sobre la participación por sexo y por cargo, se obtuvieron los siguientes resultados:

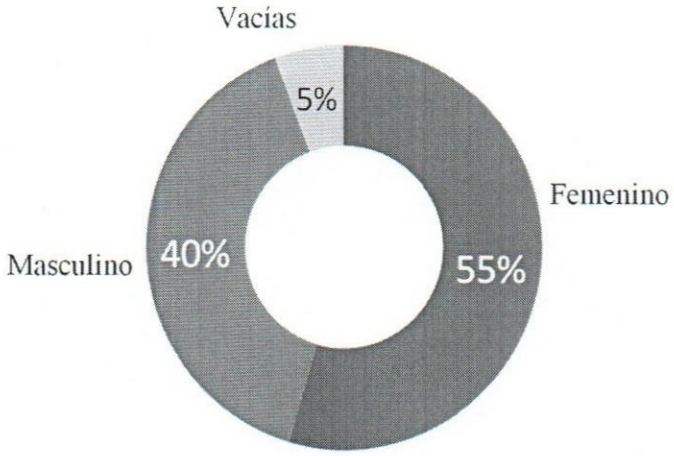

Figura 3. Frecuencia de participación por sexo.

Tal como se observa en la Figura 3, la muestra estuvo conformada por un 55% de personas del sexo femenino, y 40% del sexo masculino. Hubo un 5% de personas que no respondieron el ítem, explicando que eso podría afectar su confidencialidad de acuerdo a la gerencia donde estuviese ubicado.

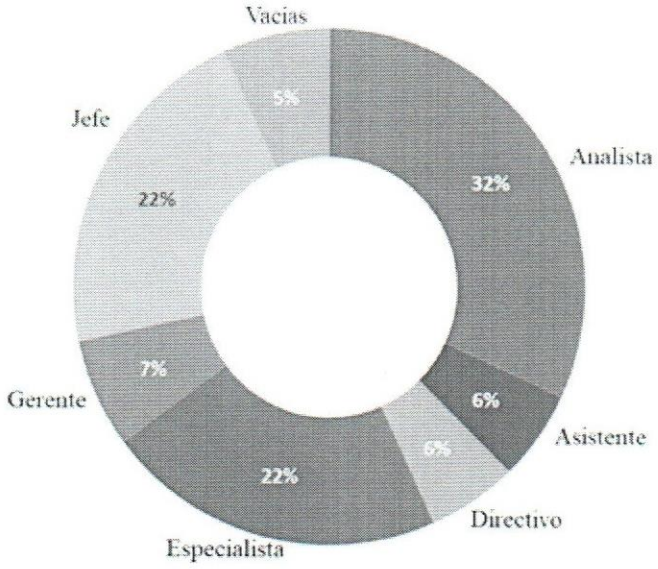

Figura 4. Frecuencia de participación por cargo.

Tal como se muestra en la Figura 4, alrededor del 76% de la muestra estuvo conformada por el grupo de analistas, especialistas y jefes, y el resto estuvo conformada por asistentes, gerentes y directivos. Sólo un 5% no proporcionó la información explicando que eso podría afectar su confidencialidad de acuerdo a la gerencia donde estuviese ubicado.

Estos resultados reflejan la estructura de la organización, ya que su estructura jerárquica posee esta representación, contando con uno o dos jefes por gerencia y algunos especialistas que representan el nivel experto, y una mayor cantidad de analistas que ofrecen el apoyo operativo.

Tabla 4.

Estadístico de confiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach
,823

Por otro lado, en cuanto a los resultados de confiabilidad obtenidos en la encuesta, se observó un alfa de cronbach de 0,82 tal como se muestra en la Tabla 4, considerándose que los resultados obtenidos en la encuesta son confiables.

Para el análisis global de los factores del clima organizacional, se obtuvieron los resultados que se observan en la siguiente figura.

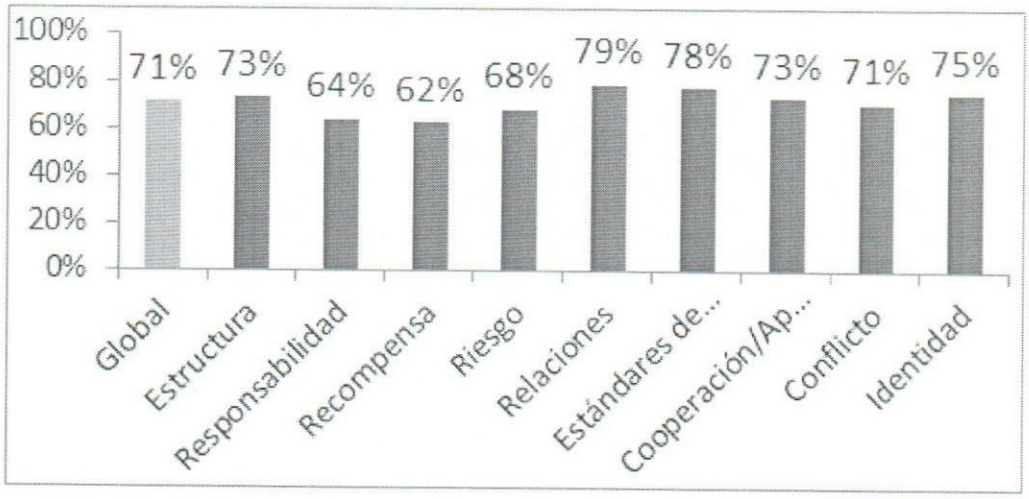

Figura 5. Resultado global de los factores del Clima Organizacional

Los resultados globales del clima organizacional en Seguros La Vitalicia, arrojaron que en términos generales los colaboradores poseen una percepción favorable del clima organizacional (71%). Entre las dimensiones mejor valoradas por los empleados son la estructura, relaciones, estándares de desempeño, cooperación, conflicto e identidad.

Sin embargo, se encontraron tres dimensiones que fueron valoradas más débilmente por los empleados (responsabilidad, recompensa y riesgo).

De esta manera, en cuanto a la dimensión de responsabilidad (64%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces, y que cuando se cometen errores existen muchas excusas y hay evasión de la responsabilidad.

En cuanto a la dimensión de recompensa (62%), los empleados se sienten menos satisfechos con las sanciones que se aplican cuando se comete un error, y con la forma en la que se recompensa su desempeño actualmente.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de riesgo (68%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tener resultados exitosos en el menor tiempo posible.

Asimismo, en la dimensión cualitativa, entre los comentarios que fueron más frecuentes se encontró el deseo de mejorar el reconocimiento laboral, el compromiso y la optimización de las gestiones, velar por los intereses globales, mejorar los incentivos y paquete salarial de los colaboradores así como informarlos acerca de la situación que presenta la compañía.

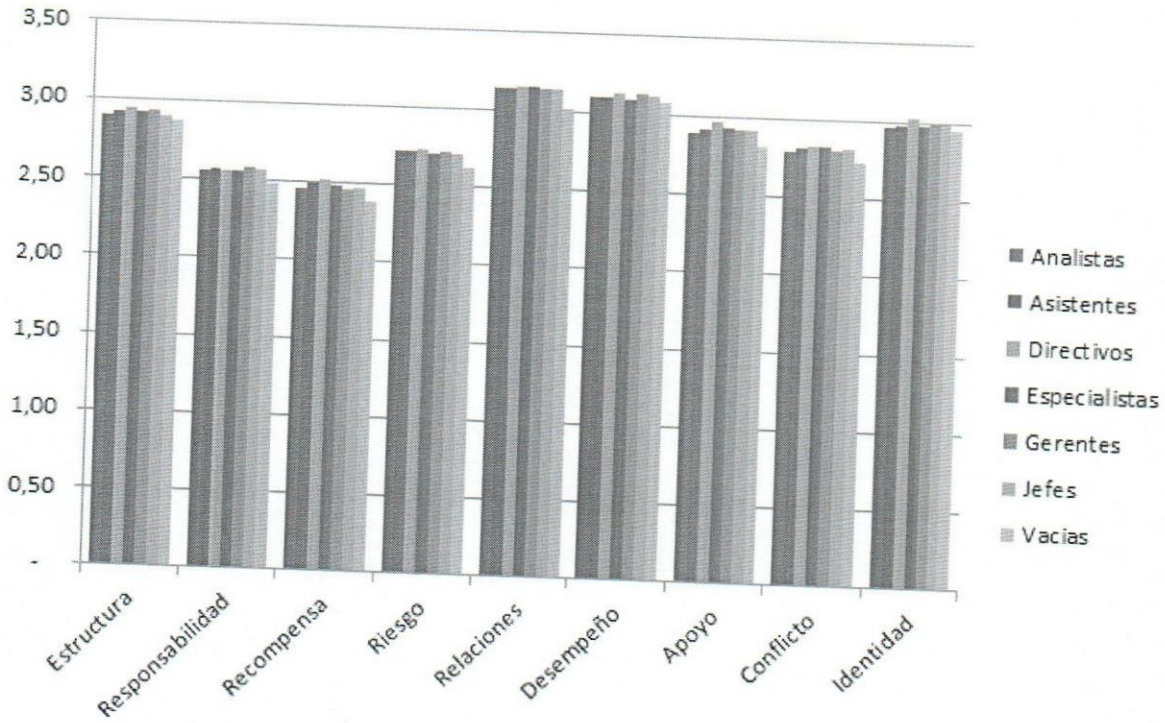

Figura 6. Relación entre clima organizacional y cargo.

Por otro lado, al analizar el clima organizacional con la variable tipo de cargo, tal como se muestra en la Figura 6, se puede observar que se mantiene la misma tendencia que en el resultado global, donde se obtuvo una menor percepción favorable sobre las

dimensiones responsabilidad, recompensa y riesgo, independiente del cargo, reflejando casi los mismos promedios el grupo de analistas, especialistas y jefes.

A su vez, resalta que la percepción menos favorable sobre las dimensiones, la obtuvieron los colaboradores que mantuvieron su cargo de forma confidencial, pudiendo esto significar que tenían miedo a las posibles consecuencias negativas que pudiera tener estos resultados en su desempeño debido al descontento en la dimensión de recompensa (sanciones) expresada anteriormente, ya que era la primera vez que se realizaba este proceso de medición.

Asimismo, destaca que la percepción más favorable de cada una de las dimensiones provenga de los directivos, señalando que este nivel jerárquico percibe una mejor organización, responsabilidades y definición de roles que el resto de la organización.

Por otro lado, a solicitud del cliente, se generaron también los resultados de cada una de las dimensiones del clima organizacional para cada una de las gerencias que conforman la organización en la oficina principal, con el objetivo de generar luego un plan de intervención para las unidades más debilitadas.

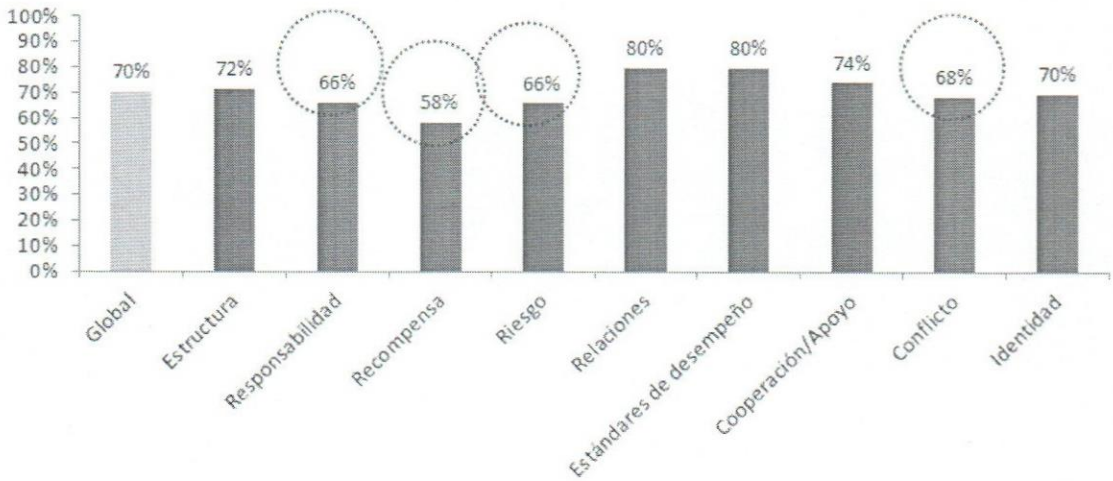

Figura 7. Percepción global del clima en la gerencia de administración

En general, la percepción del clima laboral en la gerencia de administración es favorable (70%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo y conflicto.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad (66%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos. Asimismo, puntuaron más débilmente su nivel de satisfacción en cuanto a los errores que se cometen, existiendo muchas excusas y evasión de la responsabilidad.

En cuanto a la dimensión de recompensa (58%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el sistema aplicado para las promociones (crecimiento profesional), sintiendo mayor insatisfacción con las recompensas e incentivos que se reciben actualmente, de acuerdo al desempeño y las amenazas y sanciones recibidas.

En la dimensión de riesgo (66%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tener resultados exitosos en el menor tiempo posible, tendiendo a percibir que la organización no se arriesga por ideas más adaptadas a la situación actual.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de conflicto (68%), los trabajadores perciben que es mejor callar para evitar desacuerdos con los compañeros y supervisores, sintiendo menos satisfacción, manteniendo la idea de que el conflicto en las unidades y departamentos no es saludable.

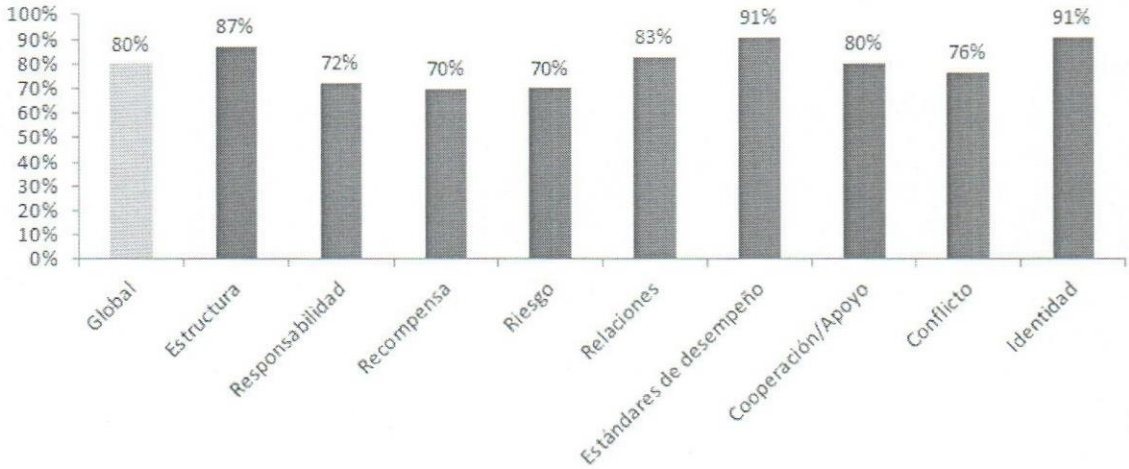

Figura 8. Percepción global del clima en la gerencia actuarial

Tal como se observa en la Figura 8, la percepción del clima organizativo en la gerencia actuarial en general es muy favorable (80%), debiendo sólo reforzarse algunos aspectos generales de las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo y conflicto, considerándose como una de las unidades con mayor percepción favorable del clima organizativo.

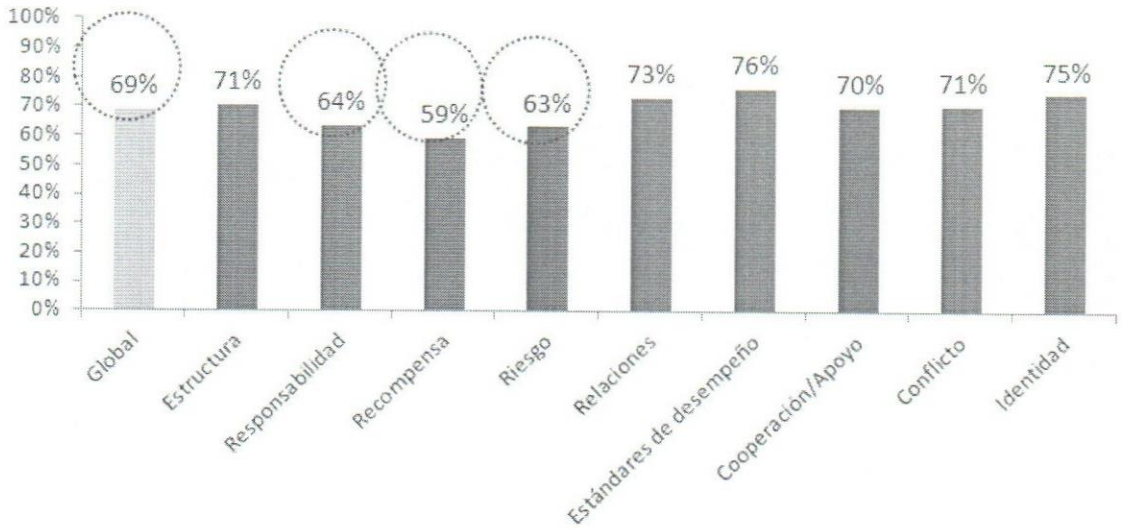

Figura 9. Percepción global del clima en la gerencia de automóvil

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de automóvil es regular (69%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa y riesgo.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad (64%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos. Asimismo, puntuaron más débilmente su nivel de satisfacción en cuanto a los errores que se cometen, existiendo muchas excusas y evasión de la responsabilidad.

En cuanto a la dimensión de recompensa (59%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el sistema aplicado para las promociones (crecimiento profesional), sintiendo mayor insatisfacción con las recompensas e incentivos que se reciben actualmente de acuerdo al desempeño, percibiendo que las mismas no son suficientes con respecto a las amenazas y sanciones recibidas.

Finalmente, en la dimensión de riesgo (63%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tener resultados exitosos en el menor tiempo posible.

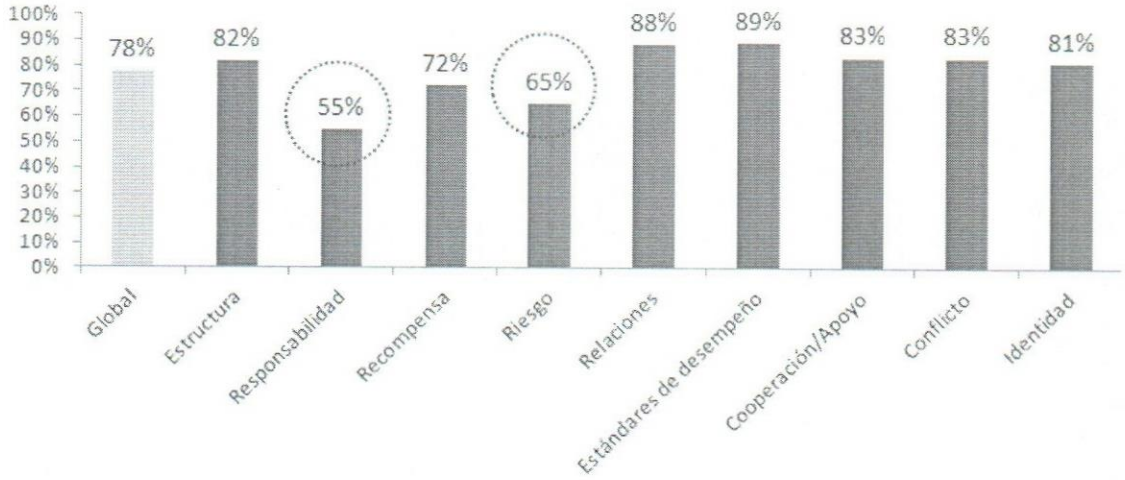

Figura 10. Percepción global del clima en la gerencia de contabilidad

En general, la percepción del clima laboral en la gerencia de contabilidad es favorable (78%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad y riesgo.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad (55%), destaca como la percepción menos favorable de esta dimensión con el resto de las gerencias, donde los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces con el supervisor inmediato, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos, sin percibir responsabilidad personal en cuanto a su trabajo, no pudiendo tomar iniciativas adaptadas a la situación.

Finalmente, en la dimensión de riesgo (65%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tener resultados exitosos en el menor tiempo posible. Asimismo, perciben que la organización debería tomar mayores riesgos para estar delante de la competencia.

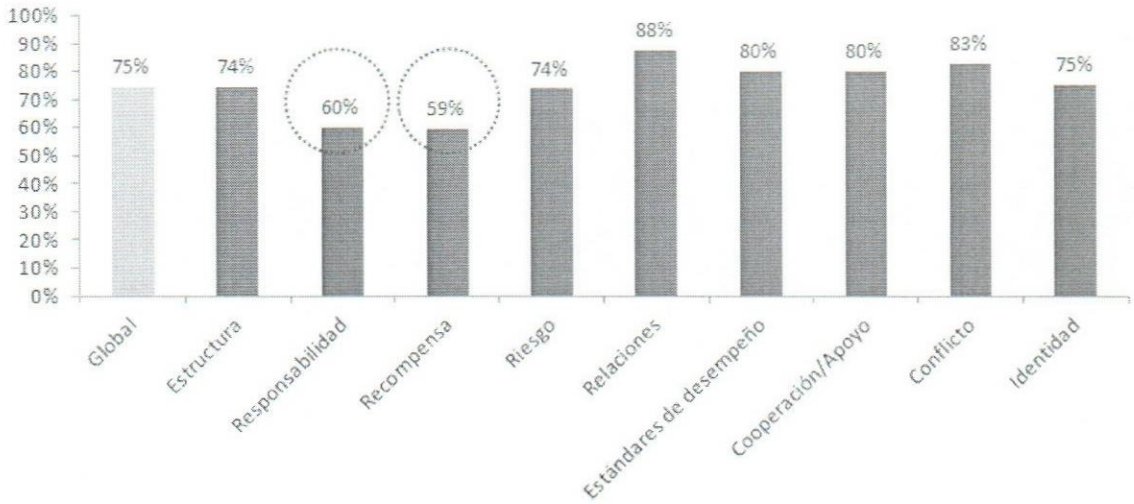

Figura 11. Percepción global del clima en la gerencia de contraloría

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de contraloría es favorable (75%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad y recompensa.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad (60%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces con el supervisor inmediato, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos, sin percibir responsabilidad personal en cuanto a su trabajo, no pudiendo tomar iniciativas adaptadas a la situación.

Finalmente, en la dimensión de recompensa (59%), los empleados se encuentran menos satisfechos con las sanciones que se reciben cuando se cometen errores, percibiendo además que el sistema de promoción no es el más exitoso, ya que no permite que el mejor ascienda, no siendo recompensados según su desempeño, destacando dentro de los porcentajes más bajos en las gerencias.

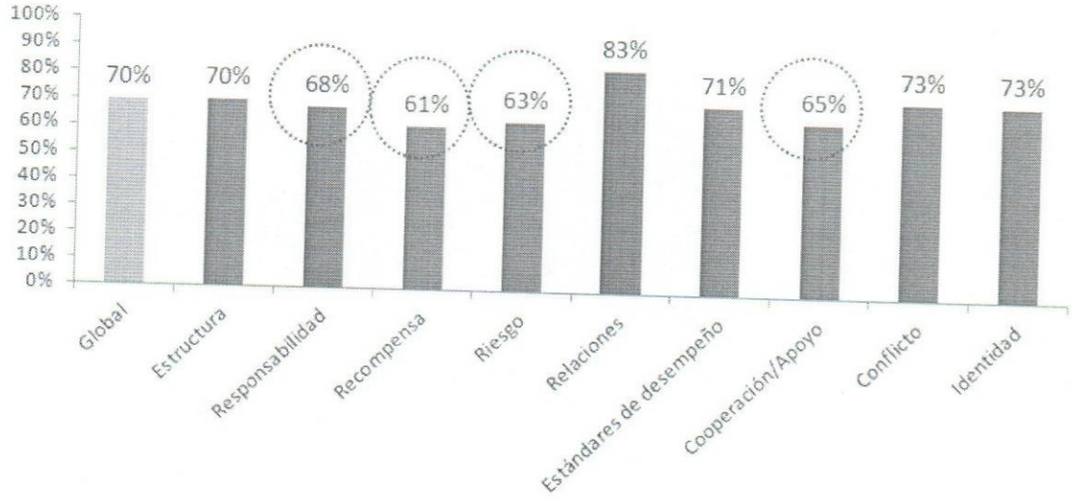

Figura 12. Percepción global del clima en la gerencia de infraestructura

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de infraestructura es favorable (70%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo y cooperación/apoyo.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad (68%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que no poder resolver los problemas por sí mismos, disminuyendo su autonomía y la responsabilidad individual, aumentando así las excusas cuando se cometen errores.

En la dimensión de recompensa (61%), los empleados se encuentran menos satisfechos con las sanciones que se reciben cuando se cometen errores, percibiendo además que el sistema de promoción no es el más exitoso, ya que no permite que el mejor ascienda, no siendo recompensados según su desempeño.

En cuanto a la dimensión de riesgo (63%), los trabajadores se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tener resultados exitosos en el menor tiempo posible, debiendo en su lugar tomar decisiones que si permitan lograr una mayor efectividad.

Finalmente en la dimensión de apoyo (65%), los trabajadores sienten que sus supervisores perciben de forma más negativa las cosas, dejando a un lado las aspiraciones dentro de la organización.

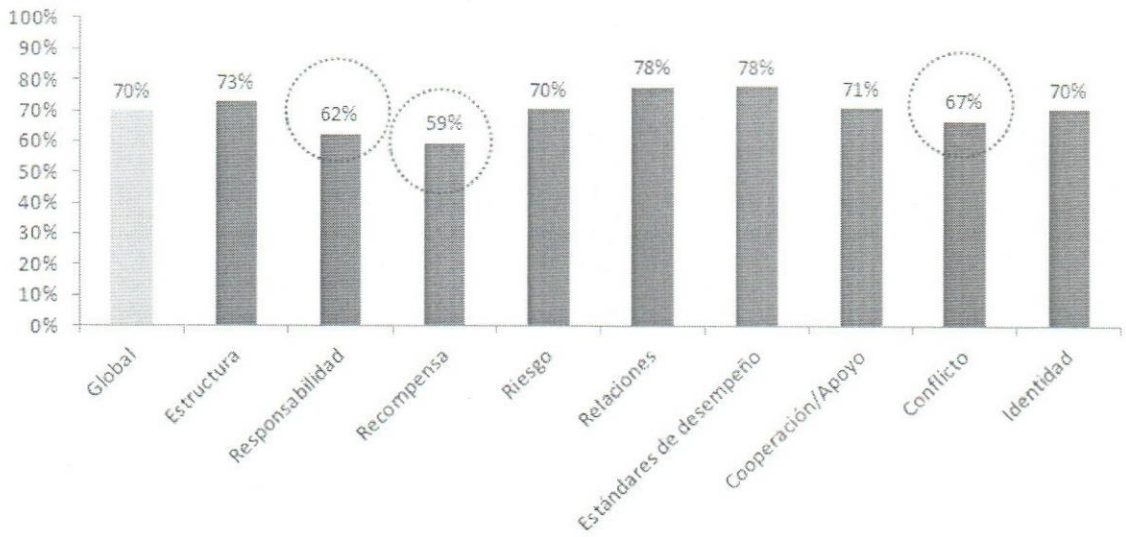

Figura 13. Percepción global del clima en la gerencia de personas

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de personas es favorable (70%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, y conflicto.

En cuanto a la dimensión de responsabilidad (62%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces con el supervisor inmediato, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos, sin percibir responsabilidad personal en cuanto a su trabajo, no pudiendo tomar iniciativas adaptadas a la situación.

En la dimensión de recompensa (59%), los empleados se encuentran menos satisfechos con las sanciones que se reciben cuando se cometen errores, percibiendo mucha crítica, sin ser recompensados según su desempeño (buen trabajo).

Finalmente en la dimensión de conflicto (67%), los trabajadores perciben que hace falta estimular las discusiones abiertas entre el equipo de trabajo, para evitar malentendidos.

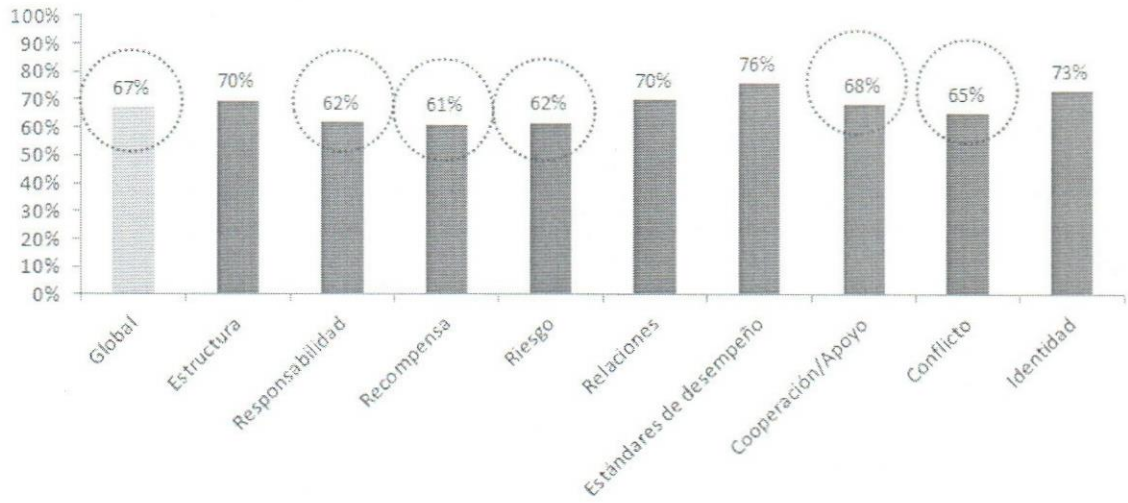

Figura 14. Percepción global del clima en la gerencia de servicios generales

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de servicios generales es regular (67%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo, cooperación y conflicto.

De esta manera, en la dimensión de responsabilidad (62%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces con el supervisor inmediato, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos, sin percibir responsabilidad personal en cuanto a su trabajo dando paso a las excusas, sin permitir tomar iniciativas adaptadas a la situación.

En la dimensión de recompensa (61%), los empleados se encuentran menos satisfechos con las sanciones que se reciben cuando se cometen errores, existiendo mucha crítica.

En cuanto a la dimensión de riesgo (62%), los trabajadores se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tomar decisiones y tener resultados exitosos en el menor tiempo posible.

En la dimensión de cooperación y apoyo (68%), los trabajadores piensan que sus supervisores perciben de forma más negativa las cosas, dejando a un lado las aspiraciones dentro de la organización.

Finalmente, en la dimensión de conflicto (65%), los trabajadores perciben que hace falta estimular las discusiones abiertas entre el equipo de trabajo para evitar malentendidos, ya que prefieren mantenerse en silencio.

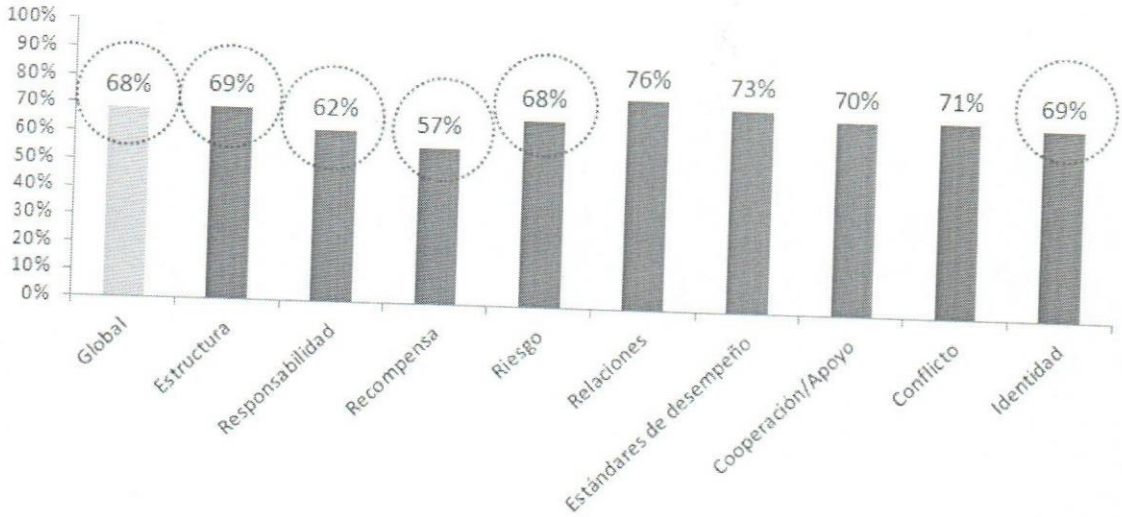

Figura 15. Percepción global del clima en la gerencia de talento humano

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de talento humano es regular (68%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo, cooperación y conflicto, destacando así como la gerencia con el mayor número de dimensiones vistas desfavorablemente.

De esta manera, en la dimensión de estructura (69%), los trabajadores perciben que las tareas no están lógicamente estructuradas, existiendo un exceso de detalles administrativos y reglas que impiden evaluar nuevas ideas, viéndose afectada la productividad por la falta de planificación y organización.

En la dimensión de responsabilidad (62%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con el hecho de que su trabajo se verifique varias veces con el supervisor inmediato, disminuyendo su autonomía para resolver los problemas por sí mismos, sin percibir responsabilidad personal en cuanto a su trabajo dando paso a las excusas, sin permitir tomar iniciativas adaptadas a la situación.

En la dimensión de recompensa (57%), los empleados se encuentran menos satisfechos con el sistema de promoción, no siendo recompensados por su desempeño, existiendo mucha crítica y sanciones.

En cuanto a la dimensión de riesgo (68%), los trabajadores se encuentran menos satisfechos con el hecho de hacer las cosas lentas pero certeramente, prefiriendo tomar decisiones y tener resultados exitosos en el menor tiempo posible, percibiendo que la organización no ha tomado los riesgos oportunos para su éxito.

Finalmente, en la dimensión de identidad (69%), los trabajadores perciben que en la organización cada cual se preocupa por sus intereses, afectando así el trabajo en equipo, y resaltando como la única gerencia que percibe menos favorable esta dimensión.

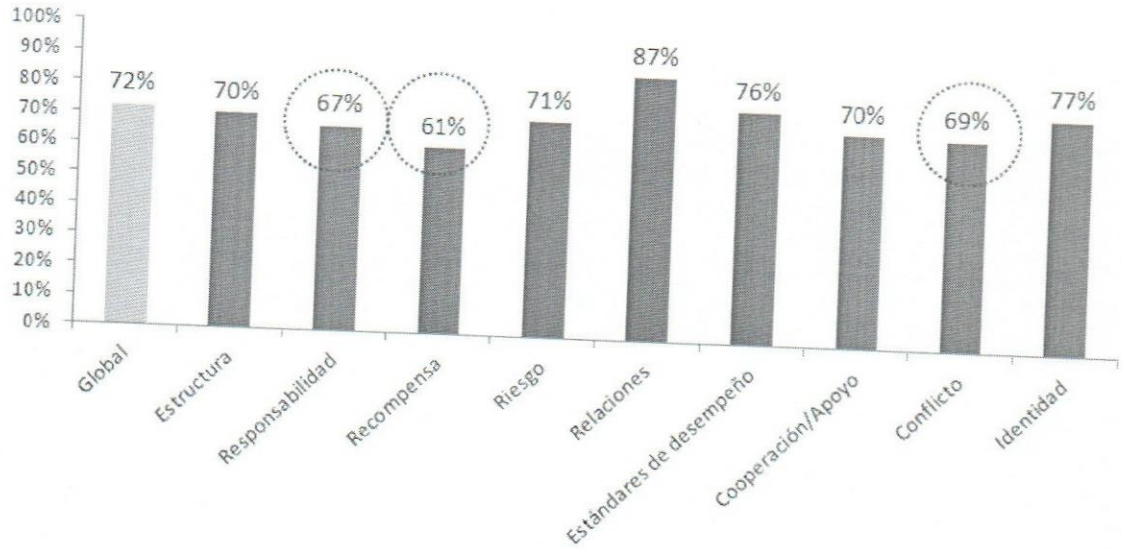

Figura 16. Percepción global del clima en la gerencia de tecnología

En general, la percepción del ambiente laboral en la gerencia de tecnología es favorable (72%), estableciendo una menor satisfacción en cuanto a las dimensiones de responsabilidad, recompensa, riesgo, cooperación y conflicto.

De esta manera, en la dimensión de responsabilidad (67%), los empleados tendieron a sentir menor satisfacción con su autonomía, necesitando sentir mayor responsabilidad para resolver los problemas por sí mismos.

En la dimensión de recompensa (61%), los empleados perciben que no están siendo recompensados según su desempeño, siendo sancionados cuando cometen errores.

Finalmente, en la dimensión de conflicto (69%), los trabajadores perciben que los jefes o supervisores no estimulan las discusiones abiertas entre los individuos, pudiendo dificultar el trabajo en equipo.

VI. Conclusiones y recomendaciones

Quevedo (2003) indica que la importancia de conocer sobre el clima organizacional radica en la influencia que este tiene sobre las conductas de los trabajadores, ya que estos filtran la realidad a través de sus percepciones lo que condiciona su rendimiento en el trabajo.

Es por ello que ante la presencia de ciertos cambios observados como negativos por el cliente en sus trabajadores, los directivos decidieron buscar apoyo para realizar la evaluación del clima organizativo.

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones compartidas que los colaboradores se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución (Mujica y Pérez, 2007).

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede concluir que al analizar los datos sobre la variable clima organizacional, existe una percepción global favorable de la misma.

En general, los directivos mantienen una percepción más favorable o positiva que el resto de los encuestados, siendo esto consistente con lo indicado por Quevedo (2003) expresando en su literatura que los trabajadores que se encuentran en posiciones de supervisión perciben de manera significativa como más favorable a las dimensiones que conforman al clima organizacional y atribuye esta diferencia a la naturaleza de los roles y el empoderamiento que estos pueden tener en sus espacios de trabajo.

Sin embargo, la representación de la muestra viene dada por el grupo de analistas, especialistas y jefes o supervisores, donde se obtuvo de forma general y teniendo en cuenta el resto de los cargos, una percepción desfavorable en las dimensiones de responsabilidad, recompensa y riesgo.

Esto último podría deberse a la configuración de las variables situacionales que acontecen a la empresa en la actualidad, ya que en función del contexto socioeconómico

del país se vieron en la necesidad de realizar cambios (intervenciones) que a su vez producen otra cadena de cambios en los colaboradores que hacen vida en la empresa, donde cada uno está determinado por características personales distintas y únicas.

Por ello Brunet (1987) indica que en una empresa pueden existir varios climas organizacionales diferentes, en función a la cantidad de unidades o departamentos que se posea, ya que las normas no se aplican uniformemente en todas las unidades.

A pesar de que se mantiene una percepción desfavorable de las dimensiones responsabilidad, recompensa y riesgo en la mayoría de las gerencias, pueden encontrarse diferencias que otras dimensiones tales como apoyo, conflicto e identidad, que hacen referencia a lo expuesto por el autor.

Específicamente, al percibir la dimensión responsabilidad como menos favorable, nos indica que los trabajadores perciben una disminución de la autonomía para llevar a cabo su trabajo. Esto podría deberse a que la toma de decisiones está centralizada en la gerencia media y media alta, lo que se traduce en un mayor foco en el seguimiento individual o por equipos, lo que genera reconocimientos parciales y realizados de forma individual.

Por ello, es recomendable mantener prioridades alineadas a cada nivel, donde las responsabilidades estén dadas a cada trabajador (conocimiento de los roles en el equipo) así como los recursos y estrategias necesarias para una resolución proactiva y de calidad.

A su vez, podría generarse un cuadro de gestión de indicadores laborales monitoreados periódicamente por la gerencia con iniciativas de calidad con alto impacto para el equipo de trabajo.

Por otro lado, en cuanto a la percepción desfavorable de la dimensión de recompensa, nos indica que la organización deberá analizar la forma en la que se está recompensando y castigando el esfuerzo y desempeño de los colaboradores.

Para ello, deberá mantenerse una comunicación efectiva entre supervisor-supervisado para la resolución proactiva y de calidad de los objetivos acordados, visualización previa de posibles errores de ejecución, priorizar los recursos para la ejecución efectiva de los objetivos, así como reconocer y valorar el éxito obtenido, y mantener una comunicación responsable ante los errores cometidos para evitar la evasión de responsabilidad.

Finalmente, al obtener una percepción favorable disminuida de la dimensión riesgo, los trabajadores indican que no perciben que la empresa esté tomando las consideraciones necesarias para alcanzar sus objetivos. Para mejorar esta percepción, deberá mantenerse una política de intermediación proactiva entre la empresa y su gente para evitar rumores y estados emocionales indeseados que repercuten en la estabilidad personal y del equipo.

A su vez, acordar comunicación verbal o escrita acerca del mapa de éxito de los resultados esperados y la cultura requerida en la organización, donde se observen los retos y oportunidades donde se requiere liderazgo, priorizando estándares de ejecución y estrategia para el alcance de objetivos con orientación efectiva, manteniendo una comunicación responsable a todo nivel

En síntesis, estas recomendaciones deben ser tomadas en cuenta para reforzar de forma continua y consistente estas tres dimensiones que resultaron ser determinantes en la percepción global del clima organizativo, pudiendo desarrollarse algún plan de acción para favorecer así su percepción. Asimismo, se recomienda continuar con los procesos de medición a lo largo del tiempo, ya que tal como indican Mujica y Pérez (2007), el clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación organizacional.

VII. Referencias bibliográficas

Acosta, B., & Venegas, C., (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología, 13*(1), 163 – 172.

Arbeláez, B.M., (2008). Intervención del trabajador social en el proceso de gestión humana y la medición del clima organizacional. *Revista de Facultad de Trabajo Social, 24*(24), 83 – 88. Recuperado el 11 de diciembre de 2017 de: https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/viewFile/247/209

Asociación Venezolana de Gestión Humana (2016). Primera medición del clima organizacional. Recuperado de http://www.avgh.org.ve/index.php?option=com_remository&Itemid=9.

Bernal, I., Pedraza, N.A. & Sánchez, M.L., (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales, 31*(134), 8-19. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas S.A.

Chaparro, L., (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Innovar, 16*(28), 7 – 32. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf

Chavarria, B. & Vargas, P., (s.f.). Una herramienta para medir el clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 27-37. Escuela de Trabajo Social Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf

Chávez Alizo, N., (2007). Introducción a la investigación educativa. Editorial Gráficas González, Maracaibo, Venezuela.

Chiang, V., Salazar, M.M., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria, 16*(2), 61 – 76. Recuperado el 11 de diciembre de 2017 de: http://www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A.F., & Mejía., C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: Un estudio comparativo. Acta Colombiana de Psicología, 12(2), 13 - 26. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de: http://www.redalyc.org/html/798/79815640002/

Echezuría, A., y Rivas, A., (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

García, M., (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración, 44*, 43-61. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Giraldo, W., Reales, I.R., Vizcaíno, C.A., & Ceballos, G.A., (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clio America, 6*(11), 99 – 122. Recuperado de: file:///C:/Users/80104288/Downloads/DialnetEstudioDelClimaOrganizacionalEnUnaEmpresaPrestador-5114827.pdf

Gómez, M., (2010). Introducción a la metodología de la investigación científica. Primera edición, Córdoba, Brujas, 160p.

Hernández-Sampiere, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, M. (1999). Metodología de la investigación (5ta ed.). México, DF: Mc Graw Hill.

Hurtado de Barrera, J., (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia. Universidad Nacional Abierta, Dirección de Investigación y Postgrado. Tercera Edición, Fundación Sypal: Caracas. Recuperado de:

http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Lozada, J. (2014). Investigación aplicada. Definición, propiedad intelectual e industria. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, ISSN-e 1390-9592, Vol. 3, Nº. 1, 2014 (Ejemplar dedicado a: Revista CienciAmérica), págs. 47-50. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749

Marín Pérez, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Mujica, M. & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 13(24), 290 – 304. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de: http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf

Quevedo, A.V., (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono (Trabajo de Grado de Licenciatura) Repositorio Institucional PIRHUA – Universidad de Piura.

Salazar, J.G., Guerrero, J.C., Machado Y.B., & Andalia, R.C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20,(4); 67 - 75. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de: http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf

Segredo, A.M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39,(2), 385 – 393. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de: http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf.

Sotelo-Asef, J.G., Figueroa-Glz, E.G., y Arrieta, E. (2016). Clima Organizacional en profesores y administrativos caso: FECA UJED. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309154700_Clima_organizacional_en_profesores_y_administrativos_caso_FECA_UJED

Anexo

Instrumento de medición de clima organizacional (Echezuría y Rivas, 2001).

CLIMA ORGANIZACIONAL - SEGUROS LA VITALICIA, S.A.

A continuación se presentarán una serie de proposiciones con el objetivo de medir su percepción del clima organizacional. Por favor marque con una "X" la opción que mejor refleje su percepción de acuerdo a la escala presentada. Recuerde responder con sinceridad, sin dejar espacios en blanco. Los resultados son totalmente confidenciales y anónimos.

Fecha ___/___/___

Gerencia: _____ Sexo: F __ M __

Tipo de cargo:

Asistente___ Analista___ Especialista ___

Jefe ___ Gerente__ Directivo ___

		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.				
10	Nuestros jefes muestran interés en que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él				
13	Mis supervisores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				

14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay muchísima crítica.				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada preocupación para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones jefe - trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				

35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, entre otros.				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				