UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO
PROGRAMA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

CLIMA ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTO DE PROCESOS DE CAMBIO, EN LA DIVISIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LA INDUSTRIA PESADA (DMEPIP) SEIJIRO YAZAWA IWAI.

Presentado a la Universidad católica Andrés bello

Por:

Jimmy José Pineda Moya

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Carlos Mazquiaran

Caracas, Octubre del 2018

DEDICATORIAS

A Dios

Por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas, por haberme dado salud, por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarte cada día más.

A nuestras Familias

Por todos esos años incondicionales, quien nos alentó con su palabra, para seguir dando pasos con firmeza.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr esta anhelada meta.

Gracias a la Profesora Ana teresa Albella (Ex Directora del Postgrado)

Por su asesoramiento y paciencia constante durante la realización de esta carrera.

Gracias a mi Tutor Académico Carlos Mazquiaran

Por tus consejos, paciencia y opiniones que sirvieron para que me sienta satisfecho en la realización de este Trabajo Especial de Grado.

Gracias a la Lic. Dorkys Belisario Vásquez

Por su constante y continua atención, basada en la cordialidad y enfocada siempre en la pronta solución de manera efectiva y de cara al estudiante.

Gracias a la empresa Seijiro Yazawa Iwai

Por brindarme la oportunidad de realizar mi Trabajo Especial de Grado. En especial a la Ing. Aura Olivo, por su apoyo y colaboración.

Gracias a cada uno de los docentes

Que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

Gracias a todos

Los que de una u otra forma estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras y experiencias. Gracias a cada uno por hacer que mi estancia en la Universidad fuera tan grata y placentera.

POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Constancia

Por la presente hago constar que he asesorado al ciudadano **Jimmy J. Pineda M.** Cédula de Identidad **10.781.786,** en la elaboración del Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado:

CLIMA ORGANIZACIONAL, Y LINEAMIENTO DE PROCESOS DE CAMBIO, EN LA DIVISIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LA INDUSTRIA PESADA (DMEPIP) SEIJIRO YAZAWA IWAI.

Después de haber revisado el contenido del referido Trabajo, 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 nueve (9) días del mes de octubre del dos mil dieciocho.

Atentamente

_____

Lic. Carlos Mazquiaran
C.I. 3.981.161

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO
PROGRAMA
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL, Y LINEAMIENTO DE PROCESOS DE CAMBIO, EN LA DIVISIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LA INDUSTRIA PESADA (DMEPIP) SEIJIRO YAZAWA IWAI.

Autor: Ing. Jimmy José Pineda
Tutor: Lic. Carlos Mazquiaran
Fecha: Octubre, 2018

RESUMEN

El clima organizacional y la cultura de la calidad, están integrados en la actualidad en muchas organizaciones, en donde el desarrollo de las actividades dentro de los procesos de gestión alineado con el desempeño el ambiente de trabajo, como aspecto medular, debe ser objeto de estudio en cuanto a su seguimiento y control para el logro de los objetivos estratégicos. Es por esto, que la presente investigación tiene como propósito, presentar la evaluación del clima organizacional, para el diseño de los lineamientos de procesos de cambios en la división Seijiro Yazawa Iwai, siendo el diagnóstico, observación, inspección y registros las fases más importantes para recolectar la información. El proyecto está enmarcado en un tipo de investigación evaluativa con un nivel descriptivo de campo, y el diseño es transeccional. En este sentido, la investigación está sujeta a las bases gerenciales así como también, a las políticas de las organizaciones objeto de estudio; y por tanto, en función del instrumento de evaluación, se establecieron los resultados y se demostró cuáles son las dimensiones del clima organizacional que se encuentran afectadas para entonces y que son pertinentes para la investigación; en consecuencia, y de acuerdo a los hallazgos, también se presentaron acciones correctivas como futura intervención para su seguimiento y control. Finalmente, se definieron los fundamentos que deben tener los lineamientos para el proceso de cambio, para consolidar así la cultura organizacional.

Palabras clave: Eficacia, Evaluación, Calidad, Clima, Gestión, Medición, Sistemas.

Línea de Investigación: Gerencia

ÍNDICE GENERAL

pág.

DEDICATORIAS……...i
AGRADECIMIENTOS……..…ii
ACEPTACIÓN DEL TUTOR iii
RESUMEN iv
ÍNDICE GENERAL..... .v
ÍNDICE DE TABLAS xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS xvi
ÍNDICE DE IMÁGENES..... xviii

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento del problema 7
Interrogantes de la Investigación 10
Objetivo General 11
Objetivos Específicos..... 11
Justificación de la Investigación..... 11
Alcance 14

CAPÍTULO II. MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica..... 15
Misión 17
Visión 17
Valores 17
Confianza Máxima 18
Unidades de Negocios 18
Organigrama Organizacional 21
Gerencia de Servicio Técnico 22

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación..... 23
Bases Teóricas 29
1.- Las organizaciones…….....29
2.- Evolución de las organizaciones..... 30

pág.

3.- Era de la Industrialización Clásica 30
3.1.- Vigencia 30
3.2.- Estructura organizacional 30
3.3.- Cultura organizacional 30
3.4.- Clima organizacional 30
3.5.- Recursos humanos 31
3.6.- El pago (dinero) 31
3.7.- La administración científica 31
3.8.- Teoría de la dirección admón. y la burocracia ideal 32
4.- Era de la Industrialización Neoclásica 33
4.1.- Vigencia 33
4.2.- Estructura organizacional 33
4.3.- Cultura organizacional 33
4.5.- Clima organizacional 33
4.6.- Recursos humanos 33
5.- La Organizaciones como sistemas sociales 33
5.1.- Importación, transformación y exportación 34
5.2.- Carácter cíclico 34
5.3.- Entropía negativa 34
5.4.- Carácter procesual 34
5.5.- Estado de equilibrio y Homeostasis dinámica 34
5.6.- Diferenciación 34
5.7.- Equifinalidad 34
5.8.- Límites y fronteras 35
6.- Cambio organizacional, concepto de cambio 35
6.1.- Definiciones de cambio organizacional 35
6.2.- Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones 35
7.- Resistencia al cambio 36
8.- Desventajas de la resistencia al cambio 36
9.- Tipo de resistencia al cambio 38
9.1.- Resistencia individual al cambio 38
9.2.- Resistencia organizacional al cambio 39
10.- Fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio 39
10.1.- Diseño de la organización 39
10.2.- Enfoque limitado del cambio 40
10.3.- Cultura organizacional 40
10.4.- Limitaciones y amenazas 40

pág.

10.5.- Convenios inter organizacionales 40
10.6.- Inercia de grupos..... 40
10.7.- Amenazas a las relaciones establecidas de poder 41
10.8.- Amenaza a la habilidad 41
10.9.- Costumbres, valores y formas de pensar 41
11.- ¿Cómo vencer la resistencia al cambio? 41
11.1.- Educación y comunicación 41
11.2.- Participación..... 41
11.3.- Facilitación y apoyo 42
11.4.- Manipulación y cooptación 42
11.5.- Negociación 42
11.6.- Coerción 42
12.- Requisitos para el cambio eficaz 42
12.1.- El sistema..... 43
12.2.- El agente de cambio..... 43
12.3.- Un estado deseado 43
12.4.- El diagnóstico de la situación 44
12.5.- La determinación de la situación 44
12.6.- La determinación de los cauces de acción a seguir 44
13.- Desarrollo de los instrumentos de control de evaluación..... 44
13.1.- Ejecución de las acciones 44
13.2.- Evaluación de los resultados..... 45
13.3.- Clima organizacional 45
14.- Aproximación al concepto..... 45
15.- Características del clima organizacional..... 47
16.- Utilidad de los modelos del clima organizacional..... 49
17.- Medición del clima organizacional 50
17.1.- Los mecanismos de control..... 50
17.2.- La división del trabajo..... 50
17.3.- El funcionamiento de la organización 50
18.- Modelos del clima organizacional 51
18.1.- Modelo de Rensis Likert..... 51
18.1.1- Clima tipo autoritario 52
18.1.2- Clima tipo participativo..... 53
18.2.- Modelo de clima organizacional basado en la gestión por Competencias. 56
18.2.1.- El individuo 56

pág.

18.2.2.- El grupo 56
18.2.3.- La organización 56
18.2.3.1.- Contexto organizativo 56
18.2.3.2.- Contenido del trabajo 56
18.2.3.3.- Significado del grupo..... 56
18.2.3.4.- Apreciación personal del individuo..... 56
18.3.- Modelo de McClellan..... 57
18.3.1.- Motivos 57
18.3.2.- Rasgos de carácter..... 57
18.3.3.- Concepto sobre sí mismo 57
18.3.4.- Capacidades cognitivas y de conducta..... 57
18.4.- Modelo de Litwin y Stringer 58
18.4.1.- Estructura 59
18.4.2.- Responsabilidad 59
18.4.3.- Recompensa..... 59
18.4.4.- Desafío 59
18.4.5.- Relaciones..... 59
18.4.6.- Cooperación 59
18.4.7.- Estándares 59
18.4.8.- Conflictos..... 59
18.4.9.- Identidad..... 60
19.- Importancia del clima organizacional en la admón. de empresas..... 63
20.- Clima prevaleciente en una empresa 63
21.- Determinante del clima organizacional 63
22.- Beneficios positivos del clima organizacional satisfactorio 64
23.- Resultados de un clima organizacional negativo 64
24.- Elementos del clima organizacional..... 64
25.- Cultura organizacional 65
25.1.- Desarrollo de la cultura organizacional 65
25.2.- Características 66
25.4.- Otros aspectos 67
26.- ¿Por qué debemos cambiar la cultura organizacional? 67
27.- Cómo cambiar la cultura organizacional 67
27.1.- El diagnóstico como primer paso 67
27.1.1.- Nivel 1, Artefactos culturales 68
27.1.2.- Nivel 2, Valores expuestos……..69

pág.

27.1.3.- Nivel 3, Presunciones básicas compartidas 69
28.- Implicaciones para el cambio organizacional..... 70
29.- Tipos de cultura organizacional 70
30.- Desempeño y la cultura organizacional 70
31.- Funciones de la cultura organizacional..... 71
32.- Valores de la cultura organizacional 72
33.- Mantenimiento de loa cultura organizacional..... 73
33.1.- Definición 73
34.- Diferencia entre clima y cultura organizacional..... 73
34.1.- Clima 73
34.2.- Cultura..... 73
34.3.- Clima organizacional 73
35.- Definición de Cultura 73
36.- Definición conceptual de cultura organizacional 74
37.- Cultura organizacional 74
38.- Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización74

Modelo seleccionado en función del planteamiento del problema 75

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación 78
Población y Muestra 80
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos 82
Validez del Instrumento 87
Confiabilidad de los datos..... 94
Procedimiento 95
– Fase de determinación de las dimensiones y el abordaje de estas para la evaluación del clima organizacional 96
– Fase de identificación de la situación actual del clima organizacional .. 96
– Fase de la identificación de las dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional 97
Cronograma de actividades..... 99
Sistema de variables..... 101
Definición conceptual o nominal..... 101
Definición Real o dimensiones.....101
Definición operacional (indicadores)..... 101

pág.

Variable Independiente 102
Variable Dependiente 102
Variable Interviniente 102
Variables de la investigación 103
Definición conceptual 103
Definición operacional 103

CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Codificación de los datos 108
Tabulación de los datos 109
Procesamiento de los datos 109
Presentación y análisis de los resultados 110
Parta I Caracterización de la entrevista no estructurada 111
Parta II Caracterización de la entrevista estructurada 111
Consideraciones generales de la entrevista estructurada 113
Parte III Identificación de la situación actual del clima organizacional .. 115
Dimensión Estructura 116
Dimensión Responsabilidad 126
Dimensión Recompensa 134
Dimensión Riesgo 140
Dimensión Relaciones 145
Dimensión Cooperación 151
Dimensión Estándares de desempeño 157
Dimensión Conflicto 162
Dimensión Identidad 167
Parte IV Identificación de Identificación de las dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional 171
Parte V Consideraciones generales 175

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 177
Recomendaciones 179
Aspecto formal o política de la empresa 180
Aspecto gerencial 180

pág.

Aspecto en relación a los factores, Actitud y clima labora 181
Consideraciones generales 182

Referencias Bibliográficas 184

ANEXOS
Anexos A 191
Anexos B 195

ÍNDICE DE TABLAS

pág.

Tabla N° 1: Divisiones en operaciones por países 19
Tabla N° 2: Factor porcentaje del clima, cultura y cambio organizacional .. 43
Tabla N° 3: Metodología de evaluación del clima organizacional 61
Tabla N° 4: Análisis Psicométrico para medir el clima organizacional 88
Tabla N° 5: Dimensiones para medir el clima organizacional 89
Tabla N° 6: Categorías de la escala de Likert 90
Tabla N° 7: Categorización del instrumento Litwin y Stringer..... 92
Tabla N° 8: Puntuación por categoría 93
Tabla N° 9: Cálculo del valor codificado..... 94
Tabla N° 10: Cronograma de actividades..... 100
Tabla N° 11: Operacionalización de las variables 104
Tabla N° 12: Operacionalización de las variables 105
Tabla N° 13: Operacionalización de las variables 106
Tabla N° 14: Operacionalización de las variables 107
Tabla N° 15: Ítems Nº 1, frecuencia y porcentaje 116
Tabla N° 16: Ítems Nº 7, frecuencia y porcentaje..... 117
Tabla N° 17: Ítems Nº 14, frecuencia y porcentaje..... 118
Tabla N° 18: Ítems Nº 23, frecuencia y porcentaje..... 119
Tabla N° 19: Ítems Nº 24, frecuencia y porcentaje..... 120
Tabla N° 20: Ítems Nº 28, frecuencia y porcentaje..... 120
Tabla N° 21: Ítems Nº 33, frecuencia y porcentaje..... 121
Tabla N° 22: Ítems Nº 41, frecuencia y porcentaje..... 122
Tabla N° 23: Ítems Nº 42, frecuencia y porcentaje..... 123
Tabla N° 24: Ítems Nº 47, frecuencia y porcentaje..... 123
Tabla N° 25: Dimensión Estructura, puntuación total..... 124

pág.

Tabla N° 26: Dimensión Estructura, media de desempeño 125
Tabla N° 27: Ítems Nº 2, frecuencia y porcentaje 126
Tabla N° 28: Ítems Nº 8, frecuencia y porcentaje 127
Tabla N° 29: Ítems Nº 15, frecuencia y porcentaje 128
Tabla N° 30: Ítems Nº 16, frecuencia y porcentaje 128
Tabla N° 31: Ítems Nº 25, frecuencia y porcentaje 129
Tabla N° 32: Ítems Nº 29, frecuencia y porcentaje 130
Tabla N° 33: Ítems Nº 34, frecuencia y porcentaje 131
Tabla N° 34: Dimensión Responsabilidad, puntuación total 131
Tabla N° 35: Dimensión Responsabilidad, media de desempeño 132
Tabla N° 36: Ítems Nº 3, frecuencia y porcentaje 134
Tabla N° 37: Ítems Nº 17, frecuencia y porcentaje 134
Tabla N° 38: Ítems Nº 35, frecuencia y porcentaje 135
Tabla N° 39: Ítems Nº 43, frecuencia y porcentaje 136
Tabla N° 40: Ítems Nº 48, frecuencia y porcentaje 137
Tabla N° 41: Ítems Nº 53, frecuencia y porcentaje 137
Tabla N° 42: Dimensión Recompensa, puntuación total 138
Tabla N° 43: Dimensión Recompensa, media de desempeño 139
Tabla N° 44: Ítems Nº 4, frecuencia y porcentaje 140
Tabla N° 45: Ítems Nº 18, frecuencia y porcentaje 141
Tabla N° 46: Ítems Nº 26, frecuencia y porcentaje 142
Tabla N° 47: Ítems Nº 36, frecuencia y porcentaje 142
Tabla N° 48: Ítems Nº 44, frecuencia y porcentaje 143
Tabla N° 49: Dimensión Riesgo, puntuación total 144

pág.

Tabla N° 50: Dimensión Riesgo, media de desempeño 145
Tabla N° 51: Ítems Nº 5, frecuencia y porcentaje 145
Tabla N° 52: Ítems Nº 19, frecuencia y porcentaje 146
Tabla N° 53: Ítems Nº 30, frecuencia y porcentaje 147
Tabla N° 54: Ítems Nº 37, frecuencia y porcentaje 148
Tabla N° 55: Ítems Nº 45, frecuencia y porcentaje 149
Tabla N° 56: Dimensión Relaciones, puntuación total..... 149
Tabla N° 57: Dimensión Relaciones, media de desempeño 150
Tabla N° 58: Ítems Nº 9, frecuencia y porcentaje 151
Tabla N° 59: Ítems Nº 10, frecuencia y porcentaje 151
Tabla N° 60: Ítems Nº 20, frecuencia y porcentaje 152
Tabla N° 61: Ítems Nº 38, frecuencia y porcentaje 153
Tabla N° 62: Ítems Nº 51, frecuencia y porcentaje 154
Tabla N° 63: Ítems Nº 52, frecuencia y porcentaje 154
Tabla N° 64: Dimensión Cooperación, puntuación total 155
Tabla N° 65: Dimensión Cooperación, media de desempeño 156
Tabla N° 66: Ítems Nº 11, frecuencia y porcentaje 157
Tabla N° 67: Ítems Nº 27, frecuencia y porcentaje 157
Tabla N° 68: Ítems Nº 31, frecuencia y porcentaje 158
Tabla N° 69: Ítems Nº 49, frecuencia y porcentaje 159
Tabla N° 70: Ítems Nº 50, frecuencia y porcentaje 160
Tabla N° 71: Dimensión Estándar de Desempeño, puntuación total..... 160
Tabla N° 72: Dimensión Estándar de Desempeño, media de desempeño.. 161
Tabla N° 73: Ítems Nº 12, frecuencia y porcentaje 162

pág.

Tabla N° 74: Ítems Nº 21, frecuencia y porcentaje 163
Tabla N° 75: Ítems Nº 39, frecuencia y porcentaje 163
Tabla N° 76: Ítems Nº 40, frecuencia y porcentaje 164
Tabla N° 77: Ítems Nº 46, frecuencia y porcentaje 165
Tabla N° 78: Dimensión Conflicto, puntuación total 166
Tabla N° 79: Dimensión Conflicto, media de desempeño 166
Tabla N° 80: Ítems Nº 6, frecuencia y porcentaje 167
Tabla N° 81: Ítems Nº 13, frecuencia y porcentaje 168
Tabla N° 82: Ítems Nº 22, frecuencia y porcentaje 168
Tabla N° 83: Ítems Nº 32, frecuencia y porcentaje 169
Tabla N° 84: Dimensión Identidad, puntuación total..... 170
Tabla N° 85: Dimensión Identidad, media de desempeño 171
Tabla N° 86: Leyenda de las nomenclaturas..... 172
Tabla N° 87: Dimensiones, leyenda de las nomenclaturas 172
Tabla N° 88: Dimensiones, media de desempeño por dimensión 174
Tabla N° 89: Instrumento de Litwin y Stringer 192
Tabla N° 90: Calculo de costos 196

ÍNDICE DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico N° 1: Distribución muestral 81
Gráfico N° 2: Matriz metodológica de las fases de trabajo desarrolladas 95
Gráfico N° 3: Ítems N°1, Dimensión Estructura 117
Gráfico N° 4: Ítems N°7, Dimensión Estructura 118
Gráfico N° 5: Ítems N°14, Dimensión Estructura 118
Gráfico N° 6: Ítems N°23, Dimensión Estructura 119
Gráfico N° 7: Ítems N°24, Dimensión Estructura 120
Gráfico N° 8: Ítems N°28, Dimensión Estructura 121
Gráfico N° 9: Ítems N°33, Dimensión Estructura 121
Gráfico N° 10: Ítems N°41, Dimensión Estructura 122
Gráfico N° 11: Ítems N°42, Dimensión Estructura 123
Gráfico N° 12: Ítems N°47, Dimensión Estructura 124
Gráfico N° 13: Ítems N°2, Dimensión Responsabilidad 127
Gráfico N° 14: Ítems N°8, Dimensión Responsabilidad 127
Gráfico N° 15: Ítems N°15, Dimensión Responsabilidad 128
Gráfico N° 16: Ítems N°16, Dimensión Responsabilidad 129
Gráfico N° 17: Ítems N°25, Dimensión Responsabilidad 129
Gráfico N° 18: Ítems N°29, Dimensión Responsabilidad 130
Gráfico N° 19: Ítems N°34, Dimensión Responsabilidad 131
Gráfico N° 20: Ítems N°3, Dimensión Recompensa 134
Gráfico N° 21: Ítems N°17, Dimensión Recompensa 135
Gráfico N° 22: Ítems N°35, Dimensión Recompensa 135
Gráfico N° 23: Ítems N°43, Dimensión Recompensa 136
Gráfico N° 24: Ítems N°48, Dimensión Recompensa 137
Gráfico N° 25: Ítems N°53, Dimensión Recompensa 138
Gráfico N° 26: Ítems N°4, Dimensión Riesgo 140
Gráfico N° 27: Ítems N°18, Dimensión Riesgo 141
Gráfico N° 28: Ítems N°26, Dimensión Riesgo 142
Gráfico N° 29: Ítems N°36, Dimensión Riesgo 143
Gráfico N° 30: Ítems N°44, Dimensión Riesgo 143
Gráfico N° 31: Ítems N°5, Dimensión Relaciones 146
Gráfico N° 32: Ítems N°19, Dimensión Relaciones 147
Gráfico N° 33: Ítems N°30, Dimensión Relaciones 147
Gráfico N° 34: Ítems N°37, Dimensión Relaciones 148
Gráfico N° 35: Ítems N°45, Dimensión Relaciones 149
Gráfico N° 36: Ítems N°9, Dimensión Cooperación 151

pág.

Gráfico N° 37: Ítems N°10, Dimensión Cooperación 152
Gráfico N° 38: Ítems N°20, Dimensión Cooperación 152
Gráfico N° 39: Ítems N°38, Dimensión Cooperación 153
Gráfico N° 40: Ítems N°51, Dimensión Cooperación 154
Gráfico N° 41: Ítems N°52, Dimensión Cooperación 155
Gráfico N° 42: Ítems N°11, Estándares de desempeño..... 157
Gráfico N° 43: Ítems N°27, Estándares de desempeño..... 158
Gráfico N° 44: Ítems N°31, Estándares de desempeño..... 158
Gráfico N° 45: Ítems N°49, Estándares de desempeño..... 159
Gráfico N° 46: Ítems N°50, Estándares de desempeño..... 160
Gráfico N° 47: Ítems N°12, Conflicto..... 162
Gráfico N° 48: Ítems N°21, Conflicto..... 163
Gráfico N° 49: Ítems N°39, Conflicto..... 164
Gráfico N° 50: Ítems N°40, Conflicto..... 164
Gráfico N° 51: Ítems N°46, Conflicto..... 165
Gráfico N° 52: Ítems N°6, Identidad..... 167
Gráfico N° 53: Ítems N°13, Identidad..... 168
Gráfico N° 54: Ítems N°22, Identidad..... 169
Gráfico N° 55: Ítems N°32, Identidad..... 169

ÍNDICE DE FIGURAS

pág.

Imagen N° 1: Sedes de Seijiro Yazawa Iwai 19
Imagen N° 2: Organigrama, marco organizacional SYI..... 21
Imagen N° 3: Mapa conceptual de las 9 dimensiones 60

INTRODUCCIÓN

Las empresas tradicionales y las actuales, hoy por hoy están ajustando sus procesos en función de la calidad y de las expectativas del mercado, ya que éstas se ven en la necesidad de ser más competitivas e innovadoras, además los cambios y el desarrollo de la tecnología y el avance científico caracterizan y condicionan las mismas. Es así como estas organizaciones se ven en la obligación de generar notables cambios estratégicos y específicamente en sus patrones de producción, así como también a nivel de sus operaciones, con la finalidad de incrementar la inversión y aumentar su rentabilidad (Luisa Quero, 2008 “Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo”)

En tal sentido, la alta directiva de una organización debe tomar las medidas estratégicas y analizar cómo pueden contribuir al desarrollo de las organizaciones y así generar impactos positivos en ellas, y para esto se debe desarrollar una gran gama de opciones que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la sitúe por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito sostenido.

Es así, como las actuales organizaciones han generado cambios, importantes en el campo de la alta dirección o la gerencia, siendo un elemento potencial e indispensable no solo para el equilibrio funcional y operativo de la organización, sino además para el desarrollo de estrategias competitivas que le permitan alcanzar y obtener ventajas sobre sus competidores.

En este orden de ideas, autores como Zorrilla (2006), opinan que la formación gerencial está orientada a establecer estrategias más efectivas a fin de mejorar la competitividad. Por lo tanto se necesitan personas preparadas, formadas, capaces profesionalmente al frente de las organizaciones, que dominen las técnicas de marketing, la calidad en los servicios, las nuevas tecnologías, que manejen la gestión de cambio, y todas aquellas estrategias para el logro del éxito sustentable.

Otro aspecto que se pone de manifiesto, es la evaluación competitiva, con proyección en el mercado laboral y esta evaluación parte de la alta dirección, gestión, operación, valoración, análisis y control de los procesos. Fomentando de esta manera la innovación y garantizando los requisitos o requerimientos solicitados, a través del despliegue eficaz de los aspectos señalados, los cuales permitirán proporcionar las mejores y más adecuadas especificaciones técnicas asegurando así la calidad del producto.

No obstante, es importante tomar en cuenta la dimensión significativa que tiene la visión y misión, en donde ambas deben estar en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa y éstos a su vez, alineados con los procesos de gestión y los objetivos operacionales; en donde estos, deben sustentar los procesos y obtener la factibilidad en cada una de las fases de los procedimientos, claro está con sus respectivos indicadores de gestión para poder medir la eficacia en el desempeño.

En este orden de ideas; surge entonces, las normas ISO 9001 la familia derivada de esta, las cuales se vienen implementando en la actualidad, en diferentes países y en diferentes empresas, por supuesto esta implementación está sujeta a la cultura organizacional, a los procesos operacionales de la organización, al clima y a la alta dirección principalmente, así como también a todos los miembros involucrados en la organización (Clientes internos).

Muchas de estas organizaciones están adoptando esta norma y sus requisitos, apuntado a la implementación formal de un sistema de gestión, basado en el pensamiento sistémico, en la cultura y en el clima organizacional. Entonces, se evalúa la necesidad de establecer la misma como un sistema integral de gestión (SIG); pero se debe comenzar desde la estructura medular, como es el enfoque en el talento humano y en el clima laboral que predomina para entonces.

Dicho lo anterior, las organizaciones también están orientando sus procesos en la toma de decisiones con la finalidad de operar como un sistema integrado (Oscar González 2010), todo esto con la finalidad de mejorar la

calidad de los productos, reducir los riesgos laborales, reducción de los costos, reducir los impactos ambientales, prevenir la aplicación de multas y elevar el nivel de competitividad. Siendo entonces el desarrollo organizacional un factor clave para mitigar los factores anteriores por medio de la proyección, el incremento de la rentabilidad y el crecimiento exponencial y proporcional.

Sin embargo, es importante también destacar las competencias inherente en los miembros de la organización, los rasgos de personalidad y la relación de estos con los procesos de cambio; ya que estos no son fáciles de gestionar, pero el logro de los resultados de ellos según lo planificado son fundamentales para la optimización del clima organizacional y la determinación e implementación de los lineamientos de cambio.

Aunado a esto, se pone de relevancia las variables que condicionan una organización, entre estas se encuentran las más repetitivas en la actualidad como lo son: el ausentismo, los costos, la productividad, y la competitividad, en donde la planificación estratégica es clave y esencial, ya que busca las mejores acciones para prevenir o disminuir estas, además de mitigar también el impacto de los elementos o los factores que se derivan de la influencia de fuerzas internas o externas, y que obligan a la directiva a estar constante actitud de gestión del cambio, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos.

Ahora bien, es importante señalar un aspecto importante en cuanto a los procesos de cambio se refiere, y ya que estos no son fáciles de manejar, por tratarse del factor humano y por la complejidad que se origina por las distintas características de la personalidad, además que es extraordinariamente diversa.

Entonces este aspecto se debe poner de manifiesto y consiste en una multiplicidad de metodologías flexibles, dinámicas y sistémicas que se puedan adecuar y permitan gestionar las problemáticas que surgen de las variables de cambio que se generan, y específicamente en la resistencia, cuya reacción es natural en la personas.

No obstante, es primordial e importante la implementación de los lineamientos de cambio y estos deben ser dinámicos y flexibles y con un solo fin, que es gestionar los obstáculos o restricciones de cambios en las organizaciones, ya sean de índole estructural, de personas, de grupo, de tecnologías o de ambiente laboral, así como también los valores y creencias de los integrantes de la organizaciones; todo esto con un solo enfoque: “la búsqueda de un mejor y mayor clima laboral y por ende la consecución de la cultura organizacional que se requiere”.

Por consiguiente, el tema central de esta investigación consiste en la **“Evaluación del clima organizacional, vinculado a los lineamiento de procesos de cambio, en la división de maquinaria y equipos para la industria pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.”**; en donde el diagnóstico de las dimensiones que miden el clima organizacional son la parte medular del presente estudio.

Esta investigación, entre sus aportes principales, se encuentra el diagnóstico de manera detallada del actual clima organizacional de la empresa objeto de estudio, y así permitir el desarrollo de los lineamiento de cambio y que estos determinen los beneficios que trae, para un mejor desempeño en la organización.

Todo lo expresado hasta ahora, revela que el presente estudio se enmarcará dentro de la línea de investigación “Gerencial”; en donde se expondrá y se aplicará los conocimientos adquiridos por parte del investigador, además que esta propuesta por tener el nivel de especialización será puesta en práctica y aplicada a la organización objeto de estudio y partes interesadas que deseen obtener una mejora sustentable.

Par ello el presente documento con información sustentada en autores y la del propio investigador, está constituido de la siguiente manera:

- Capítulo I

  Contiene **El Problema** propiamente dicho, así como la formulación y las razones que justifican al mismo, el marco organizacional, también se

expone el objetivo general alineados con las interrogantes de la investigación y los objetivos específicos, la justificación de la investigación y el alcance.

- Capítulo II

  Este capítulo refiere el **Marco Organizacional** de la empresa objeto de estudio; en donde se expone detalladamente la reseña histórica.

- Capítulo III

  Se describe el **Marco Teórico**, cuyos aspectos principales son antecedentes de la investigación, bases teóricas, y por último el modelo seleccionado en función del planteamiento del problema.

- Capítulo IV

  Se encuentra el **Marco Metodológico**, aquí se describen aspectos fundamentales como el tipo y el diseño de la investigación, población y muestra, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del mismo y el procedimiento, el cual enmarcada la guía de ejecución de la investigación, y las variables inherentes con su operacionalización.

- Capítulo V

  Se expresa el **Análisis en interpretación de los resultados**, y aspectos fundamentales como la codificación, tabulación y el procesamiento de los datos, presentación y análisis de los resultados, las consideraciones generales de la entrevista estructurada, la identificación del clima organizacional actual que están siendo afectada y por último las consideraciones generales.

- Capítulo VI

  Se describe la **Conclusión y recomendaciones**, lo cual tienen por objetivo resumir los resultados obtenidos en función de los objetivos específicos, además de recomendar las mejores estrategias de intervención en función del diagnóstico y basado en el planteamiento del problema.

Finalmente se presentan las referencias relacionadas a la investigación, la cual fueron consultadas durante la ejecución de la misma, además que sustenta el trabajo de grado desde el punto de vista teórico, y por último el instrumento de medición y una tabla del cálculo de costo, ubicado en el anexo del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Seijiro Yazawa Iwai (SYI) es una empresa venezolana de origen japonés dedicada a la venta de equipos con representación exclusiva. Está conformada por cuatro (4) divisiones: división de energía, división de equipos médicos, división aeronáutica y la división de maquinarias, las cuales se encuentran en siete (7) países del mundo. Dentro de sus operaciones, también se encuentra el servicio postventa el cual tiene como objetivo acompañar a sus clientes en las operaciones de sus equipos, ofreciendo así las mejores soluciones técnicas y de mantenimiento para la correcta operatividad de las unidades o equipos existentes en cada una de la divisiones.

Así mismo, en la actualidad SYI se ha desarrollado exponencialmente, y la organización desea fortalecer su competitividad en el mercado e identificarse con el mejor servicio a nivel mundial en sus 4 divisiones; es por esto que la directiva ha propuesto un diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad para todas las gerencias (4 divisiones), comenzando por la gerencia de Servicio Técnico de Seijiro de la DMEPIP Yazawa Iwai y que esos vayan alineados con los estándares de calidad y la norma ISO 9001:2015.

Esto con la finalidad de que cuente con un sistema de gestión de calidad que le permita analizar constantemente el contexto de su organización determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, análisis de riesgos, desarrollar procesos y procedimientos, ciclos de mejora continua, establecer indicadores y controles, entre otros aspectos fundamentales que le

permitirían ofrecer un servicio más adaptado a las necesidad de sus clientes y así obtener la satisfacción total de los mismos.

Por otro lado SYI no cuenta con criterios claros establecidos para los tiempos de respuestas que se deben manejar con sus clientes, ni con un plan estratégico que permita a la atención de no conformidades de los involucrados en los procesos (clientes internos y externos).

De lo antes expuesto, se genera un problema en lo que respecta a la atención y servicio que ofrecen a sus clientes, así como incremento en sus costos de operación, ya que al no contar con un sistema de Gestión de la Calidad no se permite la reducción de costos por la vía de la reducción incremental de los desperdicios y el crecimiento de la participación de mercado.

Como indica Germán (2011):

> “La Gestión de la calidad total es una herramienta gerencial en servicio que nos da los insumos para fijar criterios claros, concisos, alcanzables y realistas. En nuestras operaciones de servicio nos permite diferenciarnos de la competencia: el servicio basado en la Gestión de la Calidad total es una estrategia de diferenciación y más cuando se trata de organizaciones que venden los mismos servicios, ejemplo: Bancos, Hoteles, Aseguradoras, etc. Le da a la gestión del servicio la direccionalidad esperada por el cliente: hacer coincidir lo esperado con lo percibido durante todo el tiempo que dure el proceso de prestación, creando “verdaderos clientes”, permanentes que se sienten satisfechos porque perciben más valor en los servicios que reciben” (pág.15).

Al no contar con un sistema de gestión de calidad en una gerencia de servicio, muy probablemente no se esté brindando un servicio de calidad. Un servicio de calidad no es solo “ajustarse a las especificaciones”, como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente (Germán, 2011).

Por otra parte, la directiva propone un diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad para la gerencia de Servicio Técnico de Seijiro

de la DMEPIP Yazawa Iwai, que valla alineado con los estándares de calidad y de proyectos en función de la norma ISO 9001:2015.

No obstante, cabe destacar y según entrevista a la gerencia, expone que los modos actuales de los miembros de la organización por conceptualizar y ejecutar sus trabajos o procesos, no se alinean con la cultura de la calidad de otras divisiones y menos en otros países. Además, se ha invertido mucho tiempo en temas operacionales, y en consecuencia el clima laboral y la cultura organizacional actual en la DMEPIP, limita la estrategia de la organización.

Diferentes autores, plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización (Ouchi, 2008).

Así mismo Goncalves (1997), identifica el clima organizacional como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, considerando que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento (pág.9).

Unos de los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, Goncalves, (op. cit.), es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (pág.15).

De lo anteriormente expuesto, la presente investigación tiene como objetivo principal, la evaluación del clima organizacional vinculado a los lineamientos en los procesos de cambio en la cultura organizacional de la división de maquinaria y equipos para la industria pesada, “Seijiro Yazawa Iwai”.

Según García y Bedoya (1997), dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional: la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores, y la tercera y la más utilizada, es

realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello (pág.21).

Por su parte Brunet (1980), expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción y que en general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja (pág.22).

En conclusión, el enfoque principal de la siguiente investigación es la Evaluación del clima organizacional dimensionado con la Cultura Organizacional, y vinculado a los lineamiento de procesos de cambio y hacer las propuestas de los procedimientos a implementar (intervención), que permita determinar, definir e implementar el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, y que quede declarado la calidad como estructura medular en la cultura organizacional.

De manera que esta vaya alineada con el clima, los valores, la cultura, la estrategia y la estructura organizacional, vinculado a su vez con los indicadores de gestión y estos con la misión y visión de la organización Seijiro Yazawa Iwai.

Interrogantes de la Investigación

En virtud de lo expuesto con antelación, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las dimensiones a abordar, para la medición del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.?

Cómo es la situación actual del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que están siendo afectadas en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Evaluar el clima organizacional, vinculado a los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones a abordar para la evaluación del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.
- Identificar la situación actual del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.
- Identificar las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Justificación de la Investigación

Cristóbal (2005), describe en su tesis doctoral que en los últimos años la calidad ha adquirido gran importancia en las organizaciones, como estrategia válida para obtener una posición ventajosa, en el mercado competitivo.

Por otra parte, se hace evidente cómo la sociedad ha sufrido cambios desde el punto de vista tecnológico, científico y social y, en consecuencia, variaciones en lo que respecta al aspecto económico, el clima laboral y por ende los cambios dentro de la organización. Esto involucra la actualización, adaptación y reorganización en lo que respecta objetivos estratégicos empresariales, ajustándose los mismos de manera técnica, además de implementar nuevas teorías e incluso creando nuevas formas de enseñanza para la adecuación y adaptación en su entorno.

En este orden de ideas, las empresas se han visto en la obligación de realizar ajustes casi de inmediato, ya que los cambios económicos y políticos van más rápido que los cambios en la organización. Dentro de esos ajustes, las organizaciones obtienen una ventaja competitiva si implementan la mejora en su cliente interno y el clima organizacional alineado con la cultura que desean.

Autores como Villareal 2006, (citado en Quero, 2008, pág. 39) plantea que la competitividad va más allá de la productividad, “y que representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados”.

Por lo tanto, en el enfoque analítico de la presente investigación tiene como objetivo fundamental la “Evaluación del clima organizacional, vinculado a los lineamientos de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai”.

Además de valorar y analizar los procesos de las empresas objetos de estudio en cuestión, a fin de contribuir con la factibilidad de mejora, desde el punto de vista económico y orientando los estudios pertinentes, en pro de un mejor uso y aprovechamiento de los recursos existentes. Igualmente se planteará el estudio de las debilidades y fortalezas (intervención) de las

condiciones existentes, facilitando así una herramienta adicional que coadyuven a un análisis de inversión factible y exitosa.

Por otro lado, desde el punto de vista práctico, la presente investigación plantea un instrumento de evaluación, el cual permitió obtener la información que determino el diagnóstico actual del clima organizacional en la DMEPIP. De esta forma se podrá ofrecer, actualizar o fortalecer las condiciones existentes como intervención, facilitando así procesos flexibles, eficaces y ejecutables.

Así mismo; en la ventaja metodológica, se realizó una evaluación en lo que respecta al clima laboral y la integración con la cultura organizacional, así como también su posterior vinculación con la determinación, la definición e implementación de los lineamientos de proceso de cambio (intervención) y por ende la implementación de una cultura de la calidad para su posterior consecución y ejecución del sistema de gestión de la calidad (SGC) para la organización objeto de estudio, de manera que se puedan determinar, establecer los beneficios y los resultados de dicha integración además de las lecciones aprendidas.

Por último, el trabajo escrito permitió verificar los procedimientos investigativos, así como el uso de técnicas, métodos y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema. Además beneficiará a todas las partes involucradas: empleados, operarios, técnicos y directivos.

En fin, la presente investigación también, tuvo por enfoque el crear, restaurar, mantener y preservar el clima organizacional vinculado a los lineamientos de proceso de cambio y que estos adecuen la organización para su posterior preparación en lo que respecta a la implementación de sistemas de gestión de la calidad y por ende, un aumento lucrativo para la empresa y para el personal que labora en ella.

Alcance

La presente investigación, y el avance de la misma en función de cada una de estas acciones que requiere de la aplicación de la medición del clima organizacional, con miras a la implementación de las normas ISO, los conocimientos, teorías, herramientas y técnicas que contribuyan al logro de los objetivos, así como también los interesados en dicho estudio, tuvo un periodo de aplicación de diagnóstico en los cinco primeros meses del año en curso, y las dimensiones de estudio estuvieron dirigidas a la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Así mismo, el objetivo de este proyecto se realizó en el contexto absoluto de la división asignada como estudio, al mismo tiempo, la presente investigación se enfocó en todos los procesos que se desarrollan en dicha división, en función de criterios únicos y universales para determinar los beneficios y establecer los resultados de la medición del clima laboral, para definir los lineamientos de cambio, y así implementar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

En fin, el proceso de desarrollo del presente informe escrito, tuvo por finalidad, proporcionar las bases (clima y cultura organizacional) que sirvan de apoyo o complemento para las futuras decisiones sobre la implementación del sistema de gestión de la calidad.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica

El 24 de octubre de 1899, en la ciudad de Yokohama, Isla Honshu, en Japón, nace Seijiro Yazawa Iwai. Desde muy chico demostró laboriosidad y compromiso pues desde los 6 años inició sus prácticas de judo logrando a la edad de 18 años en el Dojo “Kodokan” la categoría de primer DAN (SHO DAN) Cinturón Negro.

Ya en su juventud, realizó sus estudios de comercio en una prestigiosa escuela ubicada en Yokohama y empezó a interesarse en la industria petrolera ya que por ese entonces la Armada Japonesa estaba promoviendo la adquisición de petróleo en el extranjero. Desde ese momento, Seijiro Yazawa empezó a abrazar el sueño de embarcarse al extranjero y de forma autodidacta estudió minería petrolera y se esforzó por reunir fondos y provisiones para hacerlo realidad.

En noviembre de 1928, Seijiro Yazawa llegó a Venezuela con el objetivo de realizar investigaciones petroleras a lo largo y ancho del territorio para obtener eventualmente concesiones petroleras. Después de mucho esfuerzo, logró obtener derechos sobre unos campos petroleros, pero al informar a la Armada Japonesa, la respuesta que recibió no fue alentadora, pues debido a las tensiones con Estados Unidos, Japón consideraba muy riesgoso hacer inversiones ante un eventual cierre del Canal de Panamá, desmoronándose así su sueño.

Ante la negativa, el joven Seijiro decide retornar a su país pero antes debía pasar por Panamá. Ya estando allí en 1931 juega un papel importante

en lo que fue el arribo a Venezuela de los pescadores japoneses que residían en Panamá.

En su investigación petrolera, gracias a su sorprendente energía, su capacidad analítica y su previsión, incorporó investigaciones del sector agrícola, comercial y de pesca, entregando información valiosa a la comunidad japonesa residente en Panamá, que encontró en el informe de Seijiro una luz de esperanza para salir de la difícil situación en la que se encontraban en este país. Y así, en un acto de solidaridad con sus conterráneos, Seijiro decide volver a Venezuela con un grupo de pescadores japoneses, que posteriormente y de la mano de Seijiro, serían los fundadores de la sociedad japonesa en este país.

A su regreso a Venezuela, Seijiro Yazawa se dedica a actividades comerciales representando a numerosas firmas japonesas y muchos otros fabricantes reconocidos a nivel mundial, logrando gran éxito y sentando las bases de lo que hoy es la compañía.

Esta primera etapa de emprendimiento exitoso culmina con el llamado realizado por el ministerio de guerra en 1941 para representar a su país en la Segunda Guerra Mundial. Seijiro viaja a Japón llevando consigo a su familia.

Después de luchar en diferentes batallas y lograr sobrevivir, Seijiro regresa a Venezuela en 1949. Y de vuelta sin nada más que su talante, su espíritu emprendedor, su audacia y su estricto sistema ético, logran construir un negocio exitoso, representando a las mejores marcas japonesas y atendiendo a sus clientes con rectitud y transparencia, logrando establecer relaciones comerciales duraderas y soportadas en lo que hoy en día llamamos Confianza Máxima.

El actual presidente, Mitsuru Yazawa Sekimoto, mantiene vivas las enseñanzas y los valores que recibió de su padre Seijiro Yazawa, pero le añade innovación y enfoque en nuevas tecnologías a su forma de liderar.

Este balance, hace que hoy en día esta compañía sea una de las más importantes en América Latina en la distribución de productos para las líneas

de equipos e infraestructura de servicios médicos, maquinarias y equipos para la industria pesada y equipos e infraestructura para servicios de energía eléctrica con presencia en más de 8 países y se consolide como un aliado clave de negocio para los fabricantes más reconocidos e importantes del planeta.

Misión.

EL propósito fundamental es proveer productos y servicios de tecnología, logrando que nuestros clientes reciban un valor superior, nuestros empleados y socios comerciales compartan nuestro éxito y el nombre Seijiro Yazawa Iwai sea inequívocamente asociado con calidad, confianza y el mejor servicio al cliente.

Visión.

Ser el proveedor integral líder en productos y servicios de tecnología en todo el Continente Americano, ofreciendo a nuestros clientes las mejores soluciones técnicas que faciliten sus procesos y ayuden al crecimiento y desarrollo de los países donde estamos presentes.

Valores.

- Constante búsqueda de la **Innovación**
- **Servicio Excepcional** compromiso con el cliente
- **Lealtad** con nuestra gente y cliente
- **Flexibilidad** para brindar soluciones a la medida y adaptarse al entorno
- Ofrecemos **Confianza Máxima** en nuestra experiencia y trayectoria
- **Calidad** siempre está presente en nuestros productos, servicios y talento
- El **Talento Humano** es nuestro activo diferenciado

Seijiro Yazawa Iwai, vela por el fiel cumplimiento de estos valores, en todas y cada una de sus divisiones en los países en donde se encuentra operando.

Confianza Máxima.

Creemos que para ser cada día mejores debemos trabajar con los mejores. Por eso, nos destacamos siendo el aliado comercial de las empresas más reconocidas a nivel mundial, ofreciendo a nuestros clientes los mejores servicios y equipos del mercado.

Nuestro Talento Humano es nuestro valor diferenciador y nuestros clientes la razón de ser. Buscamos construir con ellos una relación cercana y leal, creando un vínculo firme y duradero que nos permita crecer juntos.

Buscar constantemente la innovación, proyectarnos a largo plazo, crear relaciones duraderas y prestar un impecable servicio son los pilares con los cuales prometemos a nuestros clientes confianza máxima.

Unidades de Negocios

La empresa consta de tres divisiones principales clasificadas por productos y servicios, estas son:

1. División de Equipos e Infraestructura para Servicios Médicos Hospitalarios (DEISMH)
2. División de Equipos e Infraestructura para Servicios de Energía Eléctrica (DEISEE)
3. División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP)
4. División aeronáutica (DA)

Como se observa en la figura 1, Seijiro Yazawa Iwai, se encuentra establecida en los siguientes países: Guatemala, Nicaragua, Honduras, Panamá, Estados Unidos, y Trinidad y Tobago y Venezuela, siendo la última su casa matriz.

Así mismo, estas unidades de negocios consisten en la representación exclusiva de diferentes marcas; en donde, la venta y distribución de equipos con altos estándares de calidad, es realizado en función de los requerimientos del cliente. Es así como, la organización Seijiro Yazawa Iwai, conformada por sus divisiones está distribuida en diversos países de la siguiente manera:

Tabla N°1
Divisiones en operación por países.

EQUIPOS MEDICOS	MAQUINARIA PESADA	ENERGIA
Estados Unidos	Costa Rica	Costa Rica
Guatemala	Honduras	Estados Unidos
Honduras	Nicaragua	Guatemala
Nicaragua	Panamá	Honduras
Trinidad y Tobago	Trinidad y Tobago	Nicaragua
Venezuela	Venezuela	Panamá
		Trinidad y Tobago
		Venezuela

Figura N°1. Sedes de Seijiro Yazawa Iwai. Fuente: Seijiro Yazawa Iwai (2017).

La DMEPIP posee una extensa y exitosa trayectoria en el mercado venezolano, como proveedor confiable de equipos y servicios a empresas privadas de diferentes sectores económicos así como en las instituciones del sector público, siempre enfocado en la efectividad en sus operaciones, en sus procesos, y más aún en la satisfacción plena de sus clientes, declarando siempre como parte de su filosofía: “Para nosotros la calidad es primero”

Los aliados comerciales que acompañan en esta importante misión son:

- **Liebherr**; con la representación de equipos para movimientos de tierra, maquinaria pesada, equipos para manejo de materiales, grúas móviles, maquinaria portuaria, tecnología de concreto.
- **FRD Furukawa**; con la representación de martillos hidráulicos y equipos de perforación.
- **IHC**; con la representación de equipos de dragado
- **Bell**; con la representación de camiones articulados
- **Jungheinrich**; con la representación de montacargas, transpaletas, apiladores, remolcadores y sistemas de estantería.

Así mismos, estos aliados comerciales, son empresas reconocidas a nivel mundial, ya que sus marcas en sus diferentes productos son distintivas por su alto desempeño en las operaciones comerciales para tal fin.

En este orden de ideas, Seijiro Yazawa Iwai, tiene proyectos fundamentales en su representación y dentro los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Equipos de minería.
- Equipos para la construcción robusta.
- Equipos para el movimiento de tierra.
- Equipos para el levantamiento de grandes toneladas de carga.
- Equipos Montacargas

La organización Seijiro Yazawa Iwai, está conformada por cuatro (4) Divisiones, cada División presenta su estructura y organización según sus necesidades y realidades acore a las operaciones de cada país. Como el presente estudio se enfoca solo en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada, en la siguiente figura, se presenta el organigrama respecto al marco organizacional asociado a esta división, desarrollando en detalle la gerencia de servicio técnico motivo de estudio.

Organigrama Organizacional

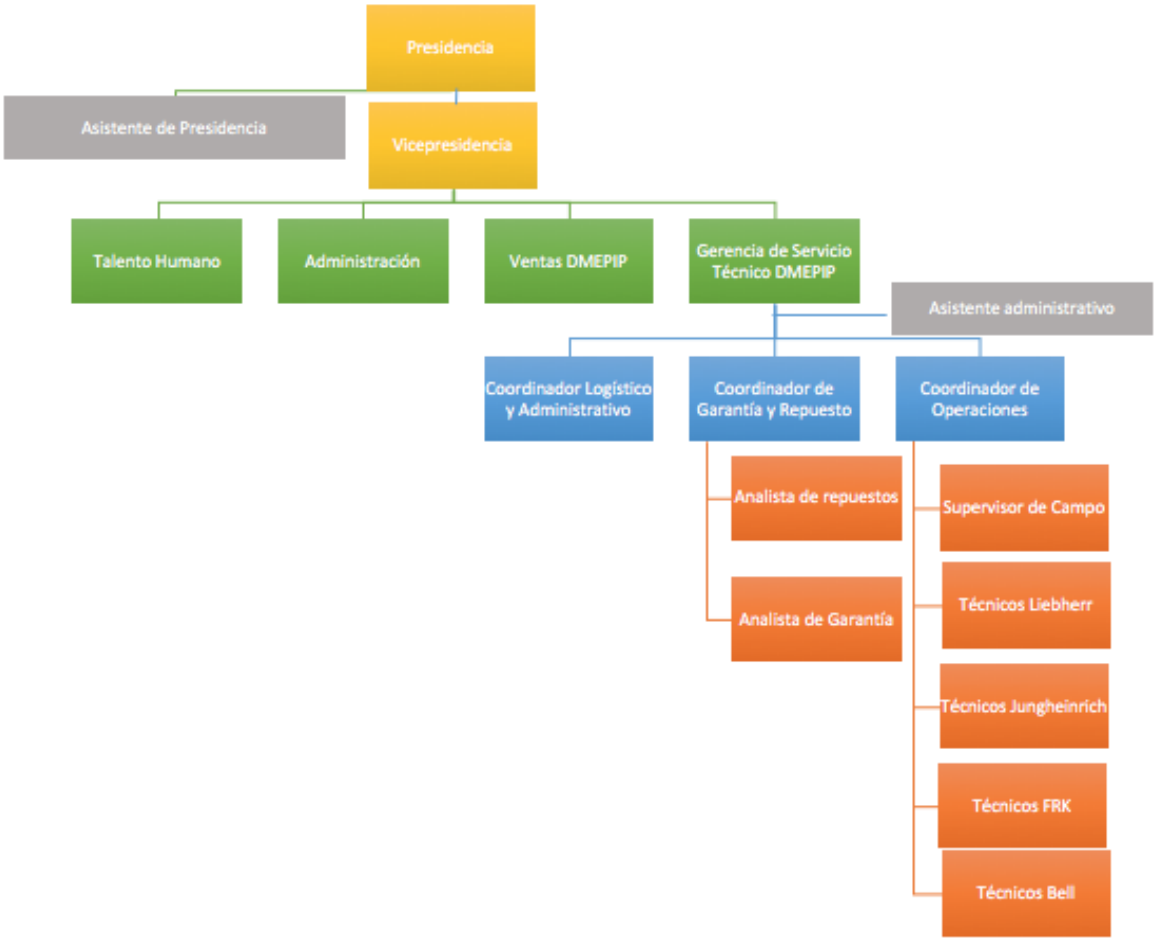

Figura N°2. Organigrama *Marco Organizacional de SYI* Fuente: Seijiro Yazawa Iwai (2017).

Gerencia de Servicio técnico de la DMEPIP

Para SYI es de gran importancia acompañar a sus clientes en las operaciones de sus equipos, ofreciendo así las mejores soluciones técnicas y de mantenimiento para la correcta operatividad de la maquinaria.

Es por ello que se comprometen con el servicio posventa de las marcas Liebherr, Jungheinrich, Bell y Furukawa; todo esto es posible gracias a la capacitación recibida por fábrica lo que se traduce en la optimización del tiempo de servicio reduciendo así costos e inconvenientes asociados a sus clientes.

La gerencia de servicio técnico (GST) ofrece asistencia en:

1. Mantenimientos
   - Preventivo: al igual que un automóvil los equipos necesitan cambios de aceites, filtro de aire y filtros de combustibles, ajustes, entre otros, ayudando a evitar una falla mayor, para ello a través de nuestro sistema computarizado nos anticipamos a las horas de mantenimientos requeridos para ofrecerle un servicio oportuno.
   - Correctivo: cuando el equipo no funciona correctamente, ahí está para solventar la falla.
   - Predictivo: anticiparse a un mantenimiento correctivo ofrece reducción de costos asociados a la no parada de equipo, mejor planificación y optimización de recurso.
2. Inspecciones: realizan inspecciones donde se ejecutan ajustes, limpiezas y recomendaciones para el cuidado y posterior adquisición de repuestos o mantenimientos de sus equipos.
3. Atención permanente: ofrecen servicios de presencia continua en sus instalaciones donde optimizan el tiempo de respuesta ya que cuenta con el personal durante sus horas de operación diaria.
4. Garantía: ofrecen garantía de sus equipos, es por ello que ante algún problema asociado a garantía se encargan directamente de tramitarlo ante fábrica en el menor tiempo.
5. Repuestos: gestionan las solicitudes de repuestos en el menor tiempo, para que sus clientes cuenten con su requerimiento de manera oportuna. Así mismo poseen un stock de consumibles para los mantenimientos preventivos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para el inicio de este proyecto se tomaron en cuenta una serie de trabajos de investigación, precedentes a este, los cuales estuvieron dirigidos a la medición del clima organizacional dimensionados con la Cultura Organizacional, para el diseño de los lineamiento de procesos de cambio, y que sirvieron de antecedentes y apoyo orientador a la presente investigación.

Arias, F. (2006), expresa “el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, concepto y definiciones, que sirven de base a la investigación”. (pág.106).

Se destaca entonces el trabajo de maestría presentado por Rodríguez M. (2010) en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), el cual lleva por título “Estudio del clima organizacional en la empresa JMC comunicación integradas, C.A.

El objetivo principal de esta investigación; fue el estudio del clima organizacional, y la importancia de la adaptación del talento humano en función de la capacidad de respuesta que se busca, versus la demanda del entorno y como esta demanda está impactando el clima laboral de la misma organización. La investigación desarrollada fue de carácter descriptivo, y el diseño de la misma es no experimental transaccional. Siendo la metodología aplicada totalmente evaluativa con el desarrollo de un instrumento que permitió responder a las características específicas de la organización y evaluar lo que sus miembros consideran importante.

En este orden de ideas, el autor estudió las siguientes dimensiones sustentadas en sus respectivos autores: la integración con la finalidad de analizar el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y la empresa. De igual modo, en el sentido de pertinencia, el investigador estudió el nivel de sentimientos hacia la organización que se manifiestan mediante el orgullo de pertenecer a ella, la identificación con sus objetivos y sus productos, y complacencia por la contraprestación y el tratamiento recibido. La dimensión de la comunicación, enfocada en el nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como la idoneidad y disponibilidad de información.

Por otra parte la dimensión estructura, con la finalidad de analizar el grado en que está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida a mediano y largo plazo; así como la definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos, las políticas, directrices y objetivos organizacionales.

Otra dimensión en que se enfocó la investigación fue el liderazgo y el tipo que prevalece en las distintas áreas de la organización, en este sentido la dimensión de la motivación en función de la percepción de los miembros de la organización en cuanto las estrategias motivacionales implementadas por la empresa, como forma de retener el personal y hacer satisfactoria su estadía en la organización, considerando la armonización de la relación familia / trabajo (entorno social).

La compensación, cuya finalidad fue medir el nivel de satisfacción que se produce en los empleados a partir de los sueldos, beneficios y prestaciones recibidos por el desempeño de sus funciones.

La dimensión de evaluación, capacitación y desarrollo enfocado en el estudio del nivel de diseño e implementación de programas de planificación y de capacitación profesional, con la finalidad de apoyar el desempeño eficiente en sus responsabilidades, así como el desarrollo y ascenso del personal en la

organización, en base a su desempeño. Y por último la dimensión del entorno social, en el nivel de armonización del individuo con su entorno familiar y social y su impacto en el desempeño de sus funciones en la organización.

De lo antes expuesto, en lo que concierne a la autora, la investigación antes descrita, sirvió como punto de apoyo fundamental al presente informe, ya que aportara los conocimientos y dimensiones necesarias para orientar con bases efectivas para la medición del clima organizacional a la gerencia de Servicio Técnico de Seijiro de la DMEPIP Yazawa Iwai. Así mismo la autora, proporciono las bases teóricas necesarias al presente proyecto, para alinear de manera importante los parámetros necesarios utilizados en la medición y evaluación de los resultados obtenidos en esta investigación.

Por otro lado, Antúnez Y. (2015) realizó un trabajo de maestría, en la Universidad de Carabobo, en la facultad de ciencias económicas sociales, titulado “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua”.

El enfoque principal de esta investigación se centró en las debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el rendimiento laboral, ya que estos trabajan en un ambiente poco propicio y expresaron que los lideres no valoran los esfuerzos que son realizados por los colaboradores, quienes muestran despreocupación por cooperar con sus compañeros de trabajo, no comparten sus valores individuales con los organizacionales, muestran desmotivación, entre otros aspectos que llevan a los empleados a trabajar solo por el salario, dejar de aprovechar las oportunidades de desarrollo que brinda la institución, generan estrés y afectan el rendimiento laboral.

La investigación desarrollada fue también de carácter descriptivo, y el diseño de la misma, no experimental transaccional.

De igual manera, dentro de las dimensiones de estudio, que orientaron a la investigación de la autora; está el rendimiento como el valor que espera la

empresa con respecto a las funciones de un trabajador, la adaptación alineada en la pertinencia, la autoestima y la autorrealización. Otra dimensión que se destaca es el ambiente laboral que va depender de la percepción de los miembros de la organización y que a su vez están sujeto a factores internos y externos.

Y por último la dimensión de motivación, de manera que los miembros de la organización se puedan desempeñar sus labores de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

Como consecuencia de lo antes descrito, y en relación a los aportes de esta investigación, el autor referido y el contenido desarrollado en su obra, permitió obtener puntos clave y medulares necesarios, en relación a mediciones y procedimientos para el abordaje efectivo de este Proyecto factible.

Aunado a esto, también fundamento con su desarrollo teórico y metodológico, la investigación en curso; es decir, sirvió como punto de apoyo substancial para la evaluación y análisis de los resultados del tema en cuestión, en función de las teorías y actividades a implementar, contenidas en el estudio.

Por último, se presenta un trabajo de maestría por Vásquez M. (2009) en la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo nombre es “La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial”.

El autor expone, que en la organización existe un proceso de reevaluación y que se presenta la necesidad de redefinir la cultura que la distingue, que la identifica, y que, como en toda organización orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Esto motivado fundamentalmente a que los objetivos vitales de la organización orientados a los servicios de atención al cliente en el área tecnológica, en la cual se especializa, se encuentra a cargo de un personal con un perfil joven.

Además el autor también expreso que el tema de la cultura organizacional es muy complejo así como los elementos que se analizan son en su mayoría abstractos y los procedimientos utilizados para su estudio son diversos y cambiantes, a partir de aquí se realizarán todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara para identificar la cultura organizacional de Dayco Telecom, C.A.

La investigación desarrollada fue de carácter descriptivo, y el diseño de la misma, fue no experimental transaccional. Las dimensiones utilizadas fueron:

- El liderazgo: Se considera al liderazgo presente en la empresa una pieza clave para transmitir al resto de la organización la cultura que se desee y que vaya acorde con los objetivos empresariales. Y esto se logra a través de la fuerza que ejerce en la transmisión de conocimientos y, aquí la sociabilidad, socialización y solidaridad juegan un papel importante.
- Cultura colaborada: Una cultura de este tipo va a estar asociada a características como: el trabajo compartido, el apoyo para aprender, el trabajo innovador, la creatividad, indagación y curiosidad, compromiso con los éxitos de otros, toma de decisiones democráticas, integración, interacciones dinámicas, empatía con los demás, solución de conflictos, expectativas de madurez y profesionalismo personal.
- Cultura Individualista: La concepción de esta cultura individualista se enfoca en que el trabajo en las organizaciones muchas veces se realiza en solitario sin requerir de la presencia de los colegas o jefes. Cuando se da el caso de esta cultura individualista o como la denominan algunos autores: la cultura fragmentada, goza de ciertos elementos característicos de la cultura pasiva-defensiva. Entre los aspectos este tipo de cultura es que el individuo se caracteriza por su egoísmo y arrogancia así como el respeto por las ideas expuestas por otros compañeros no son bien visto. Esto en cierto modo refleja que la identificación hacia la organización es bastante baja.

Se observa entonces que en esta cultura se inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente.

- Cultura Agresiva: una cultura agresiva cuando posee elementos característicos de intranquilidad e implacabilidad hacia al logro de los objetivos puede traer dificultades por no pensar en las consecuencias que esto pudiese acarrear. En este tipo de cultura predomina también una cultura fuerte, en cuanto a que la tolerancia a los conflictos es bastante elevada, porque cualquier empleado que desee trabajar en una cultura de este tipo no sólo debe conocer bien sus metas, comunicar sus objetivos y su medida claramente a los demás, sino que debe estar preparado para los conflictos, así como la alta tolerancias a los riesgos.
- Cultura Familiar: Se puede decir que la cultura familiar es una mezcla entre una organización colaboradora y otra agresiva combinadas; la primera aportando altos niveles de amistad y compromiso y la segunda su énfasis en los resultados y su energía. Este tipo de cultura suele ser habituales en las empresas que empiezan porque estas organizaciones son pequeñas, están centradas en un producto y gestionadas por el fundador.

En función del análisis anterior, y en relación al presente informe el mismo aporto conocimientos en temas referidos a la cultura organizacional, basados en la evaluación de sus dimensiones. Este punto es fundamental para la investigación actual, ya que se basa en la medición del clima organizacional dimensionados con la Cultura Organizacional, con la finalidad de construir el diseño de los lineamientos de procesos para el cambio. Además entre los aportes que también genero este trabajo de grado a la presente investigación, consistió en la identificación de elementos de riesgos dentro de una gerencia y la elaboración de un plan de intervención.

Bases Teóricas

Arias, F. (2006) enuncia que las “bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista y enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (pág.107).

Antes de desarrollar las bases teóricas, es importante tener en cuenta aspectos muy importantes con base al objetivo fundamental de esta investigación, lo cual parte de las dimensiones ya que son muy importantes para sustentar la misma.

Una de las bases que conforman esta fase de la investigación y que es de suma importancia, se refiere al clima organizacional y la medición de este, así como también la cultura organizacional y todo lo referente a los lineamientos de procesos para el cambio.

Las Organizaciones

Entre las definiciones más clásicas tenemos la planteada por Bernard y citado por Alles, (2007) quien señala a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (pág.34), así mismo el autor destaca que las personas son medulares y son requisitos indispensables para la existencia de una organización.

Por otra parte, Daft 2000, define a las organizaciones como “entidades sociales dirigidas a metas y diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y vinculados con el ambiente externo.” (pág.11).

Por su parte Pérez, (2000), propone la siguiente definición:

> Conjunto de personas cuyos esfuerzos cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Para que exista organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común.
> Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se

> organicen, coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar. (Pág.14-15).

Evolución de las Organizaciones

Las organizaciones en la actualidad son producto de las transformaciones sociales que se han desarrollado a lo largo de la humanidad. Es común encontrar como numerosos investigadores y estudiosos del tema, señalan a la revolución industrial como el hito más importante en su evolución. Chiavenato en su obra *Gestión del Talento Humano* (2009), plantea que durante el siglo XX han tenido lugar tres (3) grandes eras organizacionales diferenciadas en cuanto a estructura, cultura organizacional, división del trabajo, cadena de mando, jerarquía de autoridad y el tratamiento dado a las personas, como factores claves para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones. Se trata entonces de la era de la industrialización clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento, esta última según lo señala el autor, surge en las postrimerías del siglo XX y se mantiene en la actualidad.

Era de la Industrialización Clásica

Vigencia: se inicia a partir del año 1900 y se mantiene hasta aproximadamente el año 1950.

Estructura organizacional (diseño Mecanicista): se caracteriza por estructuras burocráticas de tipo piramidal, centralizadas, con marcada influencia de la departamentalización a nivel funcional, donde la toma de decisiones se centra en el nivel más alto de la jerarquía.

Cultura organizacional: el aspecto más distintivo de la cultura organizacional, se refiere a la conservación de valores tradicionales enfocados al pasado, en tanto que las personas eran consideradas como el tercer elemento de la producción, bajo la lógica de la fórmula tierra – capital – trabajo.

Clima organizacional: a grandes rasgos se trata de una ambiente orientado a la conservación y mantenimiento del *status quo,* con un alto grado de

certidumbre respecto a los cambios del ambiente externo, por lo cual el interés y prioridad se centra en atender los niveles de producción, es decir en los elementos internos de las organizaciones.

Recursos humanos: los empleados eran considerados apéndices de las máquinas ensambladores, para quienes se debía diseñar y hacer cumplir rigurosos manuales de reglas y procedimientos. La especialización de la "mano de obra" fue un elemento fundamental, cada puesto era estrictamente diseñado de manera estática en busca de lograr mayores resultados, con lo cual se intentaba producir a gran escala y costos menores.

El pago (dinero): se asumió como la motivación principal para los trabajadores. En esta era la administración de recursos humanos recibió el nombre de *relaciones industriales,* cumpliendo el rol de suavizar las fricciones que pudieran surgir entre los trabajadores, existiendo limitaciones para entender el comportamiento de los grupos a lo interno de los establecimientos.

Durante el período que enmarca la era de la industrialización clásica, la preocupación por los problemas generados por la conducta organizacional estuvo presente, "el gerente ha descubierto que para lograr una gran productividad se requería una organización sistemáticamente diseñada que se apegara a las reglas básicas del orden y la lógica". (Hodgetts y Altman, 1981, pág.7).

El auge y aceptación de esta premisa fue favorecido por la denominada Teórica Clásica de la administración, conformada por tres corrientes a) los administradores cientificistas, b) los teóricos de la dirección y c) los defensores de la burocracia ideal.

La administración científica: encuentra a sus mayores exponentes en ingenieros mecánicos, que trasladaron los conceptos de estudio de tiempo y movimientos a los centros de trabajo, con resultados satisfactorios en el incremento de la productividad.

Frederick Taylor, considerado el representante más famoso de la corriente cientificista, creó un *sistema diferencial de índice por piezas*

conformado por dos (2) tasas de pago diferenciadas según lo producido, el salario dependía de la producción, quienes se ubicaran en índices menores del esperado (estándar) les correspondía un salario menor, en tanto que quienes superaran o alcanzaran el estándar recibían la tasa más alta.

De este estudio destacan como conclusiones, que el dinero como forma de pago del trabajo ejecutado, era considerado como la motivación fundamental para los trabajadores, al tratarse de incentivos individuales, se deduce que este grupo de administradores no lograron comprender el comportamiento grupal.

De igual manera destaca que las personas eran consideradas como seres plenamente racionales capaces de desempeñar sus tareas de la forma más eficiente, para así obtener mayores ingresos.

Teoría de la dirección administrativa y la burocracia ideal: Inspirados en el "éxito" de los cientificistas, los denominados teóricos de la dirección centraron su atención en la jerarquía, formulando algunas premisas, entre las cuales destacan:

a) debe existir una proporción directa entre la responsabilidad y la autoridad, siendo imposible la presencia de una sin la otra.

b) las metas individuales y grupales están supeditadas a las metas organizacionales.

c) el esfuerzo y el consecuente éxito en el trabajo, debe ser la medida para determinar los salarios.

d) cada trabajador debe ser supervisado por un solo jefe.

e) la jerarquía tiene que respetarse a nivel de la comunicación, ningún trabajador podrá traspasar las líneas formales, sin la debida autorización de su jefe inmediato.

f) la organización son conformadas por personas, a quienes se les consideraba un insumo más dentro del proceso productivo, por lo cual pretendían su comportamiento como seres perfectamente racionales capaces de acudir a sus lugares de trabajo.

Era de la Industrialización Neoclásica

Vigencia: se inicia a partir del año 1950 y se mantiene hasta la última década del siglo XX (1990).

Estructura organizacional (diseño Matricial): en su etapa inicial se mantiene el esquema de la era anterior, en cuanto a la estructura piramidal, jerárquica y burocrática, con algunas variantes expresadas en el enfoque matricial, el cual consistió en combinar la departamentalización con esquemas laterales para lograr una estructura por productos y servicios.

Cultura organizacional: en sustitución a los modelos centrados en el pasado, la cultura organizacional de la era neoclásica presenta como rasgos característicos el enfocarse en el presente, en la actualidad, signada por la transición. Énfasis en la adaptación a los cambios del ambiente, en constante renovación.

Clima organizacional: el alto grado de certidumbre respecto a los cambios del ambiente externo propio de la era clásica, es revolucionado por la velocidad de los cambios ambientales.

Recursos humanos: La visión de los empleados como apéndices de las máquinas, con rigurosos manuales de reglas y procedimientos, da paso a la comprensión y tratamiento de las personas como recursos a quienes más que controlar se les debe facilitar su desempeño, en pro de lograr los objetivos y metas organizacionales.

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones conforman sistemas sociales abiertos, presentando propiedades particulares así como las comunes a este tipo de sistemas, es decir, entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad.

Estos sistemas no permanecen estáticos cumplen con el proceso de entrada de energía, su transformación y la consecuente salida o exportación, enmarcado en la renovación constante denominada negentropía. Entre las

características de las organizaciones como sistemas abiertos destacan:

Importación (entrada) - transformación (procesamiento) – exportación (salida). Ingresan al sistema insumos provenientes del medio ambiente externo siendo procesados y convertidos en productos, según el objeto de la organización, que serán enviados al ambiente externo.

Carácter cíclico: Se trata de eventos en ciclos expresados en la importación, transformación y exportación; En donde la energía que ingresa y egresa expresa la interrelación con el medio ambiente externo. Generándose un proceso nuevo mediante la transformación efectuada a lo interno de la organización.

Entropía negativa: La entropía constituye un proceso a través del cual las formas organizadas en especial las cerradas, tienden a su desintegración y desaparición, razón por la cual los sistemas abiertos necesiten mantenerse en movimiento para evitar la entropía generando energía y fortaleciendo su estructura, constituyendo un proceso reactivo y no favorable, y por ello el valor negativo.

Carácter procesual (información, retroalimentación y codificación): Se trata del procesamiento de la información que ingresa al sistema, seleccionándola y codificándola a través del proceso de retroalimentación positiva, rechazando o aceptando la información que reciben.

Estado de equilibrio y Homeostasis dinámica: Los sistemas abiertos procuran mantener constancia en el intercambio de la energía importada y la exportada del medio ambiente externo, evitando el proceso entrópico como forma de garantizar su supervivencia.

Diferenciación: Al tratarse de un sistema abierto, la organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le permite una diferenciación interna, entendida como una tendencia para la elaboración de la estructura.

Equifinalidad: Expresa la existencia de más de un método para lograr un objetivo, a partir de distintas condiciones iniciales, de manera tal que a mayor cantidad de mecanismos regulatorios la equifinalidad será menor.

Límites y fronteras: La organización como sistema abierto presenta límites en cuanto a su campo de acción y apertura al medio externo (recepción de insumos).

Cambio organizacional

Concepto de cambio

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar; ahora bien, el termino cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional. El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

El cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras:

- Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Algunos ejemplos de cambios en las organizaciones son:

- Cambiar personal (de cualquier nivel alto, medio o bajo)
- Poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo.
- Modificar los horarios de trabajo, remodelar, reubicar o ampliar las instalaciones.
- Incorporar nuevas herramientas, maquinaria e instrumentos de trabajo. (tecnología).
- Cambiar las políticas, programas, presupuestos y planes. Reducción de personal.
- Cambio del domicilio de la empresa. Creación de nuevas unidades de negocios.
- Rediseñar, total o parcialmente la estructura organizacional.
- Adquirir nuevos negocios, fusionar empresas.

Resistencia al cambio

Empezaremos por definir el término resistencia, que según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

Ahora bien, en relación a la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales. Y según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio tiene unas desventajas

Obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida.

Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: perdida de la lealtad a la organización, perdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo.

La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado, lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Critica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil, la resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por

el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento.

Tipos de resistencia al cambio

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación se describen las características de cada una de ellas.

Resistencia individual al cambio

Resistencia al cambio individual. Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla.

Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.

Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad.

Seguridad y amenazas al poder y la influencia. La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia. El control de algo que necesitan otras personas, como la información o los recursos, es una fuente de poder en las organizaciones.

Una vez que se estableció una posición de poder la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben que reducen su poder e influencia.

Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre, la incertidumbre no se produce tan sólo por el posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.

Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o las rutinas establecidas de trabajo también pueden incrementar los temores económicos si la gente está consciente de que no será capaz de desempeñar las nuevas tareas o rutinas con sus estándares anteriores, en especial cuando el salario está estrechamente ligado a la productividad.

Resistencia organizacional al cambio

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional

Diseño de la organización. Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica

que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura. La gente asignó funciones, estableció procedimientos para realizar el trabajo, formas acordes de obtener información necesaria y aspectos semejantes.

Enfoque limitado del cambio. Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo consiguiente, los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

Cultura Organizacional. La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz, radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos. Algunas organizaciones desean mantener el statu quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

Convenios inter organizacionales. Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio, pudiendo generar por el contrario más restricciones.

Inercia de grupo. Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.

Amenazas a las relaciones establecidas de poder. Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder e influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo. Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio.

Amenaza a la Habilidad. Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.

Costumbres, valores y formas de pensar. Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras; ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

¿Cómo vencer la resistencia al cambio?

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes seis tácticas como agentes de cambio:

Educación y Comunicación: La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección.

Participación: Existe evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.

Facilitación y apoyo: Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.

Manipulación y Cooptación: La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación: Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos o desvalorizado su desempeño y la eficacia en las actividades.

Coerción: La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio aún más contraproducentes que la resistencia original.

Requisitos para el cambio eficaz

Para determinar los requisitos que pueden ayudarnos a lograr un cambio eficaz es necesario conocer cuáles son los resultados de los fracasos en los procesos de cambio. Según investigaciones realizadas los factores que inciden negativamente en la eficacia de los procesos de cambio son:

Tabla Nº 2
Factor porcentaje del clima, cultura y cambio organizacional

Factor	Porcentaje
Resistencia al cambio	60 %
Limitaciones de los sistemas en uso	42 %
Falta de compromiso de los ejecutivos	37%
Falta de un patrocinador de nivel ejecutivo	39 %
Expectativas no realistas	35 %
Falta de un equipo inter funcional	33 %
Equipo y habilidades inadecuados	31 %
Falta de involucramiento del personal	19 %
Alcance del proyecto demasiado limitado	17 %

Fuente: tomado del trabajo de investigación Clima, Cultura y Cambio Organizacional, 2003

Como podemos observar la mayoría de las causas tienen que ver con los aspectos humanos del cambio y esto es obvio ya que el mercado son personas, las organizaciones son personas, los clientes son personas.

Dicho lo anterior; cabe destacar, que el proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.

El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.

Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El proceso de cambio planificado, está estructurado en las siguientes etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.

- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

El Diagnóstico de la situación, incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

La Determinación de la situación deseada en esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico; con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo; es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

La Determinación de los cauces de acción a seguir, en esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los proceso y a su vez los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación o los resultados.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

- Desarrollo de Objetivos. Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables para llevar los registros y datos estadísticos observables.
- Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- Elección de los medios concretos de acción.
- Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- Establecimiento de un plan de acción.

Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

Ejecución de las acciones:

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica

que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Evaluación de los resultados:

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explica esos resultados.

Clima organizacional

El estudio del clima organizacional no es reciente data, su análisis e interés por diagnosticarlo, para así implementar correctivos, se ubica en la década de los años sesenta (60), cuando se asumió como modelo para comprender las organizaciones su consideración como sistema social abierto, no obstante, su mayor auge y aplicación se da aproximadamente dos décadas después.

Desde su origen hasta la presente fecha ha recibido distintas denominaciones entre ellas; ambiente, atmósfera y clima, incluso algunos autores dan igual tratamiento al concepto de clima y cultura organizacional. En lo que si hay pleno acuerdo es en la importancia e influencia del clima en el ser y accionar de las organizaciones, lo cual guarda estrecha relación con el valor reconocido y atribuido al recurso humano, en tanto su comportamiento recibe influencia e influye a su vez en el clima, con la consecuente repercusión en la satisfacción de sus necesidades, la motivación y por ende en la productividad.

Aproximación al Concepto

Dessler en 1993, citado en Sandoval, (2004), señala la inexistencia de consenso en torno al concepto de clima organizacional, razón por la cual plantea que las definiciones propuestas por los estudiosos del tema, encuentran aceptación en dependencia del enfoque o corriente con la cual se identifiquen (pág.83-84).

Un primer enfoque es el denominada *objetivo o estructural*, desde esta perspectiva el clima organizacional está constituido por determinadas

características de la organización, con capacidad de influir en el comportamiento de sus miembros. Forehand y Gilmer, son considerados exponentes de este enfoque y definen al clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la integran”. (op. cit).

Este modelo de abordaje considerado como objetivo remite a limitar el clima a los aspectos físicos y tangibles de la organización, dejando de lado la percepción del individuo que en ella interactúa. El segundo enfoque es el *subjetivo o perceptual*, Halpin y Crosfts, conceptualizan al clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”. (op. cit). Este definición al igual que la propuesta desde la visión objetiva, es parcial, al sesgar al clima a un atributo individual, una opinión personal que depende solo de los sentido por el integrante de la organización.

A partir de estos dos enfoques surge uno de carácter *integrado*, siendo Waters uno de sus exponentes para quien el clima está referido a “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. (op. cit).

Pérez de Maldonado (2006), presenta una conceptualización, que resulta interesante, en tanto incorpora algunos elementos no explicitados en los enfoques anteriormente reseñados. El ambiente de trabajo puede ser entendido como un fenómeno *socialmente construido*, que surge de las *interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo*, lo que da como resultado un significado a las e*xperiencias individuales y grupales*, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y *cargada de afectividad*. (pág.238).

En este concepto el autor señala al clima al que denomina ambiente, no sólo como una percepción individual, al añadir la concepción de grupo, como

colectivo dentro de la organización cuyas interacciones influyen en la percepción y comportamiento de los mismos. Destaca el carácter dinámico y cambiante de esas interacciones, reconociendo la influencia del entorno o ambiente externo.

El clima organizacional a los fines de esta investigación se asume como el producto de las percepciones que tienen las personas o grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos organizacionales, en constante interacción.

Características del Clima organizacional

El clima organizacional es multidimensional. Constituiría un error delimitar el clima a una variable o a un reducido número de estas. El clima es la percepción resultante de la interacción de los aspectos objetivos de la organización, tales es el caso de los siguientes aspectos:

a.- Estructura: Brunet, (1997). Refiere las propiedades físicas de la organización (estructura, organigrama, configuración y jerárquica.) Procesos: agrupa a la gestión de RRHH (liderazgo, control, gestión de conflictos, centralización, descentralización, poder, status, (pág. 15-16); es decir, estructura y procesos son intrínsecos y van sujetos al comportamiento de los integrantes.

b.- Continuidad. El clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo, lo cual no significa que no sufre alteraciones o modificaciones, por factores capaces de perturbar una organización. Cada organización posee un clima que es propio, presentando variaciones de un departamento o unidad a otro, por este motivo resulta útil al momento de realizar diagnósticos, analizar la organización en general y sus áreas en particular. Los datos obtenidos de esta manera, permitirán la aplicación de correctivos ante necesidades puntuales.

La connotación de continuidad y la posibilidad de cambios, constituye una diferencia entre clima y cultura, en tanto esta última es más permanente.

c.- El clima laboral incide en la disposición con respecto al trabajo. Cuando el

clima es percibido como favorable, las personas sentirán mayor estímulo a participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, contrariamente un clima asumido como negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales, por lo que se puede afirmar que el clima repercute sobre el comportamiento de los integrantes de la organización.

d.- Directamente vinculado con lo anterior, se encuentra que el clima organizacional afecta el nivel de compromiso e identificación de los empleados. De la percepción favorable o no que se tenga dependerá cuan identificados y comprometidos estén los miembros de una organización, de allí la importancia de gestionar un clima adecuado.

e.- El clima organizacional es bidireccional. En la medida que los integrantes de la organización son influenciados por el clima y estos a su vez influyen en su mantenimiento o transformación, a través de sus comportamientos y actitudes.

f.- Estilo de dirección-clima organizacional. El estilo de dirección implementado en las organizaciones impacta su clima, produciendo un círculo vicioso en la medida que los empleados presenten comportamientos y actitudes de rechazo, ante un determinado estilo, la dirección aplicará con más rigurosidad mecanismos de control, reforzando el rechazo hacia estos.

g.- Ausentismo y rotación como indicadores de un clima desfavorable. En la medida que en una organización, sus integrantes se sientan no conformes con su ambiente laboral, la motivación para acudir y tener un desempeño idóneo a las metas y objetivos será menor, razón por la cual organizaciones que presenten niveles de ausentismo y rotación altos, registran gran probabilidad de contar con un clima negativo.

h.- El cambio es multidimensional. Según se indicara son múltiples las variables que conforman el clima organizacional, en tal sentido al emprender un proceso de cambio resulta imperativo abordar la diversidad de factores que están creando un clima desfavorable.

Es así en donde cada acción a implantar debe ser rigurosamente analizada para que el abordaje contemple las acciones necesarias, evitando así el riesgo de crear falsas expectativas, con correctivos que sean más efectistas que efectivos.

i.- Condicionante del comportamiento. El clima percibido por los integrantes de la organización se convierte en un condicionante de su comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.

j.- Es común encontrar en la literatura dedicada al clima organizacional, señalamientos que afirman la existencia de variaciones en la percepción del clima, a partir del nivel jerárquico y tipo de profesión de los integrantes de la organización.

k.- El clima organizacional actúa como una especie de “filtro” mediante el cual los empleados interpretan los requerimientos y exigencias de la organización y en consecuencia los comportamientos que deben adoptar.

l.- Finalmente es de resaltar que el clima organizacional, es producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes, es decir entre las características personales y las organizacionales.

Utilidad de los modelos del clima organizacional

Los modelos tal y como están planteados buscan ayudar a la obtención y análisis de datos de manera que su estudio sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado “clima organizacional”, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo.

Así mismo sirven para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudaran a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del propio contexto.

Medición del clima organizacional

Para emprender una investigación de clima organizacional con base solidas en la medición, es importante que una organización este compuesta por una serie de variables (Alcántar, et al. 2012).

El clima organizacional es un componente multidimensional establecido por la estructura organizacional, el tamaño de la organización, los modos de comunicación, los estilos de dirección, entre otros. (Caligiori y Díaz, 2003, pág. 645). Y que se pueden asociar en dos grupos: estructura organizacional y procesos organizacionales (Brunet, 1987, pág. 15).

Por otra parte, Hutt y Marmiroli, (2007), refiere, que la estructura organizacional corresponde a las diferentes formas en las cuales se puede dividir el trabajo y coordinarlo para alcanzar el logro de los objetivos; está conformada por tres aspectos, (pág. 1), y son los siguientes:

Los mecanismos de control: hacen referencia a todos los instrumentos de control y de poder sobre las tareas que establece la organización, entre ellas la supervisión directa, el autocontrol, y la estandarización de procesos de trabajo y de resultados.

La división del trabajo: se enfoca en observar la organización dividida por sectores y en ella identifica cinco componentes básicos, según la que realizan los miembros de la organización, estos son de núcleo básico (funciones operativas), cumbre estratégica (los miembros que manejan la organización y los de apoyo a estos), línea media (miembros de la organización que sirven de nexo entre los de núcleo básico y los de cumbre estratégica), tecno-estructura (miembros que se enfocan en la estandarización de procesos) y órganos o personal de apoyo.

El funcionamiento de la organización: aquí se reconocen las distintas formas de jerarquización y autoridad, desde la implantada de manera formal hasta las que surgen del trabajo e interacción entre las distintas áreas. Brunet, (1987), comenta que los procesos organizacionales están relacionados con la gestión de recursos humanos y se pueden encontrar, entre otros, el liderazgo, la

comunicación, el control, la gestión de conflictos, la coordinación, la toma de decisiones, la especialización de las funciones, las relaciones entre los individuos, los mecanismos de socialización entre los individuos, la gerencia y el grado de autonomía de los empleados (pág. 15).

En conclusión, una evaluación del clima organizacional debe incluir una conjugación de variables relacionadas con la percepción de los miembros de la organización respecto a la estructura y los procesos organizacionales. Las investigaciones sobre el tema se soportan, principalmente, en la obtención de información primaria, directamente de los individuos que conforman la organización, mediante la aplicación de un cuestionario (Méndez, 2006, p. 53).

Es así como los investigadores de clima suelen utilizar los cuestionarios para desarrollar estudios comparativos y longitudinales (Brunet, 1987, pág. 42), los primeros, como los realizados por Toro (2010) y Méndez (2006), hacen un comparativo del clima organizacional en distintas organizaciones en Colombia, mientras que en los segundos se evalúan los efectos del clima organizacional en una institución.

Modelos de Clima Organizacional

Modelo de Rensis Likert: es considerado uno de los investigadores que más ha aportado a los estudios del clima organizacional, durante casi una década (1960-1970), dedicada al estudio del tema, presenta entre sus investigaciones la *teoría de los sistemas de organización,* catalogada como la más valiosa y completa dado su nivel explicativo.

La teoría de los sistemas de Likert, parte de la siguiente premisa: *el comportamiento de los empleados es originado por dos fuentes principales, la primera,* el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciba y la segunda, las que se derivan de sus informaciones, percepciones, capacidades y valores. De esta manera la percepción, es quien determina la forma como se reacciona ante las circunstancias, que no siempre ha de corresponder con la realidad objetiva.

De acuerdo a lo expuesto, la realidad influye sobre la percepción, pero es esta quien finalmente define el comportamiento a expresar por la persona. De allí que para Likert era importante resaltar que debe manejarse el tratamiento de la percepción del clima y no el clima en sí; al respecto Rodríguez, (2005) menciona “por cuanto sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva” (pág. 164).

La teoría de Likert, siguiendo a Rodríguez (pág.164-165), explica que de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales se establecen dos tipos de sistemas o climas organizacionales, *el autoritario y el de tipo participativo*, cada uno contentivo de dos subtipos que van desde sistema I hasta sistema IV, en forma de continuo.

Clima de Tipo Autoritario

Sistema I. Autoritarismo Explotador

En el clima correspondiente al sistema de tipo autoritario explotador, la dirección desconfía permanentemente de los empleados. La toma de decisiones en cuanto a la organización y distribución del trabajo corresponde a los administradores o gerentes, quienes desde la cima y de manera descendiente las asignaran a los subordinados a través de directrices e instrucciones, sin que medie comunicación alguna. Prevalece un ambiente cuyo rasgo principal es el miedo al castigo y las amenazas son práctica común, y son implementadas algunas recompensas de forma eventual.

Sistema II. Autoritarismo Paternalista

El estilo de dirección característico del Sistema II, contempla ciertos niveles de confianza de forma condescendiente hacia los empleados. Al igual que en el de tipo autoritario explotador la toma de decisiones está reservada a la alta dirección, con una tímida participación en algunos estratos inferiores.

Entre las estrategias para motivar a los empleados, son implementadas las recompensas y el castigo. En tanto la gerencia juega con las necesidades

sociales de los empleados. Es posible se geste una organización informal, más no es una constante que sea antagónica a los fines de la formal. El clima del sistema autoritario paternalista, tiende a ser estable y estructurado.

Cabe destacar que los sistemas I y II corresponden a climas entendidos como cerrados, caracterizados por su inflexibilidad y en consecuencia con tendencia a ser percibidos como desfavorables.

Clima de tipo Participativo

Sistema III consultivo

A diferencia de los dos primeros sistemas, en el consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados. En materia de toma de decisiones sigue reservada a la cima, permitiendo la participación de los empleados en ciertas decisiones más particulares a niveles inferiores. Se mantiene el tipo de comunicación descendente, no obstante aumenta la interacción superior-subordinado con mayor confianza. La forma de motivar a los trabajadores es mediante el método de recompensas y castigos eventuales. El sistema consultivo apunta a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima.

Sistema IV. Participación de grupo

El rasgo más resaltante del sistema IV es la presencia de una dirección que confía en sus empleados, en tanto la toma de decisiones se da en los distintos niveles de la organización. La comunicación descendente es revolucionada a formas ascendentes y laterales. Fluyen relaciones cordiales de amistad y confianza entre supervisores y empleados, con una importante distribución de responsabilidades en materia de control a los niveles inferiores.

La forma de motivar es mediante la participación, establecimiento de objetivos de rendimiento, con la consecuente evaluación en base a los mismos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Están presentes las organizaciones informales sin relaciones antagónicas con las formales en la mayoría de los casos.

Los sistemas III y IV se identifican con climas abiertos cuyas estructuras son más flexibles, percibiéndose como favorable.

Por otra parte Brunet (2011), explica que el empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cabio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de esta.

Así mismo, Brunet menciona que las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos.

En este sentido, Brunet plantea cinco (5) fases que permiten dar solución a su teoría planteada:

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actué cuando la situación ya se volvió insostenible. Este debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases,

va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran lo cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

En el mismo orden de ideas, Lippit y Wesley. (1958), en una investigación efectuada para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense, enuncia algunos principios que todo administrador o psicólogo organizacional debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo. Estos principios son los siguientes:

- Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga apáticos y desconfiados.
- No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles.
- Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de esta.
- Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas.
- Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si estos trabajan en un proyecto importante.

Modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias

Se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

- *El individuo*, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.
- *El grupo*, entendido como un conjunto de individuos orientados hacia un mismo fin concreto.
- *La organización*, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

En este mismo modelo muestra una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios siguientes:

- *Contexto organizativo:* recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere; al menos, hablar de forma más pormenorizada de los aspectos de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- *Contenido del trabajo:* toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, y la carga de trabajo asociada.
- *Significado del grupo*: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.
- *Apreciación personal del individuo:* pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de

conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.

Modelo de McClellan (1973): indica explícitamente al término competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo; es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

Motivos: entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro.

Rasgos de carácter: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado. Ejemplo de ello son: la confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.

Concepto sobre sí mismo: lo que uno piensa, lo que valora o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientado consiguientemente su patrón de comportamiento individual.

Capacidades cognitivas y de conducta: ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa). McClelland sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, más no como reconocimiento.

Olaz (2009), Expresa que una relación con la propuesta trazada anteriormente, y el modelo de gestión por competencias, es la interrelacionados de dos bloques entre sí, las individuales y las grupales, ambas concebidas como el espíritu que da sentido armonioso y coherente a

la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización.

Se esperaría entonces, que este modelo de gestión por competencias favorezca la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima.

Modelo de Litwin y Stringer; identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland, tal y como a se mencionó anteriormente, David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

Es así, como Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, entre otros, por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma como es percibida la organización.

Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Las nueve (9) dimensiones que identifican son:

1. *Estructura:* Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
2. *Responsabilidad:* Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, entre otros.
3. *Recompensa:* Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
4. *Desafío:* Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. *Relaciones:* Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
6. *Cooperación:* Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.
7. *Estándares:* Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
8. *Conflictos:* Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

9. *Identidad:* Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A continuación los autores Litwin y Stringer, presenta un mapa conceptual de sus nueves dimensiones, los cuales han sido utilizadas por muchos investigadores, así como también en muchos proyectos incluyendo el presente estudio, en donde la gestión tiene enfoques académicos y de mejoradas en casos organizacionales.

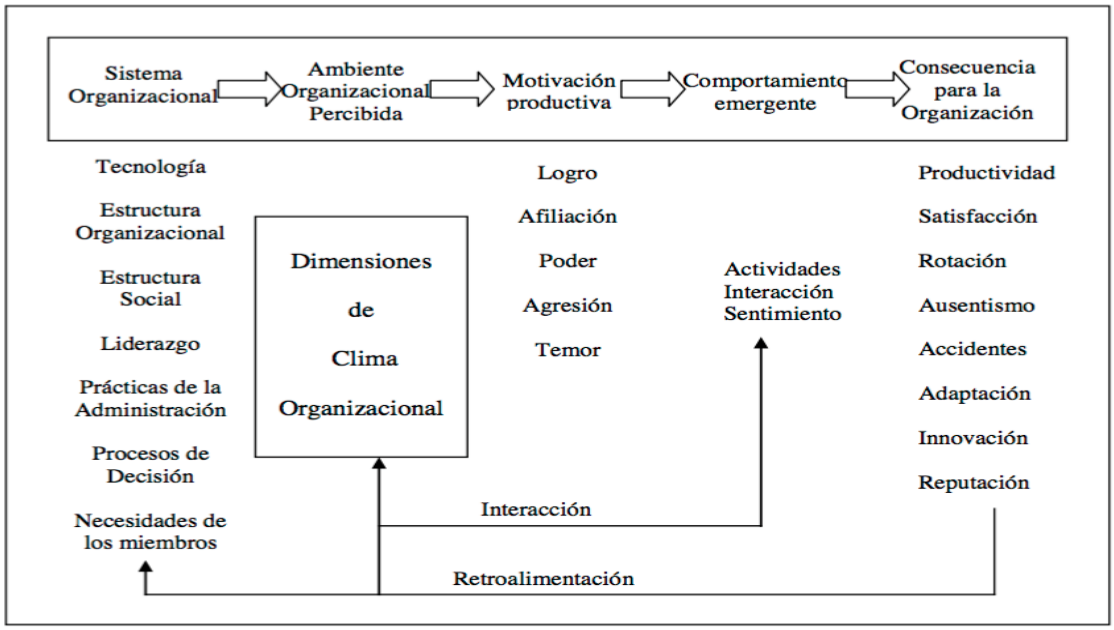

Figura N° 3. Mapa conceptual de las nueves (9) dimensiones Fuente: Litwin y Stringer (1968)

De lo anteriormente descrito se concluye por medio de Acosta y Venegas (2010), ambos investigadores mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual, siendo sus aportes significativos, ya que se ha implementado en muchas investigaciones.

Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

A continuación se presenta una tabla comparativa, en la cual se resumen distintas investigaciones enfocadas en el diseño e implementación de cuestionarios que sirven como referente para la construcción de instrumentos para medir el clima organizacional.

Tabla N°3
Metodología de evaluación del clima organizacional

Autor	Propósito	Dimensiones	
Friedlander y Margulies (1969, pág. 171-183)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	– Empeño – Obstáculos – Intimidad – Espíritu de trabajo – Actitud	– Acento puesto sobre la producción – Confianza – Consideración
Gavin (1975, pág. 135-139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	– Estructura organizacional. – Obstáculo. – Recompensa	– Confianza y consideración de parte de los administrativos. – Riesgos y desafíos
Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	– Estructura – Organizacional – Responsabilidad – Recompensa	– Riesgo – Apoyo – Normas – Conflicto
Moos (1974)	Diseño y desarrollo de un instrumento para medir clima organizacional en cualquier tipo de organización.	– Implicación – Cohesión – Apoyo – Autonomía – Tarea	– Presión – Claridad – Control – Innovación – Confort

Autor	Propósito	Dimensiones	
Pritchard y Karasick (1973, pág. 126-146)	La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	– Autonomía – Conflicto contra la cooperación – Relaciones sociales. – Estructura. – Organizacional – Recompensa – Estructura. – Organizacional – Recompensa	– Relación entre rendimiento y remuneración – Niveles de ambición de la empresa – Estatus – Flexibilidad – Centralización – Apoyo
Schneider y Bartlett (1968, pág. 323-333)	Diseño de un instrumento de evaluación de clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	– Apoyo proveniente de la dirección – Interés por los nuevos empleados – Conflicto Independencia de los agentes – Satisfacción – Estructura organizacional	
Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974, pág. 233-248)	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	– Toma de decisiones – Calidez – Riesgo – Apertura – Recompensa – Estructura	
Sims y Lafollette (1975, pág.19-38)	Relación entre clima organizacional y satisfacción.	– Presión del trabajo y estándares – Tono general de afecto hacia la dirección y/o la organización – Riesgo en la toma de decisiones – Política y claridad de promoción – Apertura de la comunicación ascendente – Tono de afecto hacia otra gente dentro de la organización.	
Méndez (2006, pág. 67-72)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para implementar en universidades y en el sector productivo colombiano.	– Objetivos – Cooperación – Liderazgo – Toma de decisiones – Relaciones interpersonales – Motivación – Control	
Toro (2009, pág. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	– Trato interpersonal – Apoyo del jefe – Sentido de pertenencia – Retribución – Disponibilidad de recursos – Estabilidad – Claridad Organizacional – Coherencia – Valores colectivos – Disposición al esfuerzo	

Fuente: metodología de evaluación del clima organizacional, año 2012

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, entre otros.

Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- Prestaciones.
- Relaciones Gerente-subalterno.

- Incentivos.
- Participación.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Normas.
- Seguridad.
- Servicios.
- Sueldos y salarios.
- Naturaleza del trabajo.
- Condiciones de trabajo.

Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio

Un buen clima organizacional tiene beneficios, entre los que se pueden mencionar:

- Satisfacción general de los trabajadores.
- Mejor comunicación.
- Positivización de las actitudes.
- Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

Resultados de un Clima Organizacional negativo

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo.
- Accidentes de trabajo.
- Pérdidas de tiempo.
- Quejas.
- Mayor tiempo extra.
- Calidad deficiente.
- Sabotajes.
- Demoras.
- Hurtos.
- Mayor rotación de personal.
- Incrementos de gastos.
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

Elementos del clima Organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo

de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Por lo tanto nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que se labora.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, y el aprendizaje.
- El estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos siete (7) elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, eficiencia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

Cultura organizacional

Desarrollo de la cultura organizacional

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando.

La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer”.

Características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Otros aspectos

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye, ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtué el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme, que se construya, se desarrolle y no se fragmente, sino que motive.

En la medida en que enfrentamos con éxito la complejidad, estaremos en posibilidades de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de cultura organizacional o empresarial, que nos permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organización.

¿Por qué debemos cambiar la cultura organizacional?

Durante el último medio siglo el paradigma organizacional predominante enfatizó la importancia de la racionalidad. En función del mismo, lo central para el éxito es orientar a las organizaciones tomando como punto de partida su estrategia (visión, misión y objetivos), y alinear el resto de las variables organizacionales a la misma; muy especialmente el diseño de la estructura organizacional.

Como cambiar la cultura organizacional

El diagnóstico como primer pasó.

El cambio de la cultura organizacional requiere como primer paso claridad en el diagnóstico. El diagnóstico es la primera etapa del proceso de cambio como aspecto fundamental para la planificación.

El marco conceptual toma como punto de partida los conceptos centrales del utilizado por Edgar Schein (1995) para describir e interpretar culturas organizacionales. En tal sentido, Schein distingue tres elementos: artefactos culturales, valores y presunciones básicas, e introduce a partir de allí el concepto de niveles de la cultura organizacional.

Siguiendo entonces a Schein, éste afirma que el mayor peligro cuando se trata de entender cultura, es sobre simplificar el concepto. Todas estas son manifestaciones de la cultura; sin embargo, una mejor manera de pensar acerca de la cultura es darse cuenta que existen diferentes niveles de cultura organizacional. La idea central es profundizar nuestro conocimiento y administrar los niveles más profundos de ella.

Schein utiliza un esquema destinado a ilustrar la existencia de niveles. a continuación dicho esquema:

Estos tres niveles de la cultura organizacional van desde lo más visible hasta lo verdaderamente tácito e invisible. Desarrollamos una breve caracterización de cada uno de ellos por separado, siguiendo en general las definiciones y ejemplos que Schein, proporciona para un mayor y mejor entendimiento.

Nivel 1: Artefactos culturales

El nivel más sencillo de observar cuando se ingresa a una organización es el de los artefactos: todo lo que se puede ver, escuchar, sentir y tocar a medida que uno va circulando por el espacio físico organizacional. El espacio físico es uno de los artefactos de mayor evidencia. Nótese las diferentes reacciones que distintas personas tienen frente a la distribución del espacio, la disposición de los muebles, la existencia de espacios reservados y públicos.

En ciertas organizaciones la gente está permanentemente en reuniones, no hay paredes o puertas cerradas, la vestimenta es informal. Inmediatamente se tiene la sensación de estar dentro de organizaciones en acción. En otras, todo se desarrolla en un ambiente formal; se tiene la sensación de estar en

una organización donde todo es deliberadamente programado, la gente se oculta detrás de paredes, se habla en voz baja, todos los movimientos son lentos.

En otras palabras, al nivel de los artefactos la cultura es muy clara y tiene un impacto emocional inmediato. Pero no podemos saber porque los miembros de una organización se comportan de la manera que lo hacen y porque cada organización se construye de la manera que la vemos a través de las manifestaciones evidentes.

Nivel 2: Valores expuestos

Cuando se evidencia los valores que no son cónsonos con la organización y estos además son expuestos, o son manifestados por lo miembros de una organización, se debe comenzar una indagación en profundidad, y por lo general su punto de inicio es por aquello que la organización valora, y la premisa consiste en el porqué de la realización de las actividades. Lo que hay que entender en este segundo nivel, son los así denominados “valores expuestos”. En los casos de algunas organizaciones nos enteraremos que se prefiere trabajar en equipo y las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta el punto de vista de aquellos que van a implementarlas.

Nos podremos enterar también que estos valores fueron alguna vez impuestos por líderes que dejaron una fuerte impresión en la cultura; sin embargo, en otras organizaciones, en cambio, identificaremos que existen valores de privacidad porque las decisiones que deben tomarse son de alto valor oportunísimo.

Nivel 3: Presunciones básicas compartidas

Para entender el nivel más profundo de la cultura organizacional, es necesario introducir un eje histórico de análisis. Siguiendo este eje de la historia organizacional, descubriremos cuales fueron los valores, creencias y presunciones básicas que los fundadores y líderes clave impusieron y que a lo largo del tiempo se fueron convirtiendo en “verdades incuestionables”.

Schein dice que la cultura organizacional se va formando a partir de la acción exitosa de estos líderes clave. Las organizaciones son creadas por líderes y pequeños grupos que inicialmente imponen sus propias creencias y valores a sus seguidores.

Implicaciones para el cambio organizacional

Considerar la cultura desde este punto de vista tiene implicaciones profundas, muy especialmente pensando en el cambio organizacional. En un primer sentido, comenzamos a darnos cuenta que la cultura es tan estable y difícil de cambiar porque representa el aprendizaje acumulado de un grupo.

Tipos de cultura organizacional

Según Sonnenfeld de la universidad de Emory, se definen cuatros (4) tipos de cultura organizacional los cuales son importantes de identificar en toda organización.

- Academia. Define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.
- Cultura de experiencia. Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina “club”
- Equipo. Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.
- Fortaleza. Está orientada a sobrevivir, ya que generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los tres (3) anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

Desempeño y la cultura organizacional.

La administración de desempeño es importante porque asegura la eficiencia y la satisfacción de los integrantes de una organización, el desempeño es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos

de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo.

Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere de tres elementos fundamentales:

- Recursos.
- Competencias.
- Compromisos.

Funciones de la cultura organizacional.

Robbins (1996), menciona que existen varias funciones dentro de la organización, y así refiere cinco (5) de ellas.

1.- Define límites. Marca la diferencia entre una organización y otra.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización. Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso. Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, y actitudes.

4.- Refuerza la estabilidad social. Definen a las compañías de éxito como aquellas que disponen de una cultura comparativa fuerte, además existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control. Que permite señalar las reglas del juego. Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

Valores de la cultura organizacional

Unos de los valores fundamentales de la cultura organizacional es la lealtad, amor por el trabajo, disciplina laboriosidad, iniciativa, responsabilidad, compromiso con la sociedad compañerismo.

Entre todos los valores que conforman la cultura de la organización, se encuentran como valores compartidos: ser honestos, profesionales, disciplinados y solidarios. Los trabajadores se sienten más identificados con la honestidad y la profesionalidad. Así mismo, los valores que son considerados distanciados son: lograr mayor compenetración, capacitación, racionalidad, mejorar en educación formal y ejemplaridad en los trabajadores.

En esta sentido, Burack (1990), menciona que los valores emergen gradualmente en las organizaciones, son indicaciones básicas desarrolladas por la misma organización en su inicio y definen como hacer frente a su entorno. Una vez consolidada la cultura como base de los valores dentro de una organización se hace referencia a los siguientes aspectos:

- El proceso de selección de personal: sirve de marco de presentación de los diferentes valores y de la cultura de la organización.
- La alta dirección: cuyos aspectos como palabras y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización.
- La socialización: es el proceso de adaptación a la cultura de la organización, ya que la etapa crítica es el inicio o ingreso a la organización.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación.

Mantenimiento de la cultura organizacional

Definición

El mantenimiento, es el conjunto de acciones oportunas, continúas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de la organización, este debe ser ejecutado de manera continua y permanente a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos; en donde, se busque la efectividad en los procesos y en la optimización de los procedimientos.

Diferencia entre clima, cultura y clima organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura: Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional: El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Definición de cultura

La cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

Definición conceptual de cultura organizacional

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Cultura organizacional

La cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta, área o departamento. Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada y hacia los resultados esperados en pro de la mejora continua de los procesos.

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional es que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientas la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes

dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Modelo seleccionado en función del planteamiento del problema

El modelo seleccionado, que va alineado con el enfoque principal de la investigación “Evaluación del Clima Organizacional dimensionados con la Cultura Organizacional, y vinculado a los lineamiento de procesos de cambio” fue con base a la teoría del modelo del diseño de Litwin y Stringer, a partir de dicho modelo, se midió el clima organizacional de la empresa objeto de estudio para así proponer la intervención de cambio.

Este modelo lleva en vigencia más de cuarenta (40) años y ha sido aplicado en muchas investigaciones actuales. En esta investigación se le dio una nueva aplicación en cuanto a la evaluación del clima organizacional en la empresa objeto de estudio, y a partir de ahí se realizó el “diagnóstico”, pero a través de las percepciones de sus empleados; es decir, se midió el clima organizacional, a través de la base teórica propuesta.

Así mismo, se estableció las dimensiones de dicho modelo, mediante los cuales se plantearon variables que evaluaron la percepción que tuvieron los empleados acerca de la organización y de la acción directiva de la misma.

Según el modelo planteado, hay nueve dimensiones, las cuales se evaluaron para determinar el clima organizacional en la presente investigación, y la relación es la siguiente:

1.- Estructura: Con esta dimensión se evaluó la apreciación que tuvieron los miembros de la división de maquinarias y equipos para la industria pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai y las restricciones que se encontraron en los procesos desarrollados para el desempeño de las funciones.

2.- Responsabilidad: Esta dimensión evalúo la percepción que tuvieron los miembros de la organización de la DMEPIP en lo que respecta al empoderamiento en cuanto a la toma de decisiones en el desarrollo de su

trabajo, validando sí todo proceso, procedimiento, actividades y tareas, está bajo la previa verificación, y autorización de los representante de la dirección.

3.- Recompensa: Esta dimensión presentada por el autor, y anteriormente citada, evaluó en esta investigación la apreciación que tuvieron los miembros de la organización de la DMEPIP, en relación a la recompensa recibida, y la relación con el desempeño de sus funciones; verificando si la empresa utilizo más el premio que la sanción.

4.- Desafío: Esta dimensión es de suma importante, ya que evaluó si los miembros de la organización de la DMEPIP, percibieron los desafíos de sus funciones, y como se trata de conocimientos técnicos para el abordaje de equipos mecánicos, los mismos requieren de experticias, competencias especializadas, y constantes actualizaciones por parte del personal. Entonces se validó, lo anteriormente expuesto en relación a la planificación de la organización, a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.- *Relaciones:* El enfoque de esta dimensión es sumamente relevante; ya que, con la misma se evaluó en esta investigación, la apreciación que obtuvieron los miembros de la organización de la DMEPIP, acerca del ambiente de trabajo y si el mismo en la actualidad es agradable y de buenas relaciones sociales o no, esto se ejecutó tanto entre compañeros como entre gerente y subordinados.

6.- *Cooperación:* con esta dimensión se evaluó en esta investigación, la apreciación que tuvieron los miembros de la organización de la DMEPIP en relación a la disposición de ayuda y colaboración por parte de los directivos y de sus compañeros; es decir, se midió el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles directivos o gerenciales, así como también en los no gerenciales (niveles inferiores).

7.- Estándares: con esta dimensión se gestionó la evaluación en esta investigación, y la apreciación que tuvieron los miembros de la organización de la DMEPIP en relación a la correspondencia y el énfasis que pone la empresa sobre el rendimiento de sus funciones basado en sus objetivos estratégicos planteados.

8.- Conflictos: Importante dimensión del autor, ya que se evaluó el cómo los miembros de la organización de la DMEPIP percibieron a su gerente y si el mismo escuchan las distintas opiniones.

9.- Identidad: Esta dimensión fue muy tomada en cuenta en esta investigación, con la misma se buscó medir el grado o sentido de pertinencia de los miembros de la organización de la DMEPIP, con respecto a la organización y si el mismo se ve como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, ya que toda organización debe consolidar miembros claves y confiables para el desarrollo de las operaciones.

En conclusión, con el modelo planteado se instrumentó un cuestionario; en donde, cada pregunta generada fue una variable que evaluó la percepción de los empleados acerca de algún factor evidente en el modelo o la cultura organizacional existente en la empresa. Por lo tanto por cada factor se definió una o más variables. Entonces se evaluó las percepciones de los empleados acerca de la organización y las acciones directivas de la misma. Obteniendo de esta manera los resultados más factibles para así realizar la posterior intervención.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio; esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos. Al respecto Sabino (2007), nos dice “en cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar, pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”, (pág. 118).

Por otra parte, Arias (2006) explica el marco metodológico, como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (pág16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Así mismo Tamayo y Tamayo (2003), define al marco metodológico como “un proceso que; mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”. Dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados. (pág. 37)

Diseño de la Investigación

Toda investigación parte sus bases de un proyecto para tal fin, de manera que ésta sirva como referencia para el diseño e implementación de la misma.

Es así como el autor Arias (2006), expresa textualmente que “el diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. (pág.26). En atención al diseño del presente estudio, se clasifica en una investigación de campo”.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), manifiestan que la investigación de campo se define "Aquel que se realiza directamente de la realidad o del lugar en donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observaciones directas " (pág. 114). Cabe destacar que para el desarrollo de esta investigación, la recolección de la información detallada y específica se realizó directamente en el campo de trabajo.

En función de lo anteriormente descrito, la investigación en curso es de campo, transversal, ya que las fases de esta investigación es el diagnóstico, la determinación, la medición y la identificación de los procesos medulares, sin altera ni manipular, controlar y mucho menos someter a corrección ningún tipo de variables en el presente estudio.

Para tal efecto, Hernández, Fernández y Batista (2006) describen los diseños de investigación transaccional o transversal como aquellos en donde se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (pág. 196)

Por otra parte y según el objeto de estudio; en la presente investigación, la misma es de carácter descriptivo, Según Arias (1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (pág.30).

En este sentido, y según Sabino (1986), “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos,

utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada". (Pág. 51)

En este sentido, éste estudio "Evaluación del clima organizacional, vinculado a los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai", se apoyó en las referencias bibliográficas mencionadas en las bases teóricas, además de que las mismas fundamentaron todo el contenido explícito en el trabajo, necesario para el desarrollo de la investigación.

En fin el presente estudio por ser de carácter descriptivo no se plantearon hipótesis, ya que el mismo está alineado y adecuado a los propósitos de una investigación descriptiva; por lo tanto, no aplica hipótesis alguna ya que se basó sobre realidades con bases a hechos y evidencias del investigador para responder al problema planteado.

Población y Muestra

En esta investigación de estudio, la población estuvo constituida por todos los miembros de la "División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai" lo cual esta estructura por un (1) gerente, cuatro (4) coordinadores y veintisiete (27) técnicos, para un total de treinta y dos (32) personas en total.

Para Balestrini (2006), estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. (pág. 137)

Así mismo, la población objeto de estudio es definida por Chávez (1994), como "el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados". (pág. 133), tal como lo reseña Sierra Bravo (1995), cuando afirma que este tipo de universos son iguales o inferiores a cien mil unidades. Y según su función, la población es accesible ya que al ser reducida en tamaño y al estar ubicada en un área geográfica, es susceptible de ser abordada por los

investigadores, y así será posible desarrollar el estudio sobre la totalidad de los miembros del universo. (pág. 54)

En tal sentido, Balestrini (op. cit.), expresa que la muestra estadística es una parte de la población; es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. (pág. 141)

La muestra interviniente en esta investigación; fue la población, lo cual estuvo constituida por todos los miembros de la “División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai” Así mismo, tuvo la característica de contar con la disposición de la directiva para que sea objeto de estudio.

No obstante, la población y la muestra, en esta investigación son iguales en su característica y extensión, por lo tanto no se realizó ningún muestreo; en donde, la división seleccionada como muestra definida, fue sometida al análisis consecutivo de los objetivos específicos descritos en esta investigación, con miras al logro del objetivo general; y por ende al seguimiento, mejora y control de los hallazgos obtenidos en los procesos que desarrollan en cada organización.

Quedando entonces, la muestra representada gráficamente de la siguiente manera:

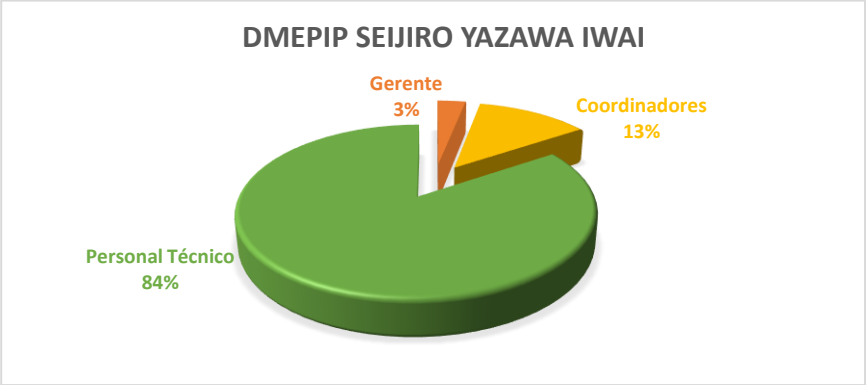

Grafico N°1, Distribución muestral de la DMEPIP Seijiro Yazawa Iwai.

Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos tal como lo expresa Tejada (1997), es una de "las fases más transcendentales en el proceso de investigación científica" (pág. 95). Lo que deduce, que es uno de los ejes principales de una investigación, ya que de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación; por ello dicho autor nos señala que se deben tener presentes factores fundamentales.

Siguiendo a Tejada (op. cit.), es necesario considerar tres variables en la recogida de la información: lugar, tiempo y procedimiento. En el caso del presente estudio; en lo que respecta al lugar, se aprovechó la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai ubicadas en Caracas Distrito Capital, para efectos del presente trabajo, y para la medición respectiva del clima organizacional. Por otra parte en cuanto al tiempo, esta investigación fue llevada a cabo en la fase que corresponda según el estudio en cuestión. (Ver tabla nº 10, pág. 100)

En lo que respecta a la obtención de los datos, estos fueron recogidos por el propio investigador, por cuanto la misma se realizó en la empresa objeto de estudio, y se aplicó el instrumento correspondiente al modelo teórico seleccionado, alineado y relacionado con el planteamiento del problema, obteniendo así la información pertinente.

Por lo cual Hernández, Fernández y Baptista (op. cit.), definen el instrumento como "aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente" (pág. 242).

Se deduce entonces que, el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar. En el caso de estudio, se utilizó las técnicas correspondientes y pertinentes, aunado a esto la aplicación

de la encuesta y el cuestionario como instrumentos de registro de información, elaborados a partir del diagnóstico que se realizó. En opinión de Briones (1995), la encuesta es la “técnica que encierra un conjunto de recursos destinados a recoger, proponer y analizar informaciones que se dan en unidades y en personas de un colectivo determinado... para lo cual hace uso de un cuestionario u otro tipo de instrumento” (pág. 51)

Para Balcells (1994), el cuestionario es “una lista o un repertorio de preguntas, debidamente estructuradas, dirigidas a una persona que debe contestar, relativas a un objeto de la investigación con el fin de obtener datos” (pág. 195). También Tejada (1997), lo define como el “conjunto de preguntas o ítems acerca de un problema determinado, objeto propio de la investigación, cuyas respuestas se han de contestar por escrito” (pág.11); es importante destacar que todo instrumento posee ventajas y desventajas.

De hecho, Namakforoosh (1999) indica que “el diseño de cuestionarios es un arte no una ciencia” (pág. 176). Señalando que se mejora a medida que se pone en práctica, por cuanto se aprende a evitar las preguntas ambiguas y las que insinúan la respuesta, cuando ya se posee cierta experiencia en la elaboración de dicho instrumento. En definitiva, la encuesta es la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas específicas.

Para tal fin, se plantearon tres (3) actividades vinculadas entre sí: selección de un instrumento de medición a través de un modelo teórico, obtener las informaciones de las variables que son de interés y preparar las mediciones obtenidas para que puedan ser objeto de análisis. Así mismo, dicho instrumento debe poseer una serie de condiciones para que sea adecuado, de manera que se pueda obtener la información necesaria y objetiva del estudio, y además que cumpla con las exigencias requeridas, tales como:

- Definición estricta y concreta de los objetivos elegidos.
- Indicadores en los cuales destaquen las condiciones en los que se recogerá la información.

- Posibilidad de un tratamiento cuantitativo.
- Validez y fiabilidad.

Dicho esto, el uso del instrumento según el modelo de Litwin y Stringer, guarda una estrecha relación con el diseño y nivel sobre el cual se enmarco esta investigación, por cuanto el cuestionario se utiliza generalmente para describir situaciones reales a partir de variables eminentemente de carácter cuantitativo, susceptibles de ser medidas y descritas objetivamente.

El tal sentido, las dimensiones planteadas por el autor en el instrumento se basó en función de los objetivos específicos que se persiguen en la investigación y los ítems contenidos en la tabla de operacionalización de las variables. En consecuencia, se seleccionaron todos los cincuenta y tres (53) ítems con sus respectivas dimensiones ya que tienen relación directa con cada uno de los indicadores para así obtener los resultados de la medición con mayor confiabilidad.

Este cuestionario cumple y toma en cuenta las recomendaciones a las cuales hace alusión Rodríguez y otros (1996):

a) Orden de Dificultad: de lo más simple a lo más complejo.

b) Preguntas concretas, evitar la ambigüedad.

c) Fáciles de entender.

d) Lenguaje claro y sencillo.

Este cuestionario elaborado ya está sometido a una validación, a través de la técnica del juicio del experto, donde intervinieron profesionales en diseños de instrumentos y expertos en evaluación medición de clima organizacional para entonces.

Siguiendo la planificación prevista, y según la fase en el desarrollo de la presente investigación, Es necesario destacar que las bibliografías consultadas fueron fuentes de información recolectadas para otros investigadores, y para efectos de esta investigación son considerados datos secundarios.

Otro instrumento que se utilizo es la entrevista no estructurada, y se aplicó al gerente general, con la finalidad de obtener una aproximación inicial al objeto de estudio.

La entrevista no estructurada, según Arias, F. (2006); “más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un dialogo 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” (pág.73).

Luego de un tiempo prudencial, y veintitrés días después aproximadamente (23) de la primera entrevista; se realizó otra pero con aspectos estructurado, aplicada también al gerente general con presencia de dos (2) de sus coordinadores, obteniendo datos más específicos sobre la organización, de manera que se pudo determinar la percepción de la organización.

Sabino, (1986) comenta que la entrevista estructurada, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación, y consiste en que el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico; en donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

Además el autor refiere, que la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Dicho lo anterior, los aspectos que se usaron para la entrevista estructura, en la presente investigación fueron los siguientes:

- *Información general de la empresa:* Con este ítems se obtuvo el nombre completo de la organización, misión, visión, años de constituida, sedes, servicio ofrecidos, producto final, ventaja competitiva, cambios en los últimos trimestres, entre otros.
- *Datos demográficos:* Con esta aspecto se obtuvo el número de empleados, antigüedad promedio, edad, sexo, índice de rotación del personal, retiradas voluntarias, últimos contratos, entre otros.
- *Remuneración y otros ingresos:* Con este tópico se indago en relación al salario, bonificaciones, incentivos, planes de retiro, entre otros.
- *Capacitación:* Con este ítem se conoció los planes de entrenamientos, capacitaciones, entre otros.
- *Flexibilidad no laboral:* Con este aspecto se recabo la información acerca de los permisos extras que otorga la organización en la actualidad, para trámites personales.
- *Sistema de gestión:* Con este tópico se obtuvo la información acerca de los actuales sistemas de gestión, estándares de calidad, indicadores de gestión, objetivos estratégicos, objetivos operacionales, entre otros.
- *Aspectos culturales:* Este tópico se empleó con la finalidad de obtener información acerca de la actual cultura organizacional y como esta es determinada por sus valores.
- *Valores organizacionales:* En esta fase de la entrevista, se buscó la información más específica en cuanto al como la gerencia general percibía los valores organizacionales.
- *Clima organizacional:* En esta fase de la entrevista, también se hizo hincapié en cuanto a la información más específica y como la gerencia general percibía los valores organizacionales.
- *La comunicación:* Este tópico se empleó, con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a los tipos de comunicación implementados, instrumentos y canales utilizados.

- *Revisión de registros:* Este aspecto, tuvo por finalidad entender algunos procesos medulares a través de documentación controlada en relación a los sistemas de gestión organizacional implementados.

Validez del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir 2 requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determinó la revisión de la presentación del contenido, y también se determinó el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Así mismo, también se estimó la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Tejada (1997), expresa la validez como: “el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir” (pág. 26); es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos.

En tal sentido, el autor recomienda constatar la validez del instrumento desde tres (3) aspectos:

- El contenido.
- El criterio.
- El constructo.

De esta misma manera; bajo el enfoque psicométrico ya establecido, y como se enunció anteriormente, el instrumento seleccionado fue basado en los autores originales Litwin y Stringer, y lleva por nombre “Evaluación del clima organizacional” el mismo fue validado a través de la técnica de juicio de expertos para entonces (1968) y adaptado por Echezuria & Rivas (2001), quedando así su aplicabilidad en función de sus dimensiones y ítems a través de los años.

En este sentido; la ejecución de dicho instrumento fue durante las dos primeras semanas del mes de febrero del año en curso, en Venezuela

(Caracas distrito capital), y su aplicación es netamente individual con un tiempo de duración, aproximadamente de treinta y cinco (35) minutos.

Nunnally (1973), se refiere a la psicometría como la metodología encargada del desarrollo y utilización de las técnicas de medición en todos los ámbitos de la psicología. Por otra parte, Muñiz (1998) define la psicometría como "… el conjunto de métodos, técnicas y teorías implicadas en la medición de variables psicológicas, siendo lo específico de la psicometría, su énfasis y especialización en aquellas propiedades métricas exigibles a las mediciones psicológicas independientemente del campo sustantivo de aplicación y de los instrumentos utilizados". (pág. 17)

En resumen el análisis psicométrico de la presente investigación, queda estructurado de la siguiente manera:

Tabla N°4
Análisis Psicométrico para medir clima organizacional en la DMEPIP Seijiro Yazawa Iwai.

Análisis psicométrico	
Nombre del instrumento	Medición del clima laboral
Año de creación	1968
Autores originales	Litwin y Stringer
Año de aplicación	2017
Procedencia	Venezuela (Caracas D.C.)
Tipo de aplicación	Individual
Duración	35 minutos
Confiabilidad	0,8343 de alfa de Cronbach

A continuación, se muestra aspectos relevantes sobre los criterios que se tomaron en consideración para la elaboración del cuestionario:

- Objetivos de la investigación.
- Selección de dimensiones.
- Selección de indicadores.
- Formulación de ítems para cada indicador.
- Primera versión del instrumento.
- Validación.

Objetivo de la investigación: Evaluación del clima organizacional, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai ubicadas en Caracas, Distrito Capital.

Selección de las dimensiones: El instrumento seleccionado y según sus autores, está constituido por (9) dimensiones; los cuales son las siguientes:

Tabla N°5
Dimensiones para medir clima organizacional.

Dimensión	Nº Ítems
Estructura	10
Responsabilidad	7
Recompensa	6
Riesgo	5
Relaciones	5
Cooperación	6
Estándares de Desempeño	5
Conflicto	5
Identidad	4
Total Ítems	**53**

Selección de indicadores: Los indicadores en la presente investigación, son descritos en la tabla Nº 7 (pág. 92), y los mismos están alineados con la respectiva dimensión que se quiera medir, en función de su objetivo específico.

Formulación de ítems para cada indicador: En la presente investigación, los ítem están alineados por los indicadores y estos están sujeto a la variable con sus dimensión que midieron la percepción del empleado, y esta su vez la correspondencia según sea el objetivo específico, lo cual cada ítem o reactivo midió los factores correspondientes inmersos en el modelo organizacional existente. (Ver tablas N° 11-12-13 y14 de operacionalización de las variables pág. 104 -107).

Siguiendo con el estudio de validación del cuestionario seleccionado, y según el modelo teórico a implementar, en este se aplicó la escala de Likert, con la salvedad de que se usara solo cuatro (4) categorías en vez de cinco (5), según lo estipula el autor.

Quedando la categorización expresada de la siguiente manera:

Tabla N°6
Categorías de la escala de Likert.

Cinco (5) categorías según el autor	Cuatro (4) categorías según el consultor
Muy en desacuerdo	Muy en desacuerdo
En desacuerdo	En desacuerdo
De acuerdo	De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	

Esto con la finalidad de lograr que el encuestado conteste unos de los dos polos; de manera que los resultados en la medición del clima organizacional sean más objetivos en relación a los factores presentes y que subyacen en la actual cultura organizacional, para así diseñar las mejores estrategias para la implementación de los lineamientos de procesos de cambio.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto, en un grado de acción del continuo asentamiento o rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:

a.- Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
b.- Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
c.- Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
d.- Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
e.- Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
f.- Categorización jerárquica de la escala.

g.- Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

La categorización de la escala Tipo Likert, es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes y conocer el grado de conformidad de la muestra seleccionada en la presente investigación.

Según la Real Academia Española (2001), Una actitud es una disposición de ánimo manifestada de algún modo. Así mismo; Padua (2000), comenta que las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que se hacen referencia; es decir, son indicadores de conducta, pero no la conducta en sí. Este autor expresa también que las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos”. Y existen propiedades y dirección (positiva o negativa).

En este sentido, la escala de Likert, consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

De lo anteriormente expuesto, el instrumento seleccionado en esta investigación, según el modelo de Litwin y Stringer, se aplicó la categorización (Likert) anteriormente señalada en sus 53 reactivos o ítems, esta categorización estará constituida en dos grandes grupos, (positivos y negativos), esto con la finalidad de medir la reacción favorable o desfavorable, o como también la reacción positiva o negativa, del clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

En este sentido, Hernández y otros (2006), mencionan que la dirección que se le dé a la codificación positiva tiene por finalidad medir cual favorable es la actitud; es decir, a mayor puntuación más favorable la actitud. En lo que respecta a la actitud desfavorable, los autores describen que esta depende de las respuestas de los reactivos codificados de manera negativa.

Es así como Echezuria, & Rivas (2001), citados en Marín, (2003); Rodríguez, (2010). Categoriza los 53 ítems, alineándolos con sus respectivas

dimensiones e indicadores, y a su vez cada reactivo codificándolo en positivo y negativo según la categorización.

Esto, con la finalidad de simplificar su redacción de manera que esta sea más explícita, para así obtener la consecución de logros, metas, la satisfacción del empleado, los beneficios y las recompensas que ofrece la organización, los cuales cumplen con los requerimientos de medición planteados por el investigador en la organización objeto de estudio.

Este instrumento seleccionado, también tuvo por finalidad orientar al investigador, para evitar que el mismo sesgue dicha investigación y que los resultados cumplan la confiabilidad y validez deseada.

La siguiente tabla, describe las dimensiones del instrumento, así como también los indicadores alineado con los ítems y estos a su vez codificados según el grado favorable o desfavorable.

Tabla N°7

Categorización del instrumento de Litwin y Stringer, alineado con los indicadores los ítems y su codificación.

Dimensión	Indicador	Ítems	Codificación	
			+	-
Estructura	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.	1,2,3,4,5,6 7,8,9,10	1,3,4, 5, 6,7,8,9	2,10
Responsabilidad	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones	11,12,13,14 15,16,17	11,12	13,14 15,16 17
Recompensa	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajador	18,19,20,21,22 23	19,20 22,23	18,21
Riesgo	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen	24,25,26,27 28	24, 26 27	25, 28
Relaciones	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	29,30,31,32 33	30	29,31 32,33

Dimensión	Indicador	Ítems	Codificación	
			+	-
Cooperación	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	34,35,36,37 38,39	34,35, 36	37,38 39
Estándares de Desempeño	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa	40,41,42,43 44	40,41 44	42,43
Conflicto	Porcentaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones	45,46,47,48 49		45,464 7,4849
Identidad	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización	50,51,52,53	51	50,525 3

Siguiendo con el estudio de validación de la presente investigación, a continuación en la siguiente tabla se asigna una puntuación del uno (1) al cuatro (4), de acuerdo a la categoría seleccionada. (Ver tabla Nº6, pág. 90)

Tabla N°8
Puntuación por cada categoría.

Escala o categorización	Puntuación
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	4

En relación a lo anterior, la forma de las puntuaciones fueron de la siguiente manera:

- Se sumaran los valores obtenidos de cada sujeto con respecto a cada ítem, siendo la mayor puntuación de 4 y la menor de 1, lo que constituye un total de doscientos doce (212) puntos en totales para el máximo y 53 puntos totales para el mínimo.
- Para obtener el promedio de la escala se aplicara la siguiente formula: $Promedio = \frac{\text{Puntuación total}}{\text{Número total de encuestados}}$

Lo que significa, que a mayor puntuación o media de las respuestas obtenidas, se estará presente en un mejor clima organizacional y por lo tanto será mejor evaluado.

Así mismo, en la siguiente tabla se establece una escala en cuanto al cálculo del valor codificado en función de la percepción del clima organizacional por parte de los miembros de la organización objeto de estudio.

Tabla N°9
Cálculo del valor codificado.

Nivel(resultado del cálculo del valor codificado)	**Nomenclatura**	
1,0-1,4	Malo	Muy deficiente
1,5-2,4	Regular	Deficiente
2,5-3,4	Bueno	Bueno
3,5-4,0	Excelente	Muy Bueno

Confiabilidad de los datos

Se estima la confiabilidad de los datos, a través de un instrumento de medición, cuando permite determinar que el mismo mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces indique el mismo resultado. Hernández y Baptista (2006) indican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (pág. 277)

Para la ejecución del procedimiento metodológico, se aplicó un instrumento ya validado por los autores anteriormente mencionados en cuanto a la evaluación del clima organizacional se refiere, de esta forma se constató que el instrumento diseñado se validó y además es confiable para ser aplicado a la población objeto de estudio, como es el caso de DMEPIP Seijiro Yazawa Iwai, ubicadas en Caracas, Distrito Capital y que formarán parte de la muestra, objeto de estudio.

En el caso del presente estudio, y de acuerdo a los resultados de la encuesta, se evaluaron los resultados obtenidos y se tabularon en función de sus indicadores desde su grado muy superior al mínimo aceptable.

Procedimiento

Esta fase, consiste en implementar las etapas por la cual se llevó a cabo la realización de la investigación, siendo para este caso la “Evaluación del clima organizacional, vinculado con los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.” Dicha evaluación estuvo enmarcada en aquellas variables en orden de prioridad; en función de su objetivo específico, con la finalidad de aplicar todas las herramientas y recursos sustentados en los fundamentos teóricos y metodológicos, para solventar de esta manera el objetivo general de la investigación en curso.

La evaluación se realizó mediante los métodos contenidos en los fundamentos teóricos y descrito en capitulo II.

En el siguiente gráfico se observan las fases de trabajo, en función de los objetivos específicos descritos en el Capítulo I, con la finalidad de dar respuesta a la presente investigación.

Gráfico N°2. Matriz metodológica de las fases de trabajo desarrolladas.

Fase de determinación de las dimensiones y el abordaje de estas para la evaluación del clima organizacional.

Una vez sostenidas las dos entrevistas (estructurada y no estructurada) con el área de la gerencia general, y haber analizado la misma en función de las necesidades en inquietudes de la directiva en virtud a su percepción, se le presento una descripción detallada, con sus oportunidades de mejora.

Posteriormente, esas oportunidades de mejora se alinearon con el modelo teórico (Litwin y Stringer), para el abordaje y determinación de las dimensiones que son definidas por los factores intervinientes en la cultura organizacional actual y por ende en el clima laboral.

En esta primera parte y una vez identificados las dimensiones involucradas, se tuvo como punto de partida la siguiente fase.

Fase de Identificación de la situación actual del clima organizacional.

El diagnóstico en una investigación Chávez (op. cit.); tiene como objetivo central, descubrir las características fundamentales de la realidad. No debería transformarse en un ejercicio extremadamente largo, minucioso y menos teórico; es decir, se trata de realizar un diagnóstico operativo y práctico. Al final, la idea es contar con un instrumento que realmente sirva al propósito de planificar.

Así mismo, la metodología que se empleó se relacionó directamente con el tipo de diagnóstico realizado. El diagnóstico sirvió además para la determinación de objetivos en función de los factores críticos que se descubrieron; entregando adicionalmente elementos de juicio de orden cualitativo y cuantitativo que sirvieron para la fundamentación o justificación del proyecto. Cabe destacar que el diagnóstico, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

En términos generales; en la presente investigación, metodológicamente se realizó un diagnóstico por medio de tres (3) fases y consistió en aplicar dos

entrevista, una tipo estructurada, otra no estructura, y una encuesta con 53 reactivos:

- En la entrevista no estructura, se buscó obtener una aproximación inicial al objeto de estudio. A través de un primer contacto con el área de la gerencia general de la empresa objeto de estudio.
- En la entrevista estructurada, se buscó fundamentar aspectos sólidos, ya que se implementara un guion de entrevistas basados en tópicos fundamentales para el levantamiento de información formal organizacional.
- Posteriormente, se seleccionó el instrumento más adecuado para la medición del Clima Organizacional y para este caso de estudio, se basó en el modelo teórico de los autores Litwin y Stringer, abarcando todas sus 53 reactivos con sus nueves (9) dimensiones (Ver tabla Nº5, pág. 89)
- Una vez seleccionada la muestra que fue igual a la población, se aplicó el cuestionario. (el cuestionario se entregó en físico, y su contestación fue de forma presencial).
- La aplicación fue de manera individual y totalmente anónima.
- Posteriormente se tabularon y graficaron los resultados obtenidos del instrumento de medición y se agruparon en sus nueves dimensiones según el modelo teórico seleccionado.
- Se analizaron los datos.

Y de esta manera se obtuvo más objetivamente la percepción de los miembros de la organización.

Fase de Identificación de las dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional.

Una vez procesado los datos y obtenido el cálculo y análisis de la puntuación de la categorización y el cálculo valor codificado (Ver tabla Nº 8 y

9, pág. 93 Y 94) se identificaron las dimensiones que están siendo afectadas.

- Posteriormente y basado en evidencias, se le presento la propuesta de diagnóstico al área de la gerencia general de la división objeto de estudio.
- Así mismo, también se le presento al área de la gerencia general los aspectos derivados de los resultados el cómo se podrá beneficiar a la organización objeto de estudio de diferentes maneras: percibiendo oportunidades de mejora que se concreten en planes de acción, convirtiendo los problemas en oportunidades; adiestrando al personal para que piense no solo en el beneficio único y exclusivamente individual en términos de productos innovadores, sino de procesos de innovación; haciendo ver que en la organización los trabajadores son lo más importante; mejorando la capacidad de planificación de proyectos, los valores, clima, y cultura organizacional, así como también las tareas, las actividades, los procedimientos, los procesos, entre otros, y como consecuencia que la administración sea más competitiva a la hora de ofrecer un servicio de calidad al cliente y a sus trabajadores.
- Se dieron a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, y de mejora (FODA).
- Se requirió una retroalimentación por parte del gerente general.

En consecuencia, también se mencionó al gerente, la existencia de planes estratégico para el abordaje (intervención), el establecer e implementar un mejor clima organizacional, basándose en el análisis de oportunidades de mejora y amenazas identificándose lo que se puede hacer, sobre la base del análisis de las fortalezas y debilidades internas de la división.

Es así como las fortalezas son importantes en la medida que son utilizadas para explotar una oportunidad o para contrarrestar una amenaza y son fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Cronograma de actividades

El Cronograma de Actividades, constituye la planificación de las tareas a través del tiempo en el cual debe llevarse a cabo el proceso de la investigación. En este sentido, Balestrini (2001) plantea que es allí “donde se expresa operativamente y de manera gráfica, cada uno de los pasos, que han de desarrollar y cumplir en un determinado período de tiempo, a fin de culminar el estudio propuesto.” (pág. 195)

En otras palabras, con esta definición, el cronograma de actividades sirvió para la planificación del cómo se llevó a cabo el estudio propuesto y la respuesta al problema planteado para entonces.

En ese sentido, a continuación en la siguiente tabla, se presenta el plan de ejecución o cronograma de actividades, en donde se describen las actividades cumplidas que condujeron la investigación hasta su culminación y evaluación, la misma está constituida de la siguiente manera:

- Entrevista inicial con el cliente: Mes de noviembre 2017
- Elaboración del problema de investigación: Mes de noviembre 2017
- Elaboración de marco organizacional: Mes de noviembre 207
- Elaboración de marco teórico: Mes de diciembre 2017
- Elaboración de marco metodológico: Mes de enero 2018
- Aplicación de instrumento: Mes de febrero 2018
- Análisis del instrumento (Diagnóstico):
- Entrega de proyecto Investigación: Mes de mayo 2018
- Revisión de proyecto: Mes de mayo - junio 2018
- Análisis e interpretación de los resultados: Mes de abril 2018
- Elaboración del trabajo especial de grado: Desde el mes de noviembre 2017 hasta el mes de julio del 2018
- Revisión general del trabajo con el tutor: Mes de septiembre
- Entrega del trabajo especial de grado: es de octubre 2018

Tabla Nº 10

Cronograma de Actividades.

Actividad Duración	Noviembre 2017				Diciembre 2017				Enero 2018				Febrero 2018				Marzo 2018				Abril 2018				Mayo 2018				Junio 2018				Julio 2018				Agosto 2018				Septiembre 2018				Octubre 2018			
	Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas				Nº de Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase de determinación de las dimensiones y el abordaje de estas para la medición del clima organizacional																																																
Entrevista inicial con el cliente																																																
Elaboración del problema de investigación																																																
Elaboración de marco organizacional																																																
Elaboración de marco teórico																																																
Elaboración de marco metodológico																																																
Aplicación de instrumento																																																
Análisis del instrumento (Diagnóstico)																																																
Entrega de proyecto Investigación																																																
Revisión de proyecto																																																
Análisis e interpretación de los resultados																																																
Elaboración del trabajo especial de grado																																																
Revisión general del trabajo con el tutor																																																
Entrega del trabajo especial de grado																																																

Sistema de Variables

El concepto del término Variable según lo describe Fidias Arias (2004), resulta ser, una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación (pág.55)

En cuanto a lo planteado anteriormente Balestrini (2006) y Álvarez (2008) señalan que:

La definición conceptual o Nominal: consiste en la definición de la variable en estudio, la cual hace referencia a los objetivos de la investigación y se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable de estudio.

La definición real o dimensiones: está relacionado con los enunciados relativos a las propiedades o dimensiones consideradas esenciales del objeto u hecho referido en la definición. Este es el momento en el que se descompone el concepto original en las dimensiones que lo integran.

La definición operacional (indicadores): se refiere al conjunto de procedimientos que describirá cómo será “medida” la variable en estudio. Es decir, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. Ese momento del desarrollo operacional de las variables, se debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas.

Es importante señalar que para Álvarez (2008) los tipos de variables de una investigación se pueden clasificar y distinguir de diversas maneras dependiendo de los tipos de valores que toman las mismas, pero para iniciarse en el mundo de la investigación es necesario que distinguir las siguientes: variables independientes, dependientes e intervinientes.

Variable Independiente: referida a “aquella donde el investigador puede manipular ciertos efectos; en otras palabras supone la causa del fenómeno estudiado” (pág. 59)

Variable Dependiente: implica “el efecto producido por la variable independiente, es decir representa lo que se quiere determinar en forma directa en la investigación” (pág. 60)

Variable Interviniente: “Es aquella que puede influir en la variable dependiente, pero que no está sometida a consideración como variable de investigación” (pág. 60)

En este sentido, una vez definidas las variables de una investigación se debe proceder a su operacionalización, y al respecto Arias (1999) señala que “la operacionalización de las variables es un término que se emplea en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos observables y medibles; es decir, dimensiones e indicadores” (pág.61); a tal efecto se efectúa la operacionalización de las variables.

En base a lo antes descrito según el autor mencionado, los objetivos planteados en esta investigación, la matriz de las variables a trabajar y su respectiva operacionalización, se encuentra fomentada en base a la conceptualización de los diferentes términos utilizado para su definición, ya que; los parámetros de análisis y valoración que se consideren aplicables a la variables predeterminadas, logran convertirse en términos observables, medibles y registrable en la realidad.

Ahora bien, según Álvarez (2008) un **sistema de variables** consiste “en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional; es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (pág.59),El sistema puede ser desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición. (Ver tabla N°11 – 14. pág. 104 -107)

En tal sentido, y de todo lo ante expuesto; en el presente estudio se consideraron la siguiente variable:

Variables de la investigación

- Clima organizacional, y su vinculación de los lineamiento de procesos de cambio

Definición Conceptual: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Otra definición conceptual, del clima organizacional: es un conjunto de características que describen a la organización y la distinguen de otra; son relativamente permanentes en el tiempo y ejercen influencia en el comportamiento de las personas que la componen.

Definición Operacional: Respuestas dadas por los miembros de la organización referentes a estructura, oportunidad de desarrollo, calidez y apoyo, equipo y distribución de las personas y material, consideración y apoyo de la dirección, motivación laboral, recompensa y estilo de supervisión.

Siendo el modo consecuente, para diagnóstico del clima de una institución, la medición de los elementos como tamaño, niveles de autoridad, relaciones formales entre las personas, cantidad de normas y reglas.

Otra definición operacional; que define el clima organizacional, es la percepción que los miembros de tienen una organización en relación a las características que la describen y diferencian de otras instituciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de las personas.

A continuación, y siguiendo el orden de lo anteriormente expuesto, se describen las siguientes tablas; en donde, están operacionalizadas la variable de investigación, alineada a su vez con sus objetivos específicos, sus dimensiones, sus indicadores y por último sus 53 ítems según el modelo teórico planteado.

CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Evaluar el clima organizacional, para el diseño de los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Tabla Nº 11

Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	N° de ítem	Ítems
Identificar la situación actual del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.	Situación del clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai.	Estructura	Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimiento, trámites y otras limitaciones. Así mismo, indica la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Esta variable afecta la conducta individual y grupal.	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.	1	En esta organización las tareas están claramente definidas
					7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas
					14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización
					23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones
					24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan
					28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta
					33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta
					41	Conozco claramente las políticas de esta organización
					42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación
					47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo
Identificar las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.	Dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai.	Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el creas sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.	Puntaje obtenido en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.	2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces
					8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo
					15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado
					16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades
					25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos
					29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas
					34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos

CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Evaluar el clima organizacional, para el diseño de los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Tabla Nº12

Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	N° de ítem	Ítems
Identificar la situación actual del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai. Identificar las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.	Situación del clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai. Dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai.	Cooperación	Percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización, tanto de niveles superiores como inferiores. Los supervisores que se orientan hacia el empleado, establecen una relación de apoyo con sus subordinados tomando un interés personal hacia ellos.	Porcentaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto
					10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento
					20	Me siento orgulloso de mi desempeño
					38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien
					51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar
					52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal
		Estándares de Desempeño	Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa. Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explicitas, así como normas de desempeño. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder.	Puntaje obtenido en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil
					27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización
					31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor
					49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro
					50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.
		Conflicto	Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas, aceptar los problemas y buscar soluciones. Se indica que la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador.	Porcentaje obtenido respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opciones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes
					21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos
					39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible
					40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos
					46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable

CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Evaluar el clima organizacional, para el diseño de los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Tabla Nº13

Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	N° de ítem	Ítems
Identificar la situación actual del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.	Situación del clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai.	Recompensa	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.	Puntaje obtenido de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajador.	3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo
					17	Cuando cometo un error me sancionan
					35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas
					43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo
					48	En esta organización hay mucha critica
					53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda
Identificar las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.	Dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai.	Riesgo	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	Puntaje obtenido en cuanto al sentimiento que poseen los trabajadores de los desafíos que les imponen.	4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad
					18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia
					26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos
					36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea
					44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más
		Relaciones	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales. Refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.	Puntaje obtenido de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.	5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa
					19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones
					30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable
					37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si
					45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

CUADRO OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Evaluar el clima organizacional, para el diseño de los lineamiento de procesos de cambio, en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.

Tabla Nº14

Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	N° de ítem	Ítems
Identificar la situación actual del clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai. Identificar las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional en la División de Maquinaria y Equipos para la Industria Pesada (DMEPIP) Seijiro Yazawa Iwai.	Situación del clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai. Dimensiones que están siendo afectadas en el clima organizacional actual en la DMEPIP, Seijiro Yazawa Iwai.	Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, el cual es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	Porcentaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.	6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización
					13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses
					22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien
					32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización

CAPITULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información, se organizaron, ordenaron y posteriormente se analizaron los resultados obtenidos, a través de los cuales se obtuvo una serie de conclusiones generales que llevaron a resolver el problema objeto de estudio, en función de los objetivos definidos anteriormente. Para Sabino (2000), el procesamiento de los datos es:

> Una masa de datos, por si sola, no nos dirá en principio nada, no nos permitirá alcanzar ninguna conclusión en sí, previamente, no ejerceremos sobre ella una serie de actividades tendientes a organizarla (pág. 172).

En este orden de idea; los datos obtenidos durante esta fase, fueron revisados detalladamente y analizados metódicamente, para determinar posibles incongruencias, omisiones o errores; es decir, se realizó una revisión sistemática de toda la información obtenida. Según Sabino (2000) " se revisara sistemáticamente toda información disponible, juzgando su calidad y grado de confianza que merece, para determinar que parte puede incluirse en el informe de investigación". (pág. 173)

Codificación de los datos

Los datos que se obtuvieron del cuestionario aplicado, se sometieron a un proceso de codificación en el cual se agruparon numéricamente dichos dato. Según Sabino (2000) "la codificación es un procedimiento que tiene por Objeto agrupar numéricamente los datos para luego poder operar los mismos como si se tratara, simplemente de datos cuantitativos". (pág.174)

En este sentido, el hecho de que las preguntas fuesen cerradas implico que el proceso de codificación haya sido realizado según la tabla Nº 8 y 9 (pág. 93 y 94, capitulo IV).

Tabulación de los datos

Para Sabino (2000), tabular "es una palabra que deriva etimológicamente del latín tabula, y significa hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados". (pág. 175)

Por otra parte Palella y Martins (2010), expresan:

> Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. Se utiliza la estadística descriptiva cuando se presentan los datos en forma de cuadros y gráficos (pág. 174).

En la presente investigación, la tabulación de los datos se realizó a través de cuadros estadísticos; en donde, se elaboraron dos tipos de tablas, una por cada reactivo codificado positiva y negativamente (Ver tabla Nº 7 pág. 92, capítulo IV) y agrupado con su respectiva dimensión y gráfica, y otra tabla que refleja el promedio de la puntuación obtenida por categoría, reflejando a su vez el valor codificado (Ver tabla Nº 8-9, pág. 93 y 94 , capítulo IV), sus términos porcentuales y también asociados a su respectiva dimensión.

Presentándose de esta manera y de forma clara y precisa la información obtenida.

Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de los datos, se estableció la distribución de frecuencias, promedios de puntuación codificada y promedios porcentuales respectivos, con el cual se realizó el análisis parcial, general y global. Siendo este análisis un aspecto medular; ya que describe el comportamiento de la muestra estudiada.

Presentación y análisis de los resultados

Los resultados de la información obtenida, se muestran en tablas de doble entrada con una representación gráficas, en donde dichas graficas están agrupadas en dimensiones, indicadores y esta a su vez por ítems.

Para Sabino (2000), analizar significa“ descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más cuidadoso examen”. (pág. 187)

La presentación de los resultados se realizó de la siguiente manera:

- Parte I: Caracterización de la entrevista no estructurada.
- Parte II: Caracterización de la entrevista estructurada.
- Parte III: Identificación de la situación actual del clima organizacional.
- Parte IV: Identificación de las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional.
- Parte V: Consideraciones generales.

Así mismo, el análisis realizado fue de tipo vertical; en donde, se verifican los resultados del entorno repuesta versus personas con respecto al cien por ciento (100%). Esto permitió determinar en el ítem de cada variable las categorías de repuestas seleccionadas en cada una de las dimensiones, y se utilizó la representación gráfica para contrastar los resultados.

Es por esto que; por medio del análisis, los resultados arrojados en esta investigación permitieron visualizar una serie de oportunidades de mejora en lo que respecta al clima organizacional de la empresa objeto de estudio, además la base de datos es de gran utilidad para la gerencia de la empresa, ya que le permitió también conocer otros aspectos que dan paso a la implementación de las acciones preventivas o correctivas necesarias.

En fin; el análisis cuantitativo y cualitativo de los indicadores planteados con sus dimensiones y sus resultados permitieron describir el impacto que tiene el clima organizacional en la empresa objeto de estudio, lo cual servirá como aspecto medular para una posterior intervención con sus respectivas estrategias de mejora.

Parte I: Caracterización de la entrevista no estructurada

En un primer contacto con el cliente, se aplicó una entrevista no estructurada, y se basó en dialogo de cara al mismo, con la finalidad de obtener información, y escuchar las inquietudes de los representante de la dirección, la entrevista se enfocó en temas relacionados con el sistema de gestión de la calidad, los procesos actuales, la cultura organizacional, y los temas operacionales.

Siendo el tema central en cuestión por parte del gerente "que se ha invertido mucho tiempo en temas operacionales, y en consecuencia el clima laboral y la cultura organizacional actual en la DMEPIP, limita la estrategia de la organización".

En resumen a continuación se mencionan los siguientes aspectos que se categorizaron producto de dicha entrevista:

- Cultura organizacional.
- Falta de motivación.
- Clima laboral.
- Falta de procedimientos.
- Procedimientos que no agregan ningún valor.
- Mejoras en las horas productivas.
- Mucho tiempo invertido en temas operacionales.
- Estrategias organizacionales no medibles.

Parte II: Caracterización de la entrevista estructurada

Los aspectos que se usaron y según lo planteado en el capítulo IV (pág.85) para la entrevista estructura, en la presente investigación fueron los siguientes:

- Información general de la empresa: Aquí se obtuvo toda la información contentiva de la empresa, lo cual también sirvió como dato para el levantamiento detallado del planteamiento del problema.
- Datos demográficos: Este aspecto sirvió para obtener toda la data detallada en lo que respecta a la población seleccionada como objeto de

estudio, además fue un levantamiento integral; ya que, sirvió como referencia para diagnosticar el clima organizacional actual.

- Remuneración y otros ingresos: Aquí se pudo constatar lo que denominan en la organización objeto de estudio “la barra de remuneración” y se observó el salario asignado por cargo y antigüedad; en donde, la información obtenida queda a discreción de la organización como datos confidenciales.
- Capacitación: con esta fase se verifico los cursos dictados y los actuales en la organización, constatándose de que la empresa mantiene programas de capacitación actualizados en materia de gerencia y maquinarias se refiere.
- Flexibilidad no laboral: se le hizo la pregunta al gerente en cuanto a este tema y se pudo verificar los permisos no laborales y otorgados por el mismo, siendo el motivo principal la compra de alimentos, búsqueda de efectivo en las agencias bancarias en horas de oficina, entre otros. Todo como consecuencia de la situación actual del país.
- Sistema de gestión: En esta fase de la entrevista estructurada, el gerente expresa que los sistemas de gestión actual están siendo ineficaces, por motivos de crecimiento vertiginosos de la empresa, además que se ha invertido mucho tiempo en temas operacionales y los resultados no son los esperados, así mismo el gerente concluye que las metas no están siendo alcanzada y que esto está relacionado al tema “cultura organizacional” y los valores.
- Por otra parte el representante de la dirección, también expresa que el clima organizacional actual no está preparado para asumir y adoptar la cultura de la calidad que otras divisiones actualmente lo tienen implementado.
- Valores organizacionales: Unos de los aspectos que manifestó la gerencia; fue los valores organizacionales actuales, y la no conformidad

en relación al personal con respecto a los valores definidos por la empresa y como la han adoptado los mismos.

- Clima organizacional: Aquí la gerencia expresa que hay disonancia entre el clima organizacional actual, los valores y por ende la cultura organizacional, además manifiesta que se debería evaluar el mismo para poder implementar los correctivos necesarios.
- La comunicación: Con este aspecto se pudo verificar los canales utilizados para los tipos de comunicación existente en la actual división, además que el gerente demostró los medios que se utilizan y el fin de los mismos. Pudiendo constatar que es una herramienta indispensable y medular en la empresa.
- Revisión de registros: Con este aspecto en la entrevista estructurada, se pudo entender los procesos medulares de las principales áreas y la interrelación entre ellas, aunque se manifestó y a su vez se pudo verificar que faltan procedimiento y alguno de ellos que están definidos no están siendo controlados.

Consideraciones generales de la entrevista estructurada

De lo anteriormente expuesto, se realizó una serie de consideraciones derivadas de los aspectos anteriores, es así como el representante de la dirección comentó que se está haciendo un esfuerzo en cuanto al levantamiento de procedimientos, enfocado en los principios de los sistemas de gestión de la calidad.

Por otra parte, y por motivo de ausencia de procesos establecidos, predomina la improvisación, además que no existe un plan estratégico para mitigarlas, conllevando al re trabajo y a clientes insatisfechos. Hay otro aspecto importante que se destaca, y son los documentos controlados, ya que lo existentes no miden ningún resultado. Así mismo el gerente expone que el crecimiento de la organización ha sido exponencial, pero que su vez los mismo no ha sido controlado, planificado ni proyectado.

Tales son los perfiles de cargo, como otro aspecto de criticidad; en donde, los mismos no están bien definido ni mucho menos actualizados. Adicionalmente a estos no existen políticas de inducción periódica en cuanto a las normas de higiene y seguridad ocupacional.

Otro aspecto relevante es la toma de decisiones en la organización y el gerente afirmo que es totalmente vertical.

En este orden de ideas, se hizo un sondeo, en cuanto a la obtención de información a partir de las dimensiones descritas en el modelo teórico de Litwin y Stringer, (Ver tabla Nº5 pág. 89), y el gerente expreso lo siguiente:

- Recompensa: existen bonificaciones anuales en moneda extranjera pero que las mismas tienen más de dos años sin ser adjudicadas; así mismo, los ascensos están paralizados.
- Conflictos: Existe poco conflicto entre los subordinados, sin embargo existen algunos procedimientos no definidos que son obstaculizados por el personal de otras áreas.
- Relaciones: Las relaciones laborales e interpersonales, considera el gerente que son aceptables, ya que tiene una plantilla de personal joven, sin embargo este manifiesta que tiene un o dos personas que son conflictivas.
- Comunicación: Expreso que la comunicación se cumple en los canales descrito para tal fin, ya que de ella depende las entradas y los procesos de transformación en salida. Además considera que se debería mejorar la comunicación entre la gerencia y los subordinados.
- Cooperación: El gerente hizo énfasis que la cooperación se encuentra pero solo dentro de los límites de sus seguridad y confort, en los subordinados, sin embargo difiere de los mismos en cuanto a sus coordinadores, ya que estos tienden a ser mucho más colaboradores.
- Identidad: Este aspecto el gerente lo relaciona igual que el anterior, solo sus líderes manifiestan sentirse muy identificado con la organización, y que unos que otros subordinados tienen la misma característica.

- Riesgo: En lo que respecta al riesgo, enfocado en los retos que se les pone al personal, estos lo han asumido pero desde una perspectiva empírica, lo cual se ha implementado la estrategia de colocar a un líder situacional con las competencias necesarias para canalizar dichas actividades.

En fin y de acuerdo a las entrevistas aplicadas, se profundizo más en lo que respecta al clima organizacional, en la DMEPIP Seijiro Yazawa Iwai, cuyo enfoque principal fue “la evaluación del clima organizacional, vinculado a los lineamientos de cambio”, y para esto se utilizó un cuestionario (Ver anexos A pág.191), explorando así un poco más sobre la percepción de todos los miembros de la organización en cuanto al clima laboral se refiere, y a su vez alineando y aproximando también de esta manera lo expuesto por el representante de la dirección.

Parte III: Identificación de la situación actual del clima organizacional

Para la identificación de la situación actual del clima organizacional, en la DMEPIP Seijiro Yazawa Iwai, se aplicó un cuestionario de 53 ítems y se sistematizaron los datos obtenidos, para medir el clima organizacional.

Así mismo, los resultados de dicho instrumento se presentaron de la siguiente manera:

- Una gráfica de barra por cada ítem tabulado y su frecuencia.
- Una tabla, de datos por cada gráfica tabulada; en donde, la misma está estructurada por cuatro columnas:
    - Columna Nº 1, Nombre de la dimensión con el número y la descripción de sus ítems.
    - Columna Nº 2, Descripción de la nomenclatura.
    - Columna Nº 3, El porcentaje representativo de acuerdo a la frecuencia de cada ítem.

- Una tabla por cada dimensión; en donde, la misma está estructurada por cinco columnas:
    - Columna Nº 1, Nombre de la dimensión con el número y la descripción de sus ítems.
    - Columna Nº 2, Número total de la población.
    - Columna Nº 3, Descripción de la nomenclatura y la frecuencia de cada ítem.
    - Columna Nº 4, Total de puntos de dicha frecuencia.
    - Columna Nº 5, Valor codificado de la puntuación total.

- Una tabla por cada dimensión; en donde, la misma está estructurada por cuatro columnas:
    - Columna Nº 1, Nombre de la dimensión con el número y la descripción de sus ítems.
    - Columna Nº 2, La codificación (+) y (-) del ítems por dimensión.
    - Columna Nº 3, Percepción de desempeño evaluado, con la descripción, su nomenclatura y su valor codificado.
    - Columna Nº 4, El valor de la media de desempeño.

De esta manera se dio paso a la consecución de los resultados del instrumento aplicado y se presentan a continuación a través de la respectiva tabulación y graficas correspondientes:

Dimensión Estructura

Tabla N°15
Ítems Nº 1, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**0**	**28**	**4**
Porcentaje (%)	**0**	**0**	**88**	**12**

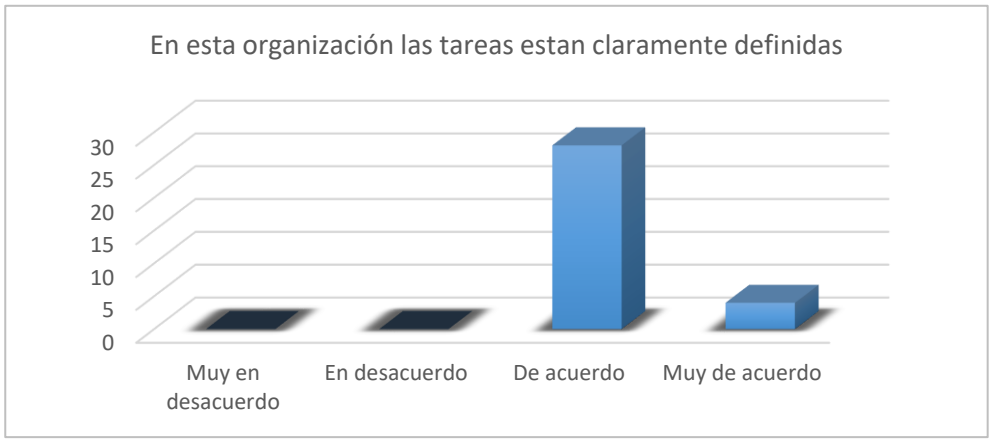

Gráfico N°3, ítems Nº 1, Dimensión Estructura

De un total de treinta y dos (32) personas evaluadas en la DMEPIP "Seijiro Yazawa Iwai", se obtuvo lo siguiente:

En las categorizaciones, se pudo determinar una valoración mayor de veintiocho (28) personas; específicamente en la categoría de acuerdo, en relación a cuatro (4) encuestados en la categoría de muy de acuerdo, lo equivale al doce por ciento (12%) del total de la población encuestada, además, también se evidencia que el ochenta y ocho (88%) por cierto tiene claramente definidas las tareas en la organización, a lo que es igual veintiocho (28) individuos del total de la muestra o población, frente a un doce (12%) por ciento o cuatro (4) individuos.

Por otra parte, y de acuerdo a lo observado en la gráfica, no se evidencia este reactivo registrado en la categoría de muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente.

Tabla N°16
Ítems Nº 7, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**1**	**0**	**21**	**10**
Porcentaje (%)	**3**	**0**	**66**	**31**

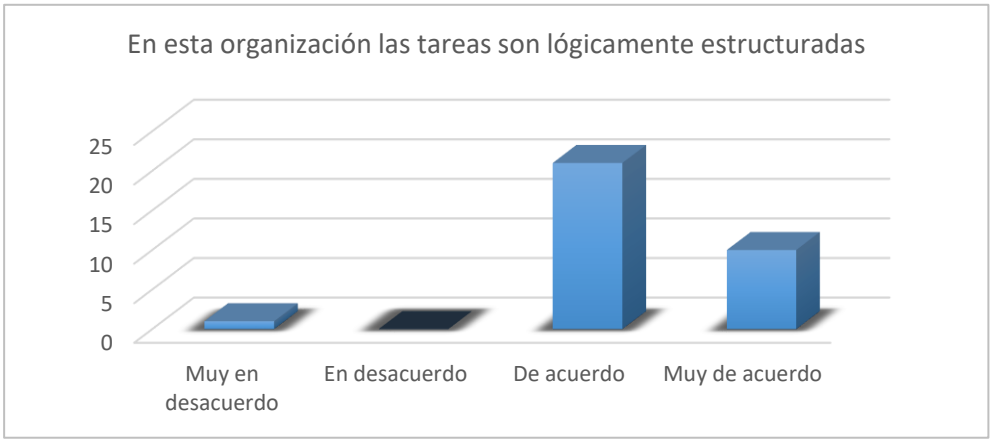

Gráfico N°4, ítems Nº 7, Dimensión Estructura

Es evidente, que la mayoría de la población encuestada tiene claro, que las tareas en la organización están lógicamente estructuradas, siendo el sesenta y seis por ciento (66%) con mayor frecuencia a los que es equivalente a veinte un individuos (21), seguido de diez (10) individuos en la categoría de muy de acuerdo, representando el treinta y uno por ciento (31%).

Tabla N°17
Ítems Nº 14, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**3**	**22**	**7**
Porcentaje (%)	**0**	**9**	**69**	**22**

Gráfico N°5, ítems Nº 14, Dimensión Estructura

De los resultados observables, se nota específicamente, como es la tendencia de la percepción del trabajador con respecto al conocimiento claro de la estructura de la organización; en donde, el sesenta y nueve por ciento (69%) está de acuerdo, frente a siete (7) individuos que están en la categorización de muy de acuerdo con el veinte dos por ciento (22%), y tres (3) en desacuerdo, con una representación del nueve por ciento (9%).

Tabla N°18
Ítems Nº 23, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**0**	**4**	**28**
Porcentaje (%)	**0**	**0**	**12**	**88**

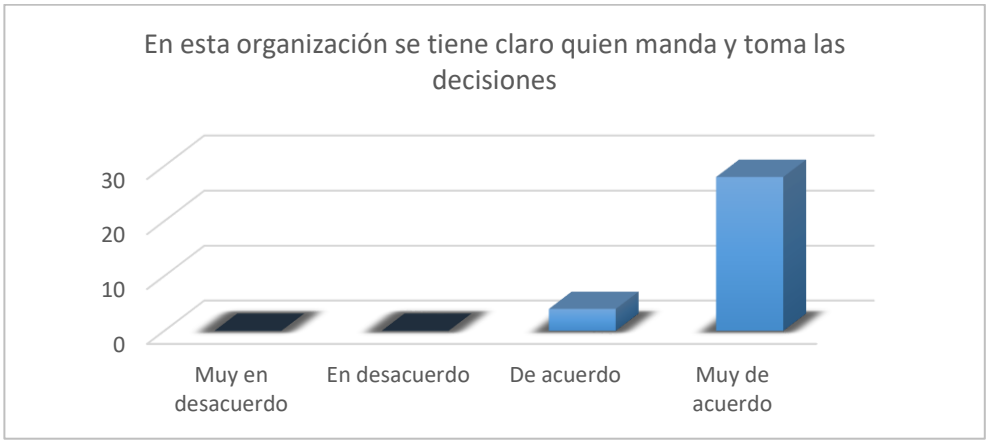

Gráfico N°6, ítems Nº 23, Dimensión Estructura

Se puede observar claramente, como el 88% de la población encuestada o lo que es igual a veinte ocho (28) individuos, está muy de acuerdo en cuanto a la exactitud de quién toma la decisión en la organización objeto de estudio; mientras que se puede observar como él doce (12%) que equivale a 4 individuos están el categorización de acuerdo.

Así mismo, este reactivo no presenta registros en las categorías de muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente; es decir, cero (0) individuo y 0 porcentaje.

Tabla N°19
Ítems Nº 24, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**2**	**25**	**5**
Porcentaje (%)	**0**	**6**	**78**	**16**

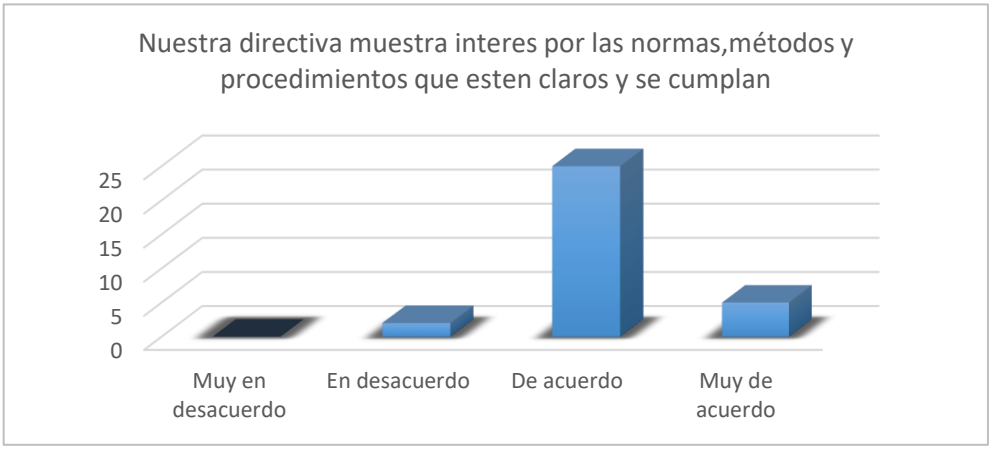

Gráfico N°7, ítems Nº 24, Dimensión Estructura

En este sentido, veinticinco (25) encuestados o lo que es igual al setenta y ocho (78) por ciento de la población, está de acuerdo con el ítems graficado, y muy de acuerdo solo cinco (5) individuos, lo cual se podría inferir, que el dieciséis (16%) porciento pertenecen a los cargos superiores que también representan la muestra seleccionada en la presente investigación; no obstante está reflejado también que el seis (6%) o dos (2) individuos del total de los encuestado, ubican su registro en la categoría de desacuerdo. Y por último ningún individuo registro el ítems en la categoría de muy en desacuerdo.

Tabla N°20
Ítems Nº 28, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**24**	**4**	**0**
Porcentaje (%)	**12**	**76**	**12**	**0**

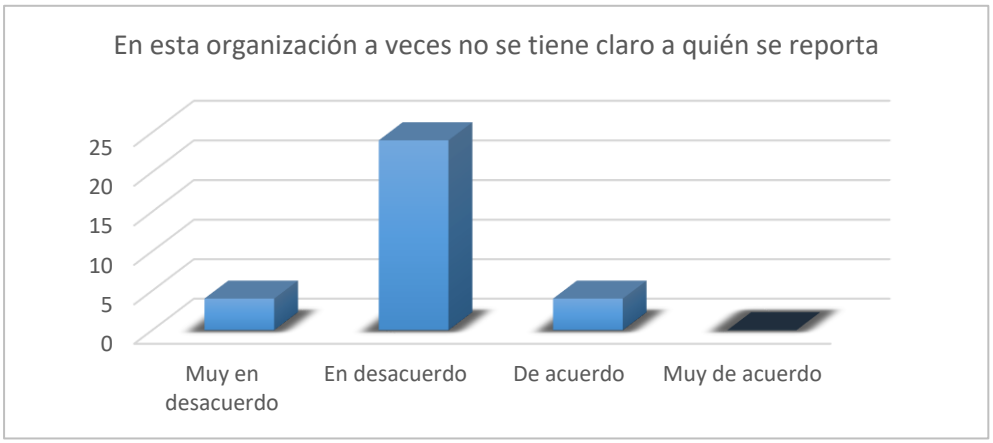

Gráfico N°8, ítems Nº 28, Dimensión Estructura

En el diagrama se puede notar claramente, que el setenta y seis por ciento (76%) de la muestra, está en desacuerdo, contra un 12% que está en muy en desacuerdo y 4 individuos que representa el 12%, que están de acuerdo, en cuanto a quién se le reporta en la empresa objeto de estudio.

Tabla N°21
Ítems Nº 33, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**2**	**21**	**5**
Porcentaje (%)	**12**	**6**	**66**	**16**

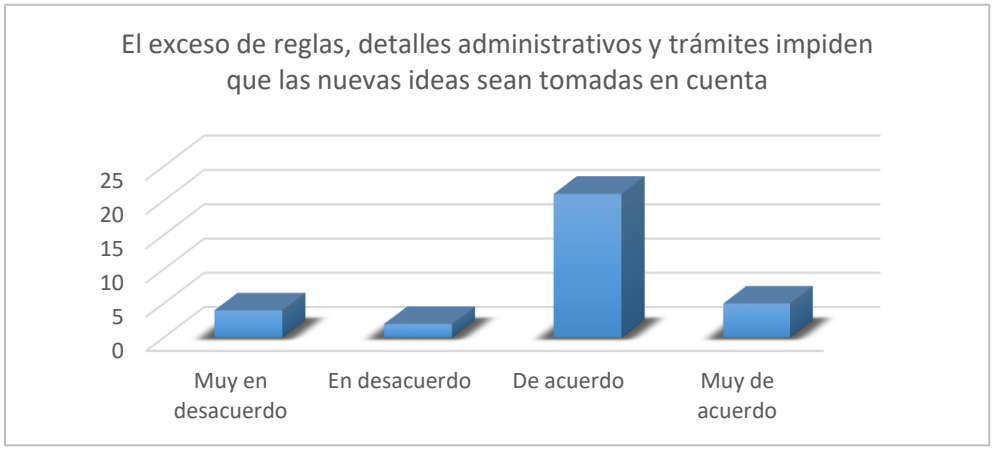

Gráfico N°9, ítems Nº 33, Dimensión Estructura

En esta tabulación, se puede señalar con exactitud, que 21 de los individuos encuestados o lo que es igual al sesenta y seis por ciento (66%), están de acuerdo con las reglas, detalles administrativos y trámites de la organización, en relación a las nuevas ideas de los miembros de la organización y que sean tomadas en cuenta por parte de la dirección. Mientras que el 16% o cinco (5) individuos del total de la población, está muy de acuerdo con lo anteriormente planteado.

Tabla N°22
Ítems Nº 41, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**1**	**24**	**7**
Porcentaje (%)	**0**	**3**	**75**	**22**

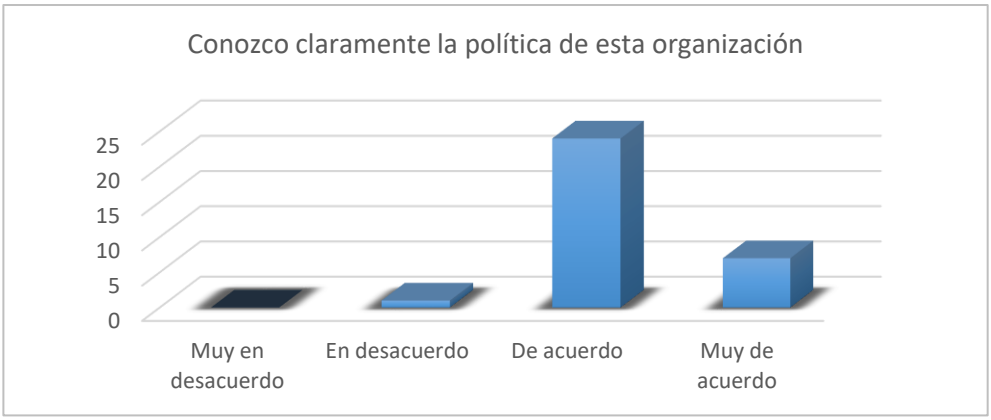

Gráfico N°10, ítems Nº 41, Dimensión Estructura

Es evidente como la tendencia de este diagrama, representa el setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra o veinticuatro (24) individuos ubican su registros en la categorización de acuerdo, en relación al conocimiento de la política y que la misma está declarada en la organización objeto de estudio, posteriormente de 7 o el veintidós por ciento (22%) individuos ubican su respuesta en la categorización de muy de acuerdo.

Mientras que 1 individuo registra su respuesta en la categoría de en desacuerdo.

Tabla N°23
Ítems Nº 42, Frecuencia y porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**7**	**21**	**4**	**0**
Porcentaje (%)	**22**	**66**	**12**	**0**

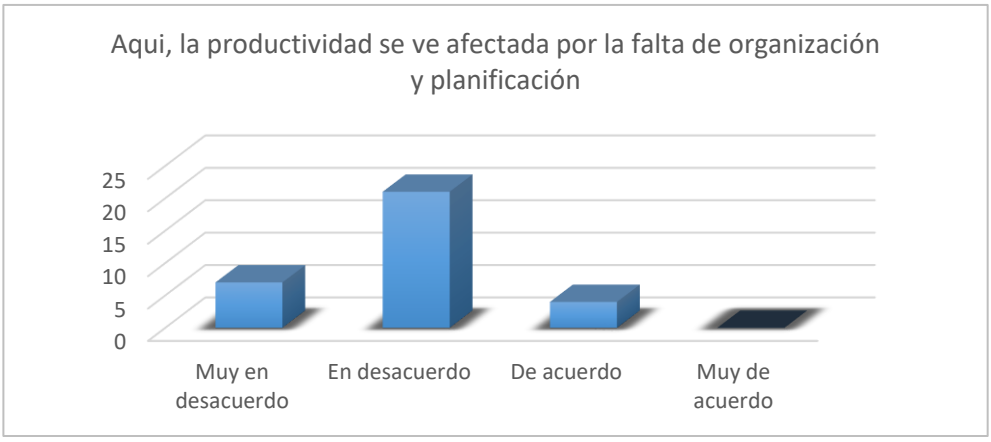

Gráfico N°11, ítems Nº 42, Dimensión Estructura

En esta gráfica, la tendencia en cuanto a los ítems evaluado, se ubican en la categoría en desacuerdo, y expresa que el 66% de la población o 21 individuos del total de los encuestados se categoriza en la misma, mientras que el 22% o 7 individuos responden en la categoría de muy en desacuerdo.

Por otra parte el 12% o lo que es igual 4 individuos del total de la muestra registran el reactivo en la categoría de acuerdo.

Determinándose entonces que la mayoría de los encuestados manifiestan que productividad no está sujeta a la falta de organización y planificación.

Tabla N°24
Ítems Nº 47, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**2**	**7**	**21**	**2**
Porcentaje (%)	**6**	**22**	**66**	**6**

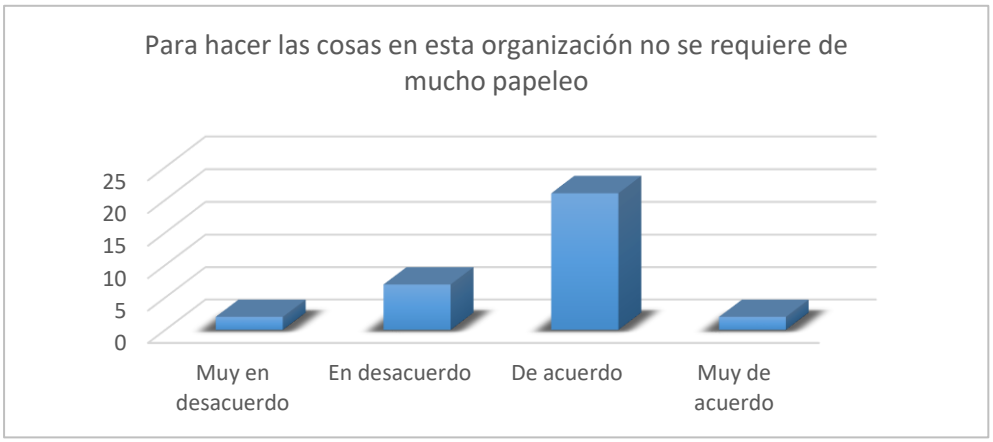

Gráfico N°12, ítems Nº 47,Dimensión Estructura

Siguiendo con la interpretación de los resultados, este reactivo evaluado refleja que 21 individuos de la población objeto de estudio, están de acuerdo y su percepción es que la organización no requiere de mucho papeleo o documentación para hacer las cosas, por otra parte dos (2) de los individuos encuestados expresan que están muy en desacuerdo y que si la organización requiere de papeleo.

Tabla N°25

Dimensión Estructura, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Estructura)** **Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	0	0	28	4	**100**	**3,1**
7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas.	1	0	21	10	**104**	**3,6**
14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización.	0	3	22	7	**100**	**3,1**
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	0	0	4	28	**124**	**3,9**
24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan.	0	2	25	5	**99**	**3,1**
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta.	4	24	4	0	**64**	**2,0**
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	4	2	21	5	**99**	**3,1**

Dimensión (Estructura) Población 32 encuestados		NOMENCLATURA				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
41	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0	1	24	7	**102**	**3,2**
42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	7	21	4	0	**61**	**2,0**
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.	2	7	21	2	**96**	**3,0**

Siguiendo con el análisis de este cuestionario, en la dimensión estructura, y como se puede observar en la tabla número 25, se calculó la puntuación de cada reactivo, tal cual como se mencionó en el capítulo III (pág.107); en donde, se le asignó una puntuación del uno (1) al 4, en orden ascendente de la escala de categorización. Y así se multiplico los puntos por la frecuencia de cada ítems seleccionado por la población objeto de estudio.

Observándose entonces, una máxima puntuación de ciento veinticuatro (124) perteneciente al ítem número veintitrés (23) y una mínima puntuación de sesenta uno (61) correspondiente al ítem número cuarenta y dos (42).

Todo esto con la finalidad de categorizar los reactivos, agruparlos y analizando así su comportamiento; obteniendo además el resultado del valor codificado, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla N°26

Dimensión Estructura, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión (Estructura) Población 32 encuestados		Percepción del desempeño evaluado			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	+	-	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	√		**3,1**	Bueno
7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas.	√		**3,6**	Muy Bueno
14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización.		√	**3,1**	Bueno
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	√		**3,9**	Muy Bueno
24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan.	√		**3,1**	Bueno
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta.		√	**2,0**	Deficiente

Dimensión **(Estructura)** **Población 32 encuestados**		Percepción del desempeño evaluado			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	+	-	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.	√		**3,1**	Bueno
41	Conozco claramente las políticas de esta organización.		√	**3,2**	Bueno
42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.		√	**2,0**	Deficiente
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo.		√	**3,0**	Bueno
		Media de desempeño		**3,3**	**Bueno**

Es importante destacar los dato arrojados en esta tabla, ya que se puede observar la media de desempeño de esta dimensión, siendo el valor de 3,3; categorizándose en una dimensión de bueno, lo que significa que la estructura en la organización actual es buena en función de la percepción de sus miembros, además que seis (6) ítems se ubicaron en la misma categorización (bueno). Siendo la máxima de 3,2 correspondiente al reactivo número 41 codificado negativamente, y la mínima de 3,1 para los reactivos 1 y 33 codificados de manera positiva respectivamente.

En conclusión y de acuerdo a lo anteriormente planteado, la dimensión estructura de acuerdo a su media de desempeño y su valor codificado, se ubica en la categorización de bueno, sin embargo es importante tomar en perspectiva aquellos reactivos en negativos y que dieron resultados de categoría buena como es el caso de los ítems números 14-41y 47 respectivamente.

Dimensión Responsabilidad

Tabla N°27
Ítems Nº 2, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**2**	**2**	**20**	**8**
Porcentaje (%)	**6**	**6**	**63**	**25**

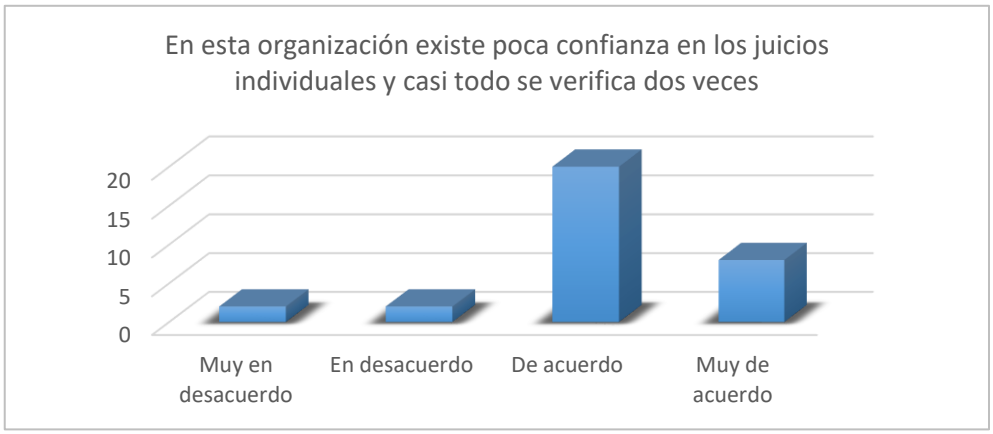

Gráfico N°13, ítems Nº 2, Dimensión Responsabilidad

En el análisis de este reactivo, se observa como la tendencia de la gráfica es más pronunciada, ya que veinte (20) individuos están en desacuerdo, mientras que 4 individuos están en desacuerdo y muy en desacuerdo, con un sesenta y tres (63) y un 4 % respectivamente, en este sentido y como conclusión de este análisis, la gran mayoría están de acuerdo que en la actual organización existe poca confianza en los juicios individuales.

Tabla N°28
Ítems Nº 8, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**17**	**10**	**4**	**1**
Porcentaje (%)	**53**	**32**	**12**	**3**

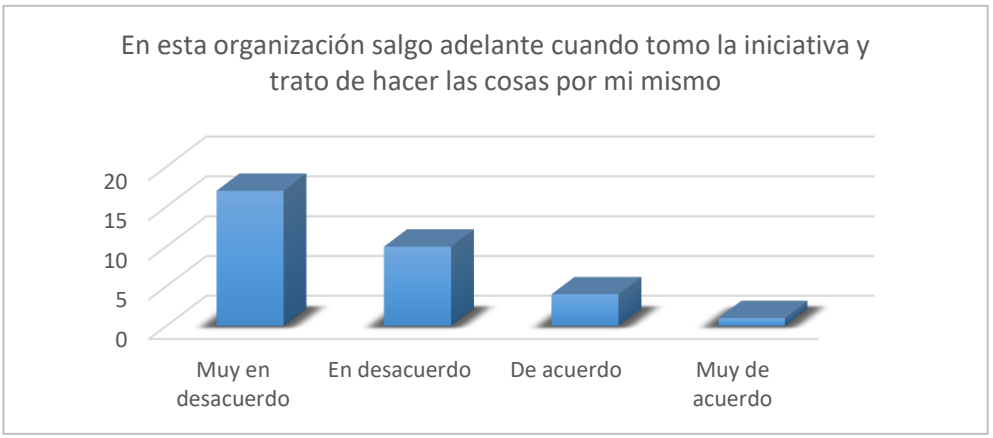

Gráfico N°14, ítems Nº 8, Dimensión Responsabilidad

Es evidente como la gran mayoría de los individuos están muy en desacuerdo, en cuanto al percepción de este reactivo, cuya representación en términos porcentuales es de cincuenta y tres (53), y en la categorización de muy de acuerdo solo del 3% relacionado a un solo individuo.

Tabla N°29
Ítems Nº 15, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**3**	**17**	**10**	**2**
Porcentaje (%)	**9**	**53**	**32**	**6**

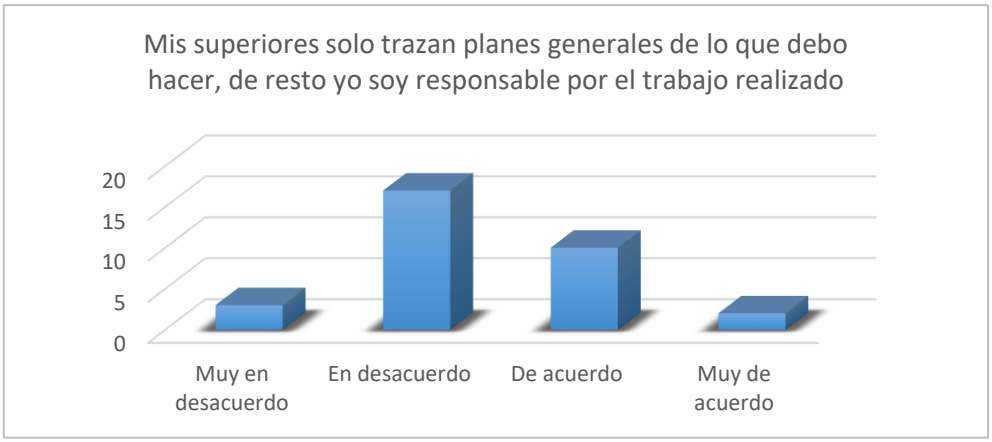

Gráfico N°15, ítems Nº 15, Dimensión Responsabilidad

La tendencia de este reactivo, evidencia que el 53% de la población o el 17% de estos, están en desacuerdo; es decir, estos manifiestan que no se sienten empoderados, y el 32% difiere del anterior, ellos registran en su categoría que están de acuerdo, mientras que 2 individuos están muy de acuerdo.

Tabla N°30
Ítems Nº 16, Frecuencia y *Porcentaje*

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**17**	**14**	**1**	**0**
Porcentaje (%)	**53**	**44**	**3**	**0**

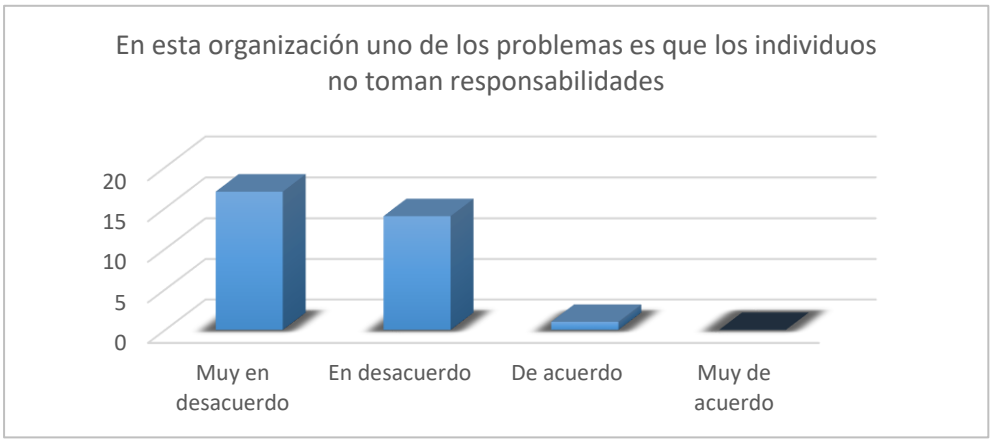

Gráfico N°16, ítems Nº 16, Dimensión Responsabilidad

Se describe entonces, como el 53% de la población asociada a la organización objeto de estudio, está en muy desacuerdo, ellos perciben que si toman responsabilidades, mientras que la tendencia arroja que 1 individuo está de acuerdo.

Siendo el cuarenta y cuatro por ciento (44%) ubicado en la categoría de en desacuerdo.

Tabla N°31
Ítems Nº 25, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**7**	**24**	**1**	**0**
Porcentaje (%)	**22**	**75**	**3**	**0**

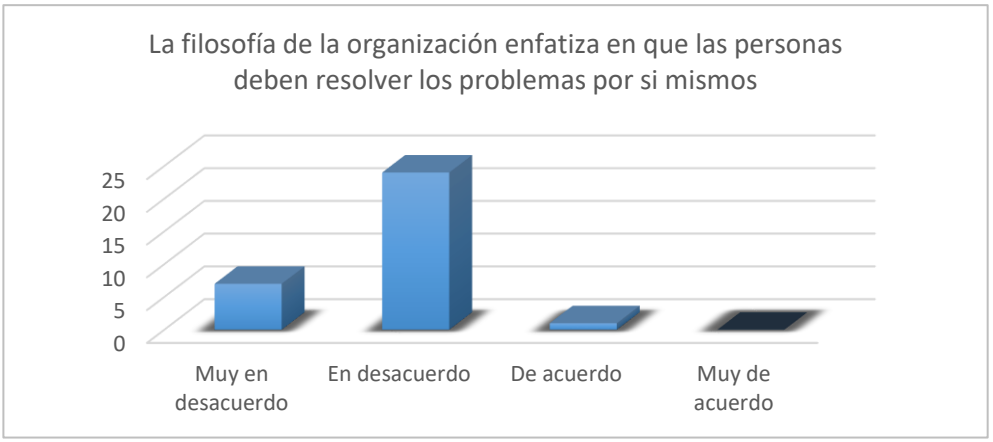

Gráfico N°17, ítems Nº 25, Dimensión Responsabilidad

Este reactivo es categorizado en un 75% en desacuerdo; ya que, veinticuatro (24) encuestado difieren en cuanto a la filosofía definida por el ítems, además y según lo observado no aplicada en la organización objeto de estudio. Por otra parte 7 de los encuestados están dentro de la categoría de muy en desacuerdo; en conclusión, se evidencia entonces que el noventa y siete por ciento (97%) de la población en estudio, tiene una percepción de que los problemas no son resueltos por ellos mismos.

Tabla N°32
Ítems Nº 29, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**26**	**1**	**1**
Porcentaje (%)	**12**	**82**	**3**	**3**

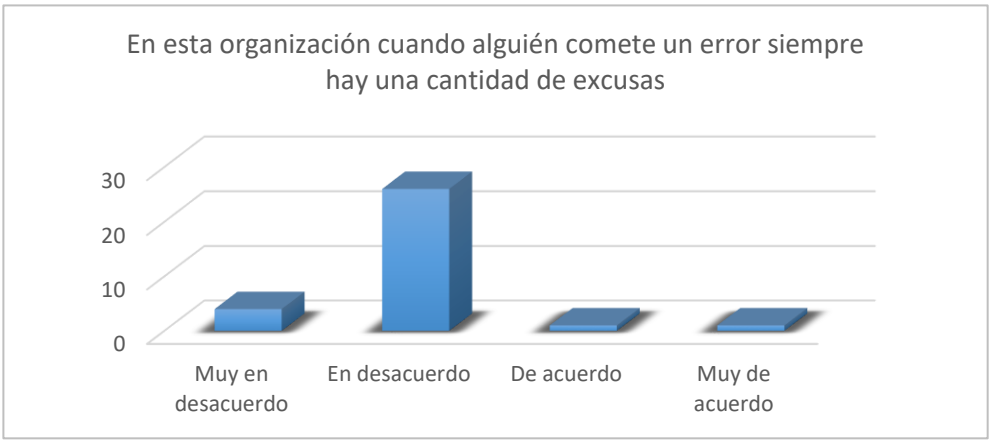

Gráfico N°18, ítems Nº 29, Dimensión Responsabilidad

Los resultados señalados en la medición de este ítems, destaca que veintiséis (26) encuestados o lo que es igual el ochenta y dos por ciento (82%) están en completo desacuerdo, siendo el 3% o 1 individuo ubica su respuesta en la categoría de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Así mismo, 4 individuos o lo que es igual el 12% del total de los encuestados, categorizan el reactivo en muy en desacuerdo.

Tabla N°33
Ítems Nº 34, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**12**	**12**	**4**
Porcentaje (%)	**12**	**38**	**38**	**12**

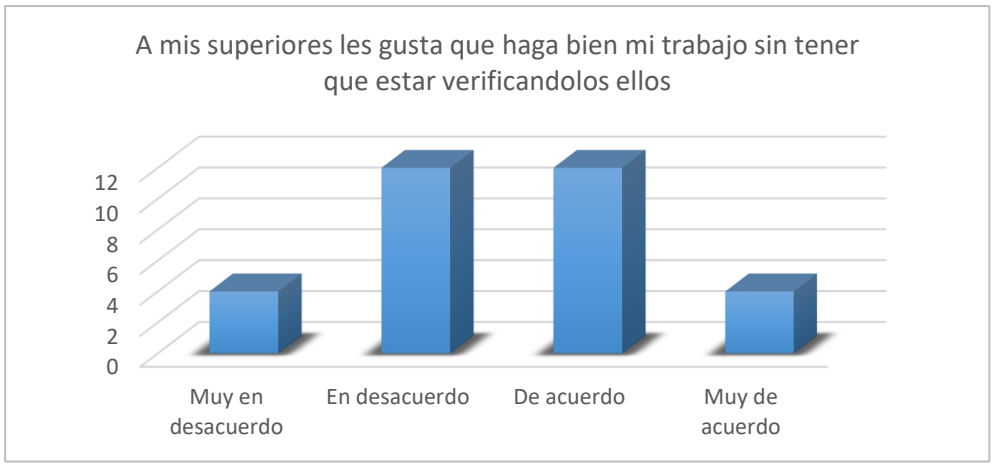

Gráfico N°19, ítems Nº 34, Dimensión Responsabilidad

La tendencia de la gráfica, evidencia como las categoría en desacuerdo y de acuerdo está representa por 12 individuos respectivamente, y en la categoría de muy de acuerdo y muy en desacuerdo 4 encuestados respectivamente, Lo cual supone que las actividades desempeñadas están de cierta forma controlada por los superiores o los jefes inmediatos.

Tabla N°34
Dimensión Responsabilidad, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Responsabilidad) Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.	2	4	60	32	**98**	**3,1**
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	17	20	12	4	**53**	**1,7**
15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	3	34	30	8	**75**	**2,3**

Dimensión (Responsabilidad) Población 32 encuestados		NOMENCLATURA				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.	17	28	3	0	**48**	**1,5**
25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos.	7	48	3	0	**58**	**1,8**
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas.	4	52	3	4	**63**	**2,0**
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos.	4	24	36	16	**80**	**2,5**

Siguiendo con el análisis de este cuestionario, en la dimensión responsabilidad, y como se puede observar en la tabla número treinta y cuatro (34), se calculó la puntuación de cada reactivo; en donde se puede percibir una máxima puntuación de noventa y ocho (98) relacionado al ítems número dos (2); del mismo modo, otro reactivo que está en segundo lugar con mayor puntuación es el número 34 con ochenta (80) puntos y de último tenemos el reactivo número 16 cuarenta y ocho (48) puntos.

En este sentido; esta dimensión, medida por sus respectivos ítems, expresa que ninguno de ellos llega a los cien (100) puntos, pudiendo arrojar el promedio en una categoría por debajo de lo esperado en cualquier organización, sin embargo en la siguiente tabla se especificara si los resultados de acuerdo a su valor codificado y la alineación de estos y a través de su respectiva nomenclatura determinaría algún estado ideal o algún resultado favorable.

Tabla N°35

Dimensión Responsabilidad, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión (Responsabilidad) Población 32 encuestados		Percepción del desempeño evaluado			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces.		√	**3,1**	Bueno

Dimensión **(Responsabilidad)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	√		**1,7**	Deficiente
15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado.		√	**2,3**	Deficiente
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.		√	**1,5**	Deficiente
25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos.		√	**1,8**	Deficiente
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas.		√	**2,0**	Deficiente
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos.	√		**2,5**	Bueno
		Media de desempeño		**2,1**	**Deficiente**

Es importante destacar los dato arrojados en esta tabla, ya que se puede percibir claramente la media de desempeño de esta dimensión, siendo el valor codificado de tres coma uno (3,1) el más alto y corresponde al ítems número dos, además categorizado negativamente; así mismo, se evidencia como los ítems número 15-dieciseis (16), veinticinco (25) y veinte nueve (29) que están categorizado negativamente se ubican en la nomenclatura de deficiente, siendo entonces favorable para la organización objeto de estudio.

Mientras que el ítems número ocho (8), que está categorizado positivamente también es deficiente, reflejándose también el ítems número treinta y cuatro 34 como bueno en su categoría positiva para la empresa.

En conclusión, la dimensión responsabilidad refleja una media desempeño deficiente, siendo esta categoría más acentuada en los ítems cuya clasificación es negativa y que son cuatro de los siete que constituyen esta dimensión; lo que quiere decir que dicha dimensión no está siendo tan afectada en la organización objeto de estudio, pero si hay que poner atención al reactivo que es medido bajo la categorización positiva, como lo es el ítems número 8 y el reactivo número 2 que es de nomenclatura buena en su clasificación negativa.

Dimensión Recompensa

Tabla N°36
Ítems Nº 3, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**17**	**8**	**3**
Porcentaje (%)	**12**	**53**	**25**	**10**

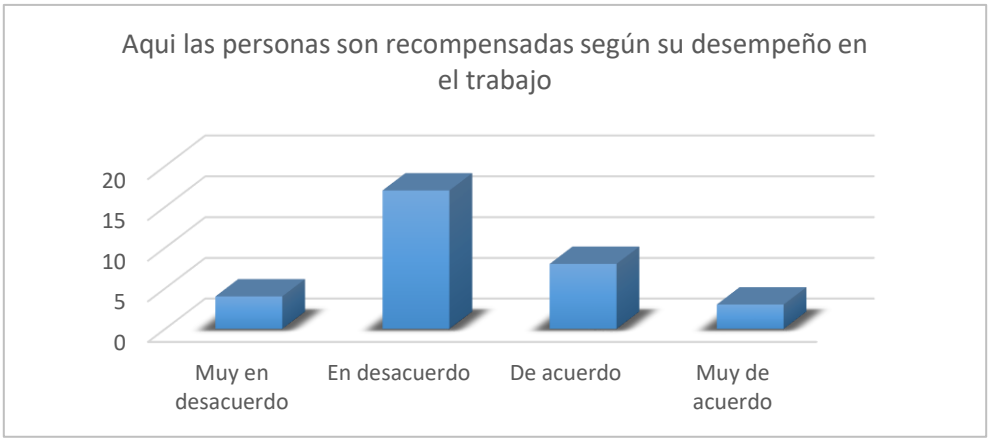

Gráfico N°20, ítems Nº 3, Dimensión Recompensa

Claramente se puede apreciar cómo el 53% o 17 de los individuos del total de los encuestados están en desacuerdo, manifestando no ser recompensadas por su desempeño, sin embargo un 25% o lo que es igual 8 individuos expresan que están de acuerdo y que si reciben recompensa alguna por el desempeño de sus funciones, siendo un 12% o 4 individuos ubican su registros en la categoría de muy en desacuerdo, y por último el 10% o 3 individuos categorizan el reactivo en muy de acuerdo .

Lo que significa que un total de veintiún encuestados, de los treinta y dos (32), manifiestan no recibir recompensa por el desempeño en su trabajo.

Tabla N°37
Ítems Nº 17, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**25**	**7**	**0**	**0**
Porcentaje (%)	**78**	**22**	**0**	**0**

Gráfico N°21, ítems Nº 17, Dimensión Recompensa

El setenta y ocho (78) por ciento de los encuestado expresan en el instrumento que están muy en desacuerdo en cuanto a las sanciones si llegasen a cometer un error, mientras que el 22% se ubica en la categoría de en desacuerdo, lo que quiere decir y según los resultados, que la empresa no ha sancionado por errores cometidos.

Tabla N°38
Ítems Nº 35, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**3**	**1**	**20**	**8**
Porcentaje (%)	**9**	**3**	**63**	**25**

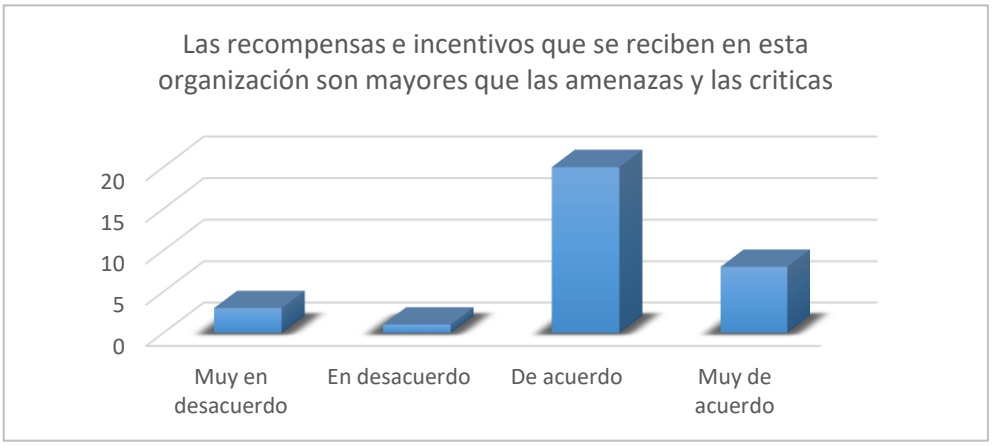

Gráfico N°22, ítems Nº 35, Dimensión Recompensa

En esta tabulación, se puede señalar con exactitud, que sesenta y tres (63) de los individuos encuestados, están en desacuerdo, y 8 se ubican en la categoría de muy en desacuerdo. Lo que quiere decir este resultado con respecto al ítems a los resultados obtenidos en ítems número tres; que la empresa objeto de estudio no recompensa pero tampoco sanciona.

Tabla N°39
Ítems Nº 43, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**4**	**19**	**5**
Porcentaje (%)	**12**	**12**	**60**	**16**

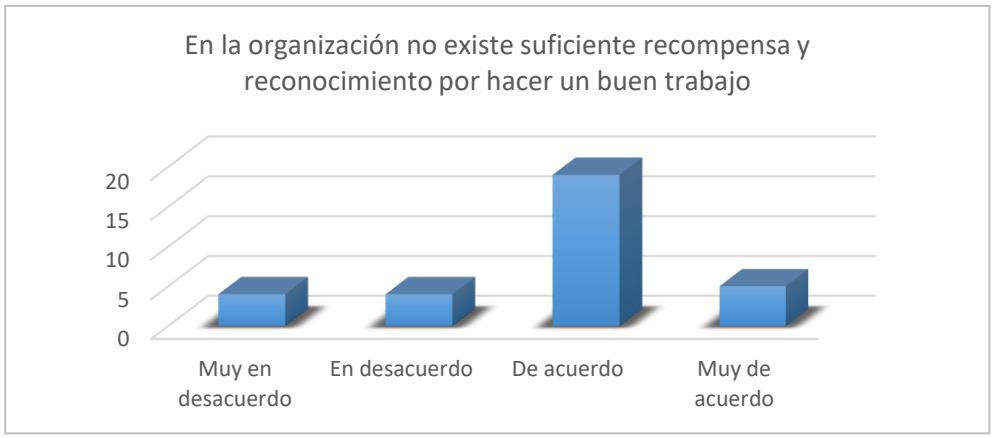

Gráfico N°23, ítems Nº 43, Dimensión Recompensa

El resultado de este reactivo y expresado por su respectiva gráfica, evidencia como la gran mayoría de los encuestado, para este caso el sesenta por ciento (60%) o lo es igual a diecinueve (19) individuos del total de los encuestado, están de acuerdo, mientras que el 16% que equivale a 5 individuos ubican su respuesta en categoría de muy de acuerdo.

Por otra parte 4 individuos expresan que la empresa objeto de estudio no realiza suficiente recompensa o reconocimiento por el desempeño ejecutado, lo que quiere decir, que este reactivo y la evaluación del mismo, se alinea con el reactivo o ítems número tres.

Tabla N°40
Ítems Nº 48, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**6**	**21**	**3**	**2**
Porcentaje (%)	**20**	**63**	**10**	**7**

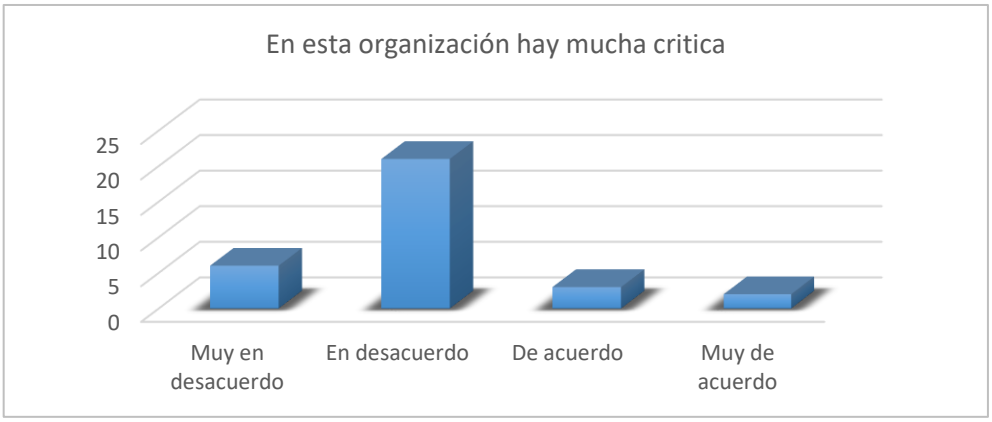

Gráfico N°24, ítems Nº 48, Dimensión Recompensa

La tendencia de este reactivo, evidencia que el 63% que representa 21 individuos del total de la población, manifiestan que están en desacuerdo con respecto a las critica en la organización, mientras que 6 de los individuos que son parte de la muestra, y que equivalen al 20 % ,expresan que están en muy en desacuerdo.

Por otra parte, este reactivo registra su respuesta por parte de los individuos encuestado en la categoría de muy de acuerdo y de acuerdo con un valor de 7 y 10 % o lo que es igual a 2 y 3 individuos respectivamente.

Tabla N°41
Ítems Nº 53, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**13**	**15**	**2**	**2**
Porcentaje (%)	**40**	**46**	**7**	**7**

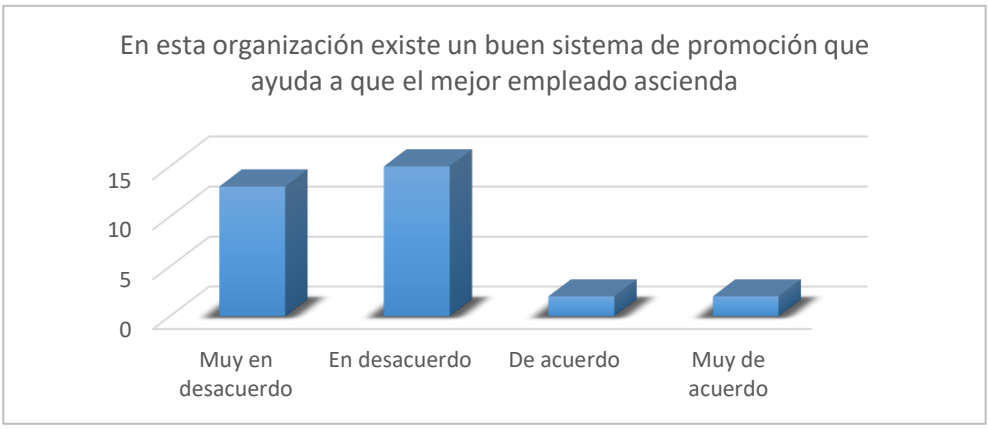

Gráfico N°25, ítems Nº 53, Dimensión Recompensa

Se describe entonces, como el cuarenta y seis por ciento (46%) de la población asociada a la organización objeto de estudio, está en muy desacuerdo, ellos perciben que no existe un buen sistema de promoción de ascenso, mientras que el cuarenta por ciento (40%) de los empleados que es igual a trece (13) individuo, sus respuestas se ubicaron en la categoría de muy en desacuerdo.

Tabla N°42
Dimensión Recompensa, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Recompensa)** **Población 32 encuestados**		NOMENCLATURA				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$=\frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	4	34	24	12	**74**	**2,3**
17	Cuando cometo un error me sancionan.	25	7	0	0	**39**	**1,2**
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	3	2	60	32	**97**	**3,0**
43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	4	8	57	20	**89**	**2,8**
48	En esta organización hay mucha critica.	6	42	9	8	**63**	**2,0**
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda.	13	30	6	8	**57**	**1,8**

La dimensión recompensa, y el cálculo de la puntuación de cada reactivo; se puede apreciar con una máxima de noventa y siete puntos (97) y corresponde al ítems número treinta y cinco (35); en este sentido, otro reactivo

que le sigue es el número cuarenta y tres (43), con ochenta y nueve puntos (89) puntos y por último tenemos el reactivo número diecisiete (17) con treinta y nueve (39) puntos.

En este sentido; esta dimensión, medida por sus respectivos ítems, expresa que ninguno de ellos llega a los noventas (90) puntos, pudiendo arrojar el promedio en una categoría por debajo del estado ideal organización objeto de estudio, sin embargo en la siguiente tabla se especificara si los resultados de acuerdo a su valor codificado y la alineación de estos y a través de su respectiva nomenclatura determinaría algún estado ideal o algún resultado favorable.

Tabla N°43

Dimensión Recompensa, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión **(Recompensa)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	√		**2,3**	Deficiente
17	Cuando cometo un error me sancionan.		√	**1,2**	Muy Deficiente
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	√		**3,0**	Bueno
43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.		√	**2,8**	Bueno
48	En esta organización hay mucha critica.		√	**2,0**	Deficiente
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda.		√	**1,8**	Deficiente
		Media de desempeño		**2,9**	**Bueno**

Los resultados obtenidos en esta tabla, se evidencia claramente la media de desempeño de esta dimensión, siendo el valor codificado de 2,8 el más alto y pertenece al ítems número 43, categorizado el mismo de manera negativa; así mismo, se observa 4 reactivos categorizados negativamente y 2 de manera positiva.

En este mismo orden, se observa 4 ítems negativos , como los son: el número 17 se ubica en la nomenclatura de muy deficiente el número 43 se

categoriza como bueno y los ítems con los números 48 y 53 en la nomenclatura de deficiente respectivamente.

En este sentido el ítems número 3, clasificado de manera positiva presenta un resultado de 2,3 tal y como se observa en la tabla, además que se ubica como deficiente dentro del a nomenclatura asignada en el análisis correspondiente. En conclusión, la dimensión responsabilidad refleja una media desempeño buena, siendo la categoría más acentuada en los ítems cuya clasificación es negativa y que son cuatro de los seis que constituyen la dimensión recompensa; lo que quiere decir que dicha dimensión no está siendo tan afectada en la organización objeto de estudio, específicamente en recompensas e incentivos por el desempeño de los miembros de la organización.

Dimensión Riesgo

Tabla N°44
Ítems Nº 4, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**1**	**0**	**19**	**12**
Porcentaje (%)	**3**	**0**	**60**	**37**

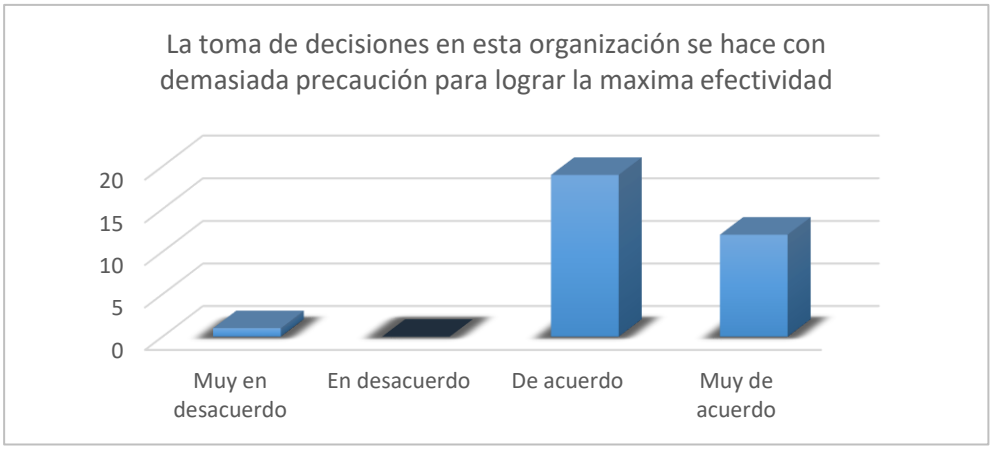

Gráfico N°26, ítems Nº 4, Dimensión Riesgo

En esta tabulación, se puede señalar con exactitud, que el 60% de los individuos encuestados están en de acuerdo, mientras que 12 de estos, o lo que es igual el treinta y siete por ciento (37%) están muy de acuerdo. Siendo el 3% ubicado en la categoría de muy en desacuerdo mientras cero por ciento en desacuerdo; es decir, que toda la población sabe que la organización objeto de estudio toma de cierta forma algunas medidas para la toma de decisiones.

Tabla N°45
Ítems Nº 18, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**23**	**9**	**0**	**0**
Porcentaje (%)	**72**	**28**	**0**	**0**

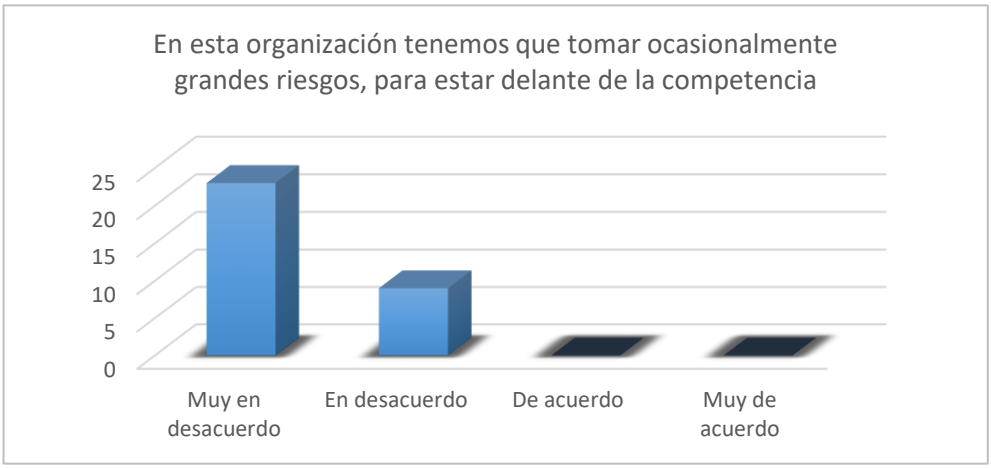

Gráfico N°27, ítems Nº 18, Dimensión Riesgo

Se específica entonces y de acuerdo a los resultados obtenidos, en la gráfica, que el setenta y dos (72) por ciento o 23 individuos del total de la muestra, están en muy en desacuerdo y el 28% o 9 encuestados ubican su respuesta en categoría desacuerdo. Siendo entonces, ninguno de los individuos encuestado el estar de acuerdo en ninguna de las dos categorías, es decir, ni de acuerdo ni muy de acuerdo.

Lo que significa, que la organización objeto de estudio, no toma riesgos ocasionales; además los resultado refuerza el ítems número 4, analizado con anterioridad en esta misma dimensión.

Tabla N°46
Ítems Nº 26, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**3**	**22**	**7**	**0**
Porcentaje (%)	**9**	**69**	**22**	**0**

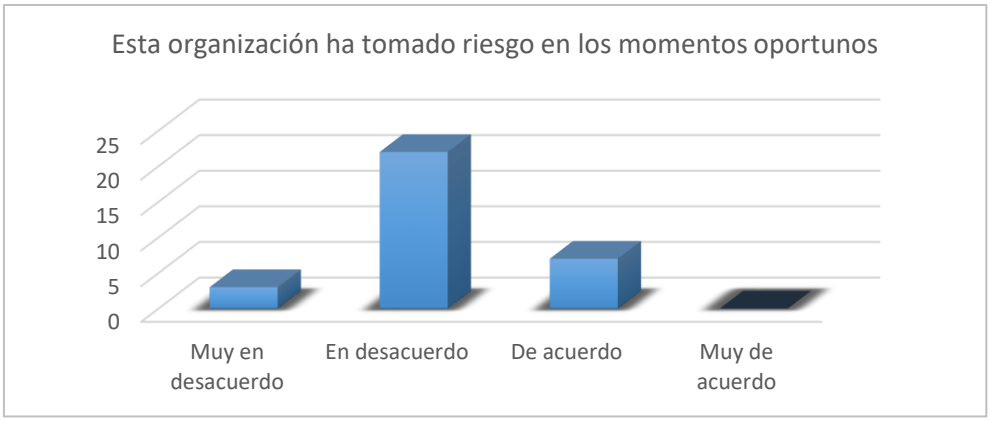

Gráfico N°28, ítems Nº 26, Dimensión Riesgo

Los resultados señalados en la medición de este ítems, destaca que el sesenta y nueve por ciento (69%) o lo que es igual al 22% de la muestra que es igual a la población, está en descuerdo, expresando en el instrumento que la organización, no toma riesgos en momentos oportunos, es así como el 22% o 7 individuos del total de los encuestados ubican su respuesta en la categoría de acuerdo, mientras que 3 están muy en desacuerdo.

Tabla N°47
Ítems Nº 36, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**2**	**17**	**9**	**4**
Porcentaje (%)	**7**	**53**	**28**	**12**

Gráfico N°29, ítems Nº 36,Dimensión Riesgo

La tendencia de la gráfica, evidencia como las categoría en desacuerdo esta representa por 17 individuos respectivamente, y en la categoría de acuerdo con 9 encuestados respectivamente, mientras que en la categoría de muy de acuerdo, está representado por 4 individuos. Lo cual supone que los directivos no se arriesgan por una buena idea o prefieren tomar decisiones con alternativas bien analizadas.

Tabla N°48
Ítems Nº 44, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**6**	**9**	**12**	**5**
Porcentaje (%)	**20**	**28**	**37**	**15**

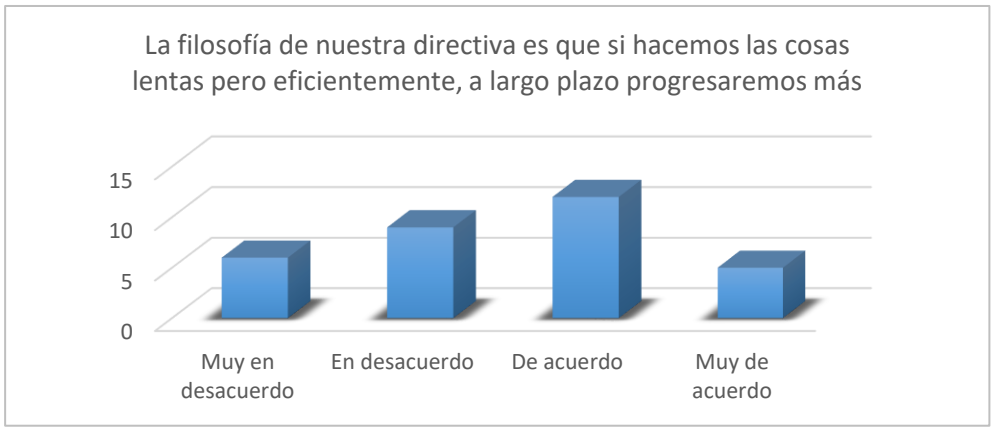

Gráfico N°30, ítems Nº 44, Dimensión Riesgo

Este reactivo es categorizado en un 37% en de acuerdo; así mismo, el 28%, o lo que es igual 9 encuestado difieren en cuanto a la filosofía definida por el ítems, adicionalmente 6 de los encuestados, clasificaron el reactivo en muy en desacuerdo, mientras que 5 individuos están muy de acuerdos.

Tabla N°49
Dimensión Riesgo, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Riesgo)** **Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	1	0	57	48	**106**	**3,3**
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia.	23	18	0	0	**41**	**1,3**
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	3	66	21	0	**90**	**2,8**
36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea.	2	34	27	16	**79**	**2,5**
44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.	6	18	36	20	**80**	**2,5**

En el análisis de esta dimensión, se obtuvieron resultados bien significativos; en donde, unas de las evidencias más claras la tenemos en el ítems número 4 con una puntación de ciento seis (106) puntos, seguido por el reactivo número 26 con una puntuación total de 90 puntos.

Por otra parte, también se puede observar como el reactivo o ítems numero cuarenta y cuatro (44) y e treinta y seis (36) tienen un puntuación de ochenta (80) y setenta y nueve (79) respectivamente, y por último tenemos el ítems número 18 con una puntuación total de cuarenta y un puntos (41).

Lo que se puede inferir hasta este momento y en relación a la dimensión en análisis, es que la gerencia de la organización objeto de estudio no asume riesgos.

Tabla N°50
Dimensión Riesgo, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión **(Riesgo)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	√		**3,3**	Bueno
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia.		√	**1,3**	Deficiente
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	√		**2,8**	Bueno
36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea.	√		**2,5**	Bueno
44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más.	√		**2,5**	Bueno
		Media de desempeño		**2,5**	**Bueno**

La dimensión riesgo está clasificada por 5 ítems, lo cual cuatro de ellos son categorizados positivamente y uno de ellos de manera negativa, tal como se observa en la tabla. Así mismo, el único reactivo negativo que estudia esta dimensión está la nomenclatura de deficiente. Siendo una medición favorable para la empresa.

Por otra parte, los cuatro ítems en positivo se ubicaron en la nomenclatura de bueno; lo que se infiere entonces, es que dicha organización no asume grandes riesgos y menos ocasional, se podría suponer y de acuerdo a los resultados, que está establece un plan estratégico en cuanto a la toma de decisiones y los riesgos en que podría estar expuesta.

Dimensión Relaciones

Tabla N°51
Ítems Nº 5, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**4**	**18**	**6**
Porcentaje (%)	**12**	**12**	**56**	**20**

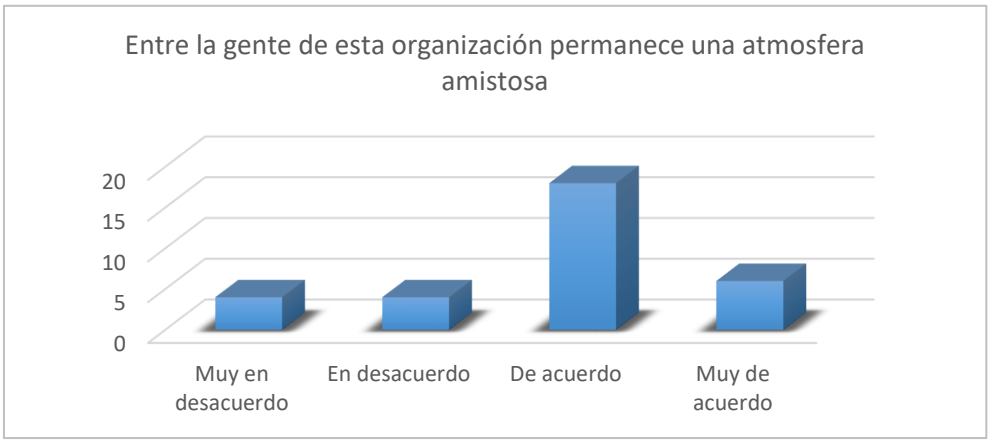

Gráfico N°31, ítems Nº 5, Dimensión Relaciones

De los resultados observables; se nota específicamente, como es la tendencia de la percepción del trabajador con respecto al ambiente en relación a la parte amistosa, siendo el cincuenta y seis por ciento (56%), la categoría de acuerdo por parte de la población, con respecto a un 12% en categoría en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

Por otra parte también es observable el comportamiento de la gráfica en categoría de muy de acuerdo, evidenciando una tendencia del 20 % del total de los encuestados, o lo que es igual seis individuos del total de la población o muestra.

Lo que significa, que 24 individuos de los encuestados relacionan una amistad adecuada entre los miembros de la organización, mientras que ocho (8) del total de la población o muestra se ubican en la categoría de muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente.

Tabla N°52
Ítems Nº 19, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**3**	**7**	**21**	**1**
Porcentaje (%)	**9**	**20**	**68**	**3**

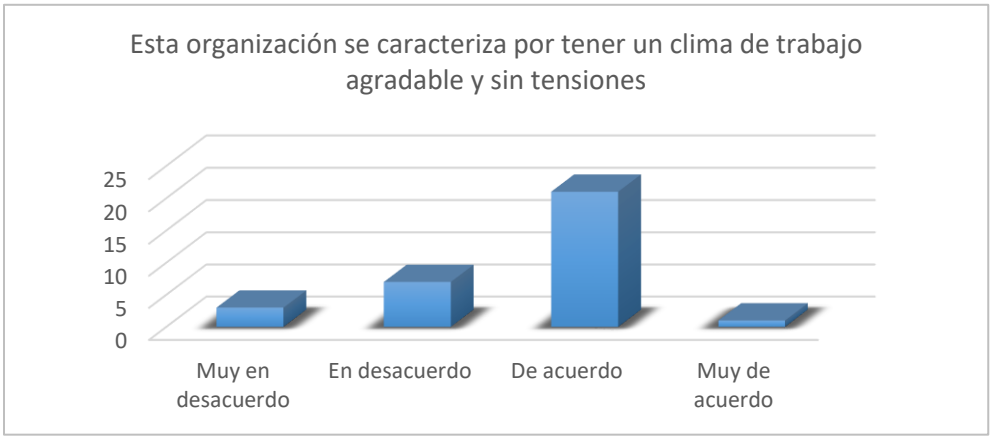

Gráfico N°32, ítems Nº 19, Dimensión Relaciones

Los resultados señalados en la medición de este ítems, destaca que el sesenta y ocho por ciento (68%) de la población está de acuerdo en cuanto al clima agradable en la organización; en donde, el 20% de los encuestado está en desacuerdo, mientras que el 9% está muy en desacuerdo, y por último solo el 3% ubica su respuesta en la categoría de muy de acuerdo.

Tabla N°53
Ítems Nº 30, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**1**	**4**	**21**	**6**
Porcentaje (%)	**3**	**12**	**65**	**20**

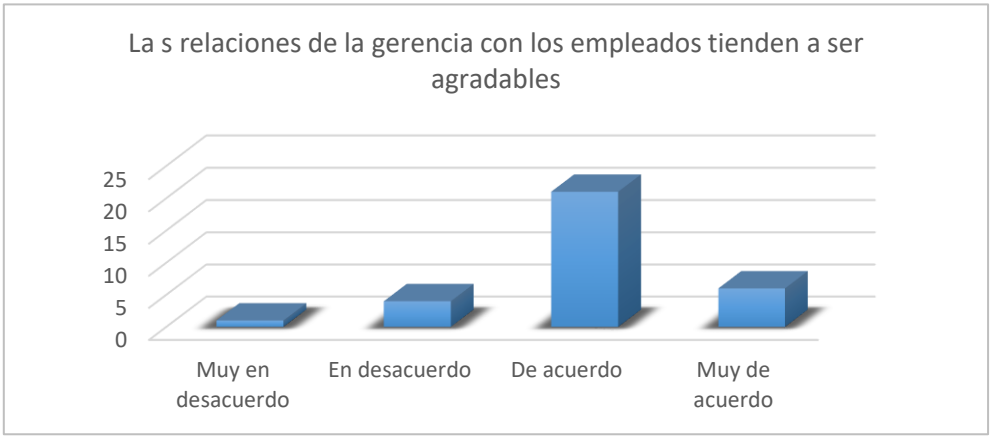

Gráfico N°33, ítems Nº 30, Dimensión Relaciones

Se específica entonces y de acuerdo a los resultados obtenidos, en la gráfica, que el sesenta y cinco por ciento (65%) de los individuos encuestados, categorizan este reactivo en de acuerdo y el 20% en muy de acuerdo, siendo así un ochenta y cinco por ciento (85%) de favorable la relación de la gerencia con respecto a los empleados.

Tabla N°54
Ítems Nº 37, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**6**	**22**	**3**	**1**
Porcentaje (%)	**20**	**68**	**9**	**3**

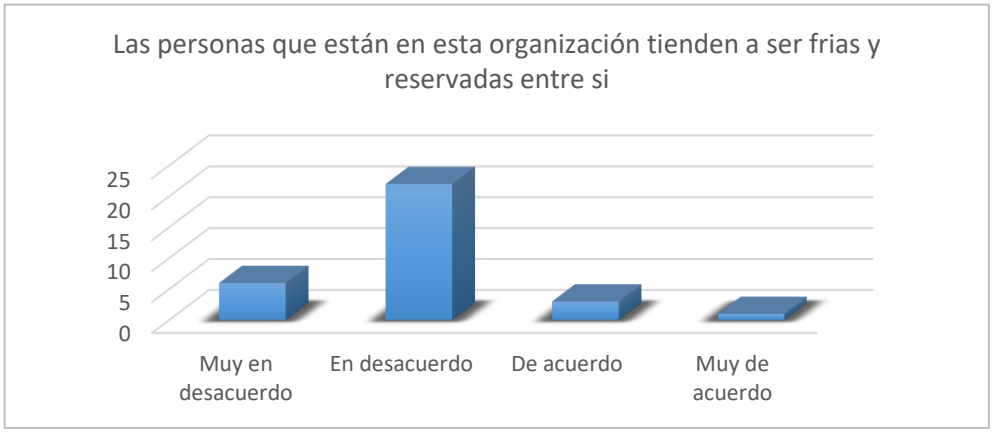

Gráfico N°34, ítems Nº 37, Dimensión Relaciones

El 68% por ciento de los encuestados, que equivalen a 22 individuos del total de los encuestado, expresan en el instrumento que están en desacuerdo en cuanto a los ítems descrito, seguido de 6 encuestados que representan el 20%, están muy en desacuerdo, siendo un factor favorable en términos porcentuales para la organización objeto de estudio; así mismo, 3 individuos ubican su respuesta en categoría de acuerdo y 1 del total en categoría de muy de acuerdo, además que los resultados se alinea con los ítems número 5 - 19 y 30 respectivamente.

Tabla N°55
Ítems Nº 45, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**7**	**19**	**2**
Porcentaje (%)	**12**	**22**	**60**	**6**

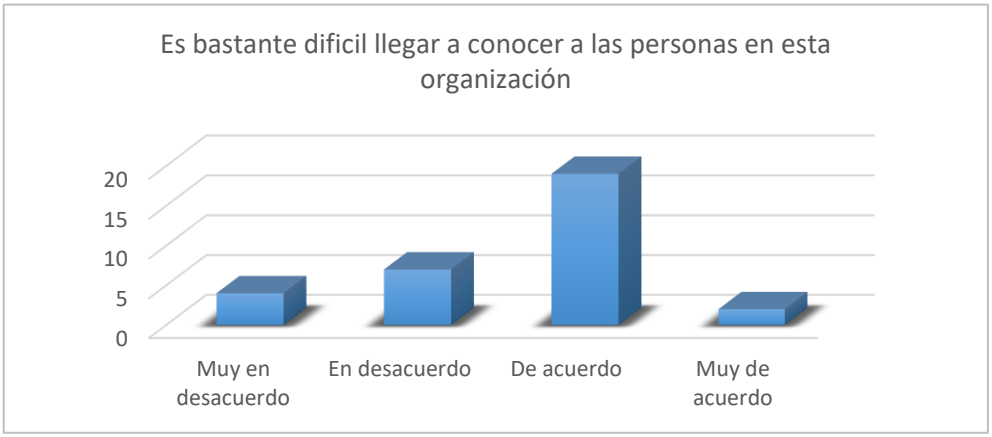

Gráfico N°35, ítems Nº 45, Dimensión Relaciones

Siguiendo con el análisis de esta dimensión, se puede observar como este reactivo, tiene una tendencia del 60% en categoría de acuerdo, seguido del 22%, en categoría de desacuerdo.

Tabla N°56
Dimensión Relaciones, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Relaciones)** **Población 32 encuestados**		NOMENCLATURA				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$=\frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa.	4	8	54	24	**90**	**2,8**
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	3	14	63	4	**84**	**2,6**
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable.	3	8	63	24	**98**	**3,1**
37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si.	6	44	9	4	**63**	**2,0**
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	4	14	57	8	**83**	**2,6**

La dimensión de relaciones, fue medida con 5 reactivos, y se realizó escala de categorización obteniendo a su vez la puntuación correspondiente a cada uno de ellos; en donde, el ítems con mayor puntuación fue el número 30 con 98 puntos y el número 5 con 90 puntos respectivamente.

Sin embargo la tabla que sigue a continuación, nos reflejara la categorización del valor codificado y ubicación en la nomenclatura correspondiente.

Tabla N°57

Dimensión Relaciones, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión **(Relaciones)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa	√		**2,8**	Bueno
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	√		**2,6**	Bueno
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable	√		**3,1**	Bueno
37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si		√	**2,0**	Deficiente
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización		√	**2,6**	Bueno
		Media de desempeño		**2,6**	**Bueno**

Esta dimensión está definida por cinco ítems, siendo tres de ellos categorizados positivamente y dos negativamente; observándose entonces, que los positivo se encuentran en la nomenclatura de bueno, mientras que el ítems número treinta y siete, que está en clasificación negativa como factor está en la categoría de deficiente y el reactivo o ítems número cuarenta y cinco se ubica como bueno.

En este sentido, esta dimensión y según los resultados arrojados, evidencia que las relaciones son buenas y se observa de manera más evidente en la media de desempeño, lo que significa que esta dimensión en la organización objeto de estudio, no está siendo tan afectada. Sin embargo

hay que poner atención en el reactivo 37 que está en la nomenclatura de bueno y esta codificada negativamente.

Dimensión Cooperación

Tabla N°58
Ítems Nº 9, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**2**	**24**	**6**
Porcentaje (%)	**0**	**6**	**75**	**19**

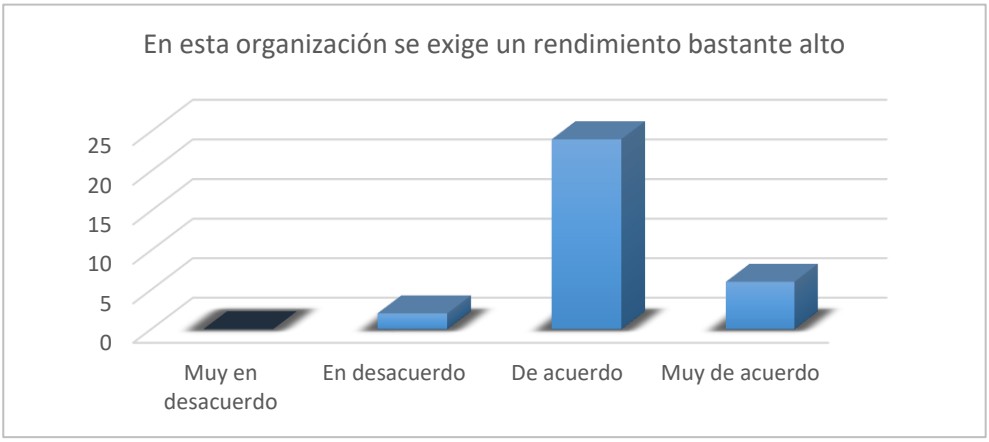

Gráfico N°36, ítems Nº 9, Dimensión Cooperación

El resultado de este reactivo y expresado por su respectiva gráfica, evidencia como la gran mayoría de los encuestado, para este caso el setenta y cinco por ciento está de acuerdo con la medición de este ítems; ya que perciben que la organización exige el rendimiento en el desempeño de las funciones, así mismo el diecinueve por ciento (19%) expresa estar muy de acuerdo.

Tabla N°59
Ítems Nº 10, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**8**	**19**	**3**	**2**
Porcentaje (%)	**25**	**60**	**9**	**6**

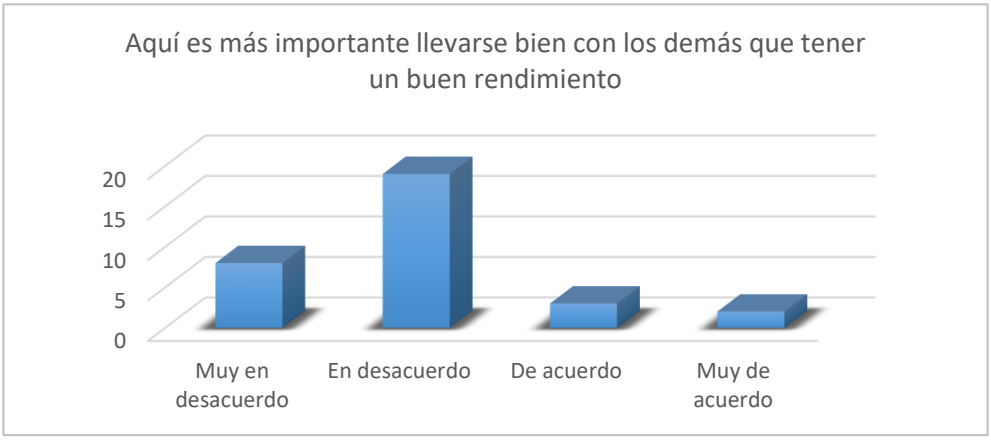

Gráfico N°37, ítems Nº 10, Dimensión Cooperación

En el diagrama se puede notar claramente, que el sesenta por ciento de la muestra, ubica su respuesta en la categoría de en desacuerdo, y el veinticinco por ciento en la categoría de muy en desacuerdo, lo que significa que veintisiete (27) encuestados de treinta (30), perciben que es más importante el buen rendimiento en la organización.

Tabla N°60
Ítems Nº 20, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**2**	**5**	**25**
Porcentaje (%)	**0**	**6**	**16**	**78**

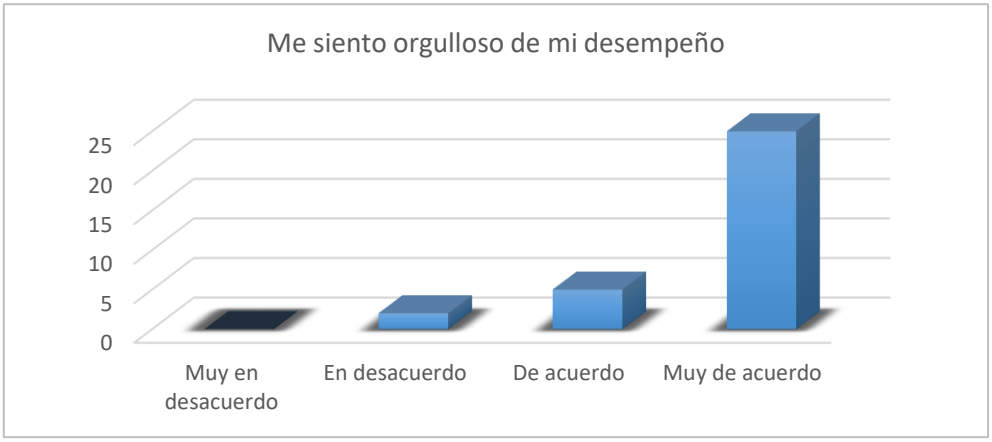

Gráfico N°38, ítems Nº 20, Dimensión Cooperación

Este reactivo es categorizado en un 78% en la categoría de muy de acuerdo; ya que 25 encuestado se sienten orgullosos del desempeño de sus funciones, entre tanto, otra categoría que se evidencia es la de acuerdo con una representación del 16% de 5 individuos que respondieron. Y por último, dos (2) individuos que representan el 6% en la categoría de en desacuerdo.

Tabla N°61
Ítems Nº 38, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**2**	**2**	**21**	**7**
Porcentaje (%)	**6**	**6**	**66**	**22**

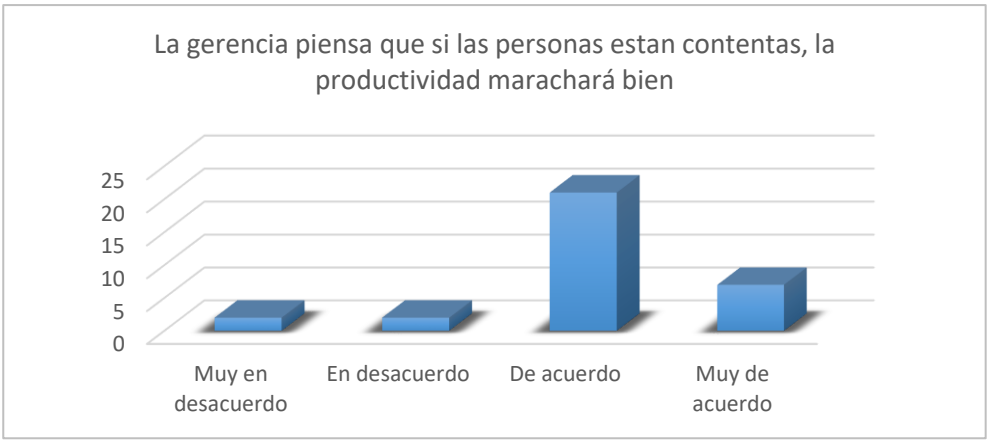

Gráfico N°39, ítems Nº 38, Dimensión Cooperación

La percepción de la población con respecto a estos ítems, es que 21 de los encuestados o lo que es igual el 66% de estos están de acuerdo, mientras que 7 o lo que es igual al 22% como parte de la muestra están muy de acuerdos en relación a lo que piensa la gerencia y el factor que interviene en la productividad. Por otra parte 4 individuos, perciben que la gerencia piensa que si las personas están contentas o no; igual la productividad debe marchar bien, siendo estos 4 encuestados una representación de 6% y 6% en la categoría de en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente.

Tabla N°62
Ítems Nº 51, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**5**	**19**	**8**
Porcentaje (%)	**0**	**15**	**60**	**25**

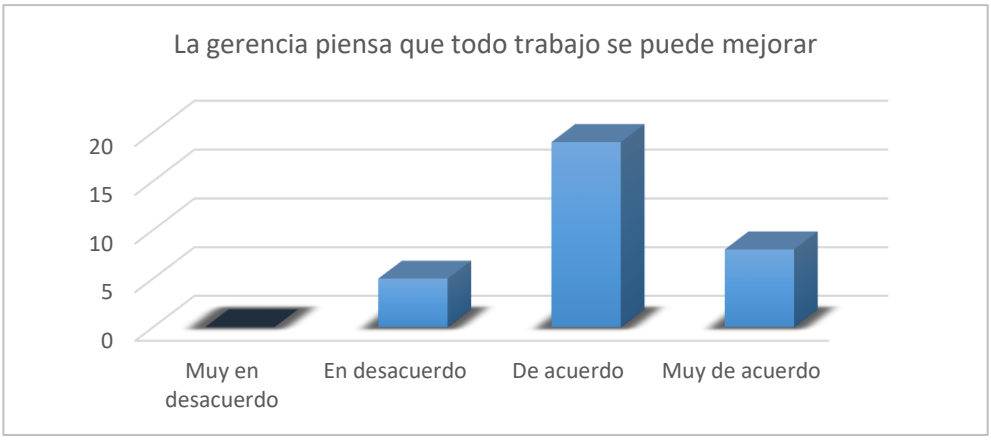

Gráfico N°40, ítems Nº 51, Dimensión Cooperación

La tendencia de la gráfica relacionada con los datos de su respectiva tabla, evidencia como las categoría en de acuerdo está representa por 19 individuos cuya representación en términos porcentuales es de sesenta por ciento, lo cual piensan que todo trabajo se puede mejorar dentro de la organización. Así mismo, 8 individuos o lo que es igual el 25 % ubican su respuesta en la categoría en muy de acuerdo, y por último 5 de los encuestados o el quince por ciento (15) están en desacuerdo, siendo la categoría de muy en desacuerdo con ningún registro o cero por ciento (0%).

Tabla N°63
Ítems Nº 52, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**3**	**4**	**19**	**6**
Porcentaje (%)	**9**	**12**	**60**	**19**

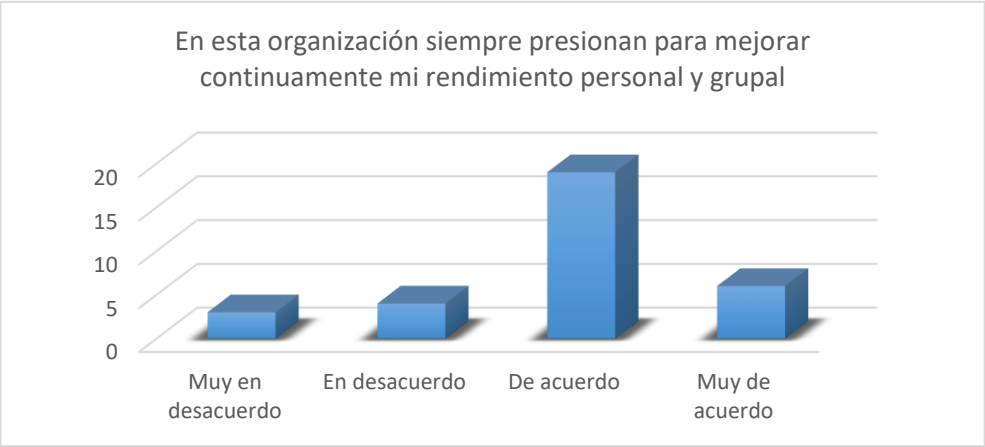

Gráfico N°41, ítems Nº 52, Dimensión Cooperación

Este ítems refleja en su medición, que el sesenta por ciento de la población está de acuerdo, ya que perciben que la organización presiona para el mejoramiento del rendimiento personal y grupal; en donde, el diecinueve por ciento está muy de acuerdo y el doce por ciento está en desacuerdo con respecto al nueve por ciento que está en muy en desacuerdo.

Tabla N°64
Dimensión Cooperación, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Cooperación)** **Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0	4	72	24	**100**	**3,1**
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.	8	38	9	8	**55**	**1,7**
20	Me siento orgulloso de mi desempeño.	0	4	15	100	**119**	**3,7**
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.	2	4	63	28	**97**	**3,0**
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0	10	57	32	**99**	**3,1**
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	3	8	57	24	**92**	**2,9**

Esta dimensión está constituida por 6 reactivos, los cuales midieron la misma; es así como el reactivo número 20 obtuvo en sus diferentes nomenclaturas un total de 119 puntos, contra el reactivo número 9 con 100

puntos en su medición. No obstante, es importante destacar los otros reactivos y la puntación de los mismos; en donde, el reactivo número 51 acumulo 99 puntos, seguido por el reactivo 38 y 52 con 97 y 92 puntos respectivamente.

Tabla N°65

Dimensión Cooperación, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión **(Cooperación)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	√		**3,1**	Bueno
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.		√	**1,7**	Deficiente
20	Me siento orgulloso de mi desempeño.	√		**3,7**	Muy Bueno
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.		√	**3,0**	Bueno
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.	√		**3,1**	Bueno
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.		√	**2,9**	Bueno
		Media de desempeño		**3,0**	**Bueno**

Tal y como se puede observar en la tabla, y como se mencionó anteriormente, esta dimensión se parametrizó con tres ítems positivos y tres ítems negativos, lo cual uno de los negativos se ubicó en la nomenclatura de deficiente (ítems Nº 10) y los otros dos se ubicaron de acuerdo a su valor codificado en la nomenclatura de bueno.

En este sentido, tenemos los ítems o reactivos positivos, y se puede observar como los tres también se ubicaron respectivamente en la nomenclatura de bueno, muy bueno y bueno respectivamente.

En conclusión, se puede inferir de acuerdo a los resultados y específicamente en su media de desempeño, que la dimensión cooperación, se valoriza en bueno, además que la población objeto de estudio supone de acuerdo a los datos arrojados, que esta dimensión tiene un factor esperado en un proceso de gestión.

Dimensión Estándares de desempeño

Tabla N°66
Ítems Nº 11, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**7**	**13**	**9**	**3**
Porcentaje (%)	**22**	**41**	**28**	**9**

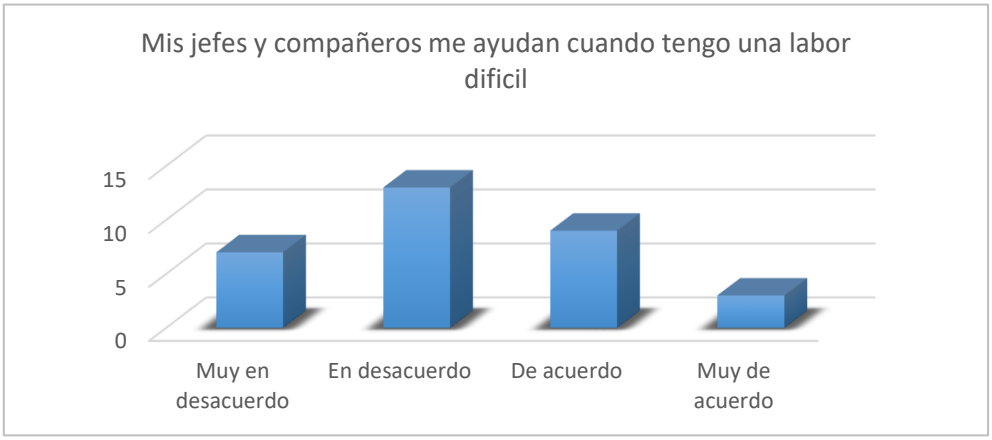

Gráfico N°42, ítems Nº 11, Dimensión Estándares de Desempeño

Tal y como se puede observar en la gráfica, la tendencia en cuanto al categoría medida es de un 41% o 13 individuos del total de la muestra están en desacuerdo, contra un 28% o 9 encuestados con su respuesta en categoría de acuerdo; es decir, 13 de los encuestados consideran que sus jefes y compañeros, no proporcionan ayuda cuando tienen una labor difícil, mientras que 7 de los encuestados o el 22% están muy en desacuerdo, versus 3 o el 9% que ubican sus respuesta en la categoría en muy de acuerdo.

Tabla N°67
Ítems Nº 27, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**17**	**12**	**2**	**1**
Porcentaje (%)	**53**	**38**	**6**	**3**

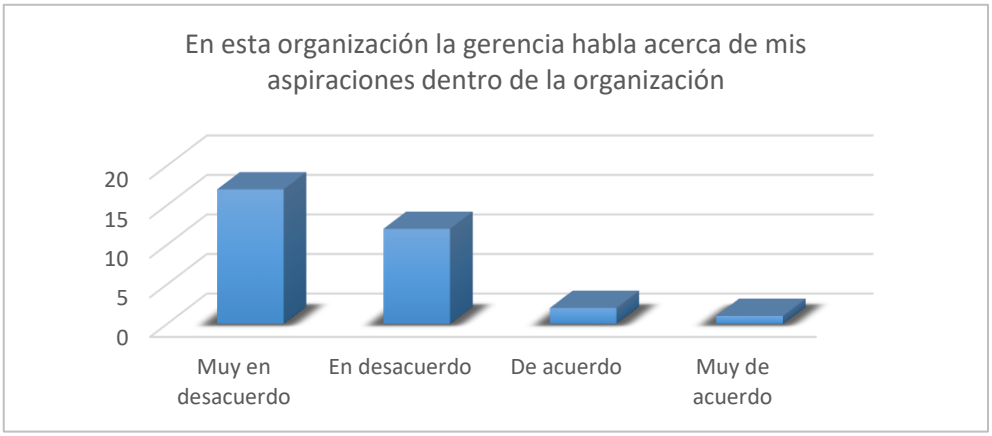

Gráfico N°43, ítems Nº 27, Dimensión Estándares de Desempeño

Observando el ítems número 27 y su comportamiento, se expresa claramente como el 53% de la población encuestada, ubica su respuesta en muy en desacuerdo, así mismo, 12 individuos encuestado están en desacuerdo. Y el resto ubica su respuesta en de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. Lo que significa, que el 91% de la población percibe, que la gerencia no habla acerca de las aspiraciones de estos dentro de la organización.

Tabla N°68
Ítems Nº 31, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**4**	**21**	**4**	**3**
Porcentaje (%)	**13**	**65**	**13**	**9**

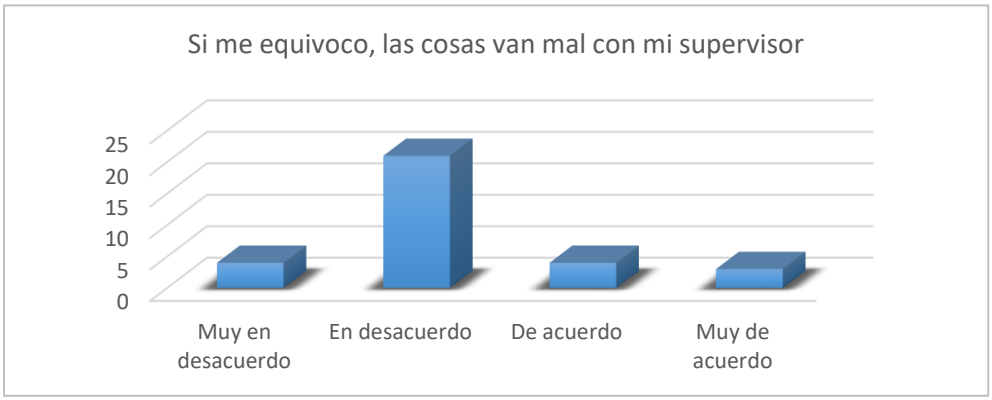

Gráfico N°44, ítems Nº 31, Dimensión Estándares de Desempeño

Los encuestados, perciben este reactivo y lo categorizan en su gran mayoría en desacuerdo; es decir, el 65% de estos o lo que es igual a 21 individuos, mientras que el 13% de estos categorizan este ítems en de acuerdo, y 4 de esta, muy en desacuerdo.

Lo que se puede inferir hasta entonces, es que las actividades desempeñadas por los miembros de la organización si son difíciles o no van de la mano de ellos.

Tabla N°69
Ítems Nº 49, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**7**	**20**	**2**	**3**
Porcentaje (%)	**22**	**63**	**6**	**9**

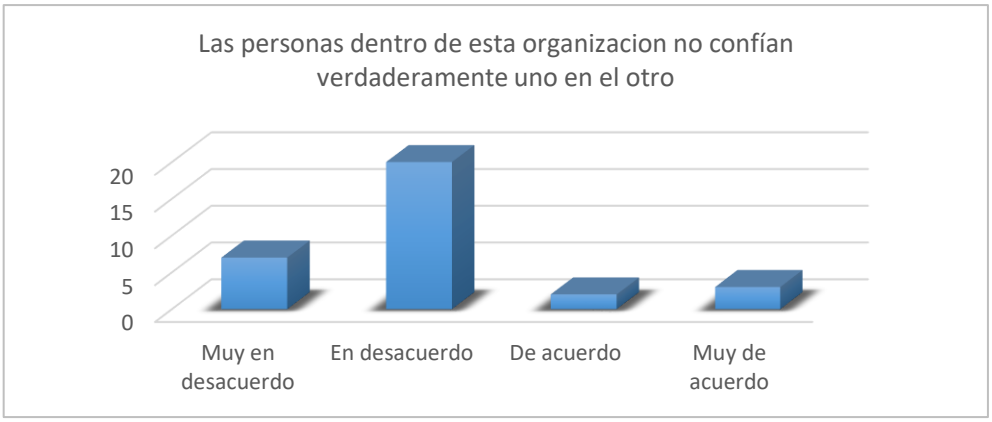

Gráfico N°45, ítems Nº 49, Dimensión Estándares de Desempeño

En cuanto a la medición de ítems, se puede observar claramente la tendencia del mismo, apreciándose que 63% de los encuestados o lo que es igual a 20 individuos están en desacuerdo.

Por otras parte se destaca que el 22% o 7 del total de los encuestados de las población objeto de estudio categoriza el reactivo en muy en desacuerdo, mientras que el 6 y 9 por ciento o lo que es igual a 2 y 3 individuos respectivamente se ubican en de acuerdo y muy de acuerdo.

Tabla N°70
Ítems Nº 50, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**6**	**21**	**2**	**3**
Porcentaje (%)	**20**	**65**	**6**	**9**

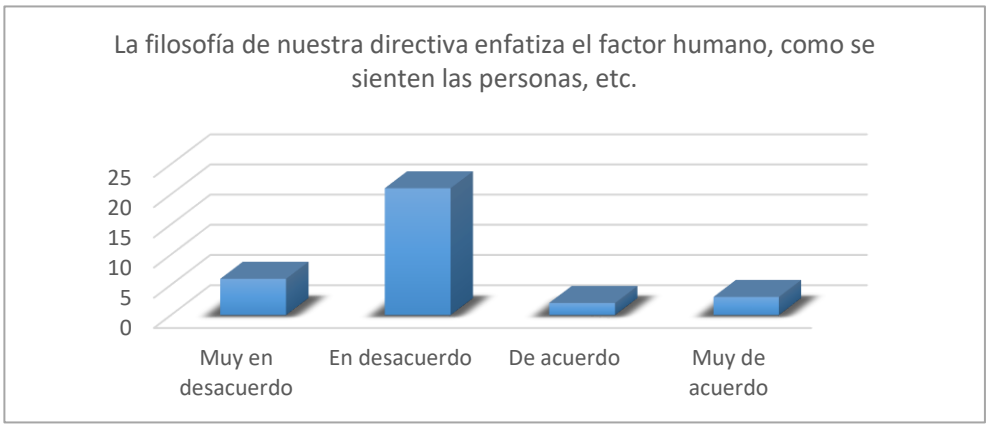

Gráfico N°46, ítems Nº 50, Dimensión Estándares de Desempeño

En el diagrama se puede notar claramente, como el sesenta y cinco por ciento de la población responde en el instrumento que está en desacuerdo, mientras que el veinte por ciento está muy en desacuerdo, para un total de percepción con respecto al ítems, de 85% en relación a la directiva y el no hacer énfasis en el ser humano como filosofía en la organización.

Tabla N°71
Dimensión Estándares de desempeño, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Estándares de desempeño) Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	7	26	27	12	**72**	**2,3**
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	17	24	6	4	**51**	**1,6**
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor.	4	42	12	12	**70**	**2,2**
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.	7	40	6	12	**65**	**2,0**

Dimensión (Estándares de desempeño) Población 32 encuestados		NOMENCLATURA				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.	6	42	6	12	**66**	**2,1**

Tal y como se observar en la tala anterior, los reactivos que poseen mayor puntuación para la medición de la dimensión estándares de desempeño, es el número 11 con un total de 72 puntos, seguido del reactivo número 31 con 70 puntos acumulados, en donde se generó 27 puntos en la categoría de acuerdo para el ítems 11 y 42 puntos en desacuerdo para el ítems 31, seguido de 66, 65 y 51 puntos para los ítems 50,49 y 27 respectivamente.

Tabla N°72

Dimensión Estándares de desempeño, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión (Estándares de desempeño) Población 32 encuestados		Percepción del desempeño evaluado			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	+	-	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	√		**2,3**	Deficiente
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	√		**1,6**	Muy Deficiente
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor.		√	**2,2**	Deficiente
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.		√	**2,0**	Deficiente
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.		√	**2,1**	Deficiente
		Media de desempeño		**2,0**	**Deficiente**

Destacando los resultados arrojados en los valores codificados, de esta dimensión tenemos una nomenclatura <u>deficiente</u> en función de su media de desempeño, siendo el resultado de dos, así mismo, se puede observar también como los ítems codificados positivamente, como los son el ítems 11 y el 27 se ubican en nomenclatura deficiente y muy deficiente, respectivamente.

En este sentido, el resto de los otros tres reactivos que miden esta dimensión, están codificado negativamente y todos se ubican en la nomenclatura de deficiente.

En conclusión, y de acuerdo a los resultados, se puede inferir que esta dimensión está siendo afectada en la organización objeto de estudio y más aún por el resultado en la media de desempeño.

Dimensión Conflicto

Tabla N°73
Ítems Nº 12, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**16**	**13**	**2**	**1**
Porcentaje (%)	**50**	**41**	**6**	**3**

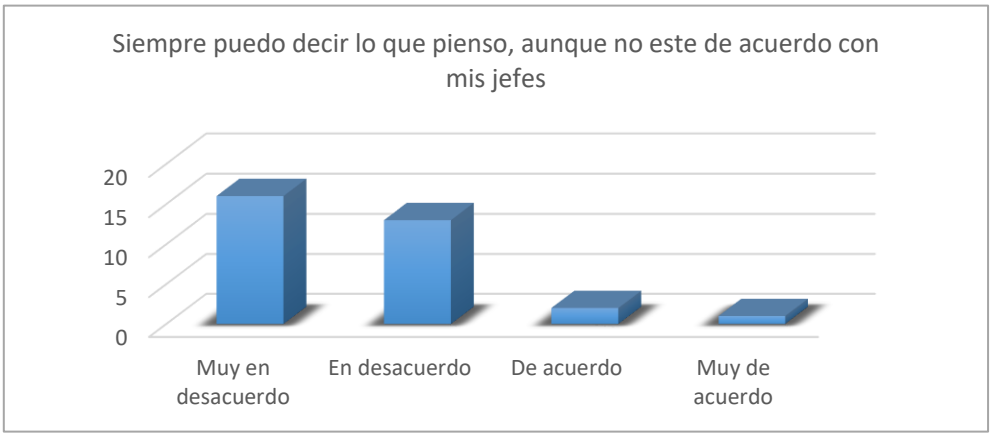

Gráfico N°47, ítems Nº 12, Dimensión Conflicto

La tabulación de este ítems, ubica la mayoría de las respuestas en la categoría de muy en desacuerdo, siendo la mitad de la población quien hace este registro, seguido de un 41% o 13 individuos del total del total de encuestado en categoría de desacuerdo. Lo que significa que el noventa y uno por ciento (91%) perciben que no pueden decir lo que piensan ante sus superiores.

Mientras que 2 y 1 individuo ubican su respuestas en de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

Tabla N°74
Ítems Nº 21, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**2**	**3**	**26**	**1**
Porcentaje (%)	**6**	**9**	**82**	**3**

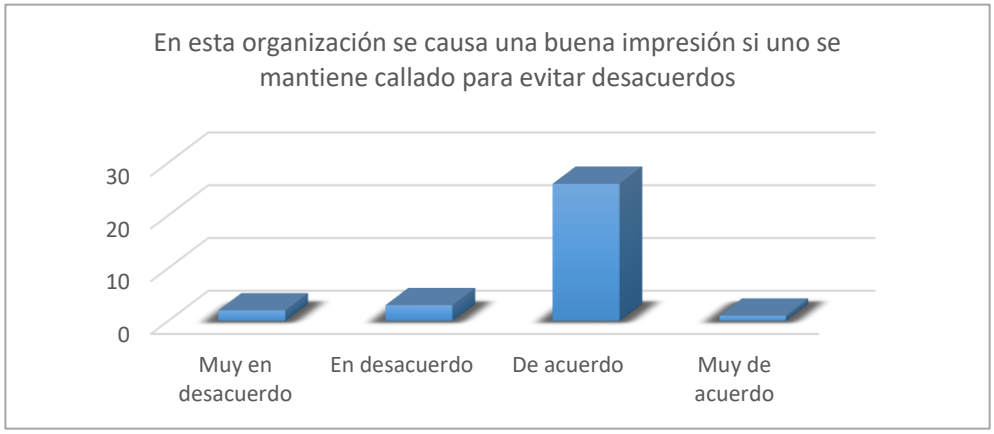

Gráfico N°48, ítems Nº 21, Dimensión Conflicto

La tendencia de la gráfica y la medición del reactivo, apunta a una categorización de acuerdo; en donde, el 82% de la población objeto de estudio registra dicho ítems, siendo así el 9% o lo que es igual 3 individuos cuyos registros se ubican en la categoría en desacuerdo y 6% que equivalen a 2 individuos del total de los encuestados y ubican el registro del reactivo en categoría de desacuerdo.

En conclusión , con respecto a este reactivo la mayoría del total de los individuos están de acuerdo, ya que perciben que la organización evalúa en ellos su discreción para evitar desacuerdos internos.

Tabla N°75
Ítems Nº 39, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**11**	**19**	**2**	**0**
Porcentaje (%)	**34**	**60**	**6**	**0**

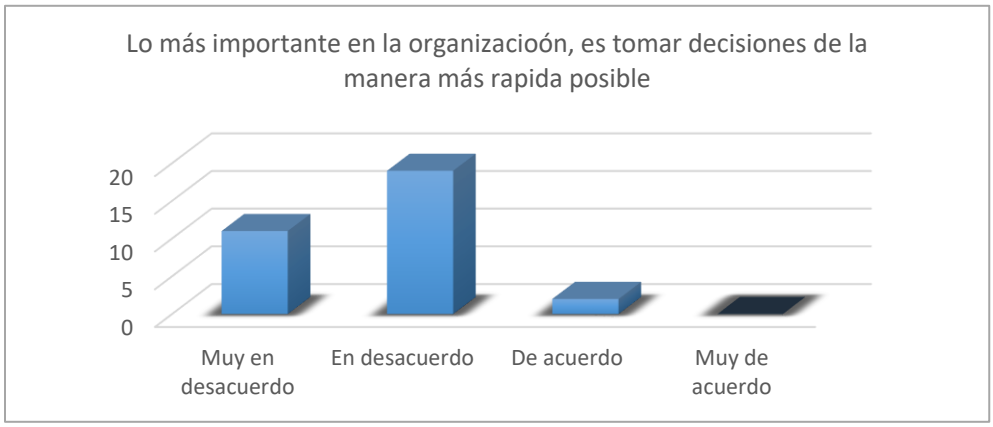

Gráfico N°49, ítems Nº 39, Dimensión Conflicto

Es evidente, y según los resultados tabulados; como el 60% de la población, o lo que es igual 19 individuos encuestados están en desacuerdo con respecto a la aseveración del reactivo. Seguido de un 34% u 11 individuos registran el reactivo en categoría muy en desacuerdo; lo cual se infiere, que el 94% percibe que la organización objeto de estudio no toma decisiones de una manera rápida.

Tabla N°76
Ítems Nº 40, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**7**	**20**	**3**	**2**
Porcentaje (%)	**22**	**63**	**9**	**6**

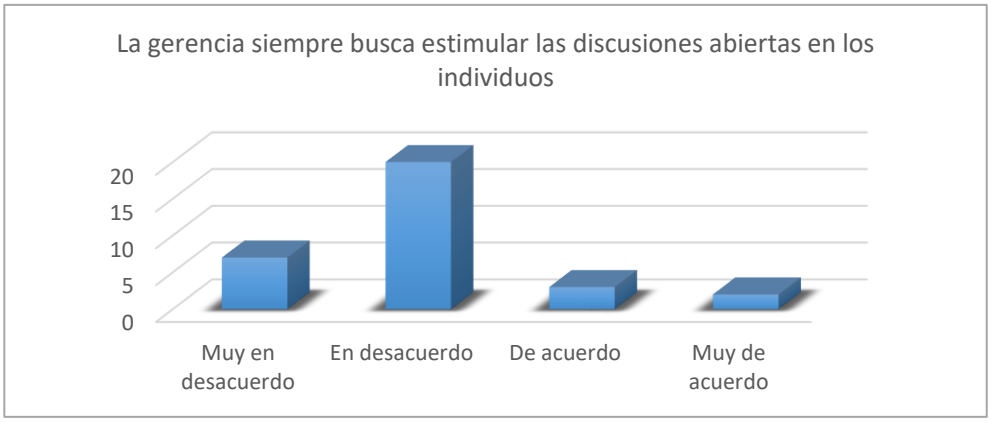

Gráfico N°50, ítems Nº 40, Dimensión Conflicto

Tal y como se puede observar; 20 individuos encuestados difieren de que la gerencia busca siempre estimular las discusiones abiertas entre los miembros de la organización, mientras que 7 encuestados ubican sus respuestas en la categoría de muy en desacuerdo, así mismo el resto de los encuestados ubican sus respuestas en de acuerdo (3 individuos) y muy de acuerdo (2 individuos) respectivamente.

Tabla N°77
Ítems Nº 46, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**9**	**15**	**7**	**1**
Porcentaje (%)	**28**	**47**	**22**	**3**

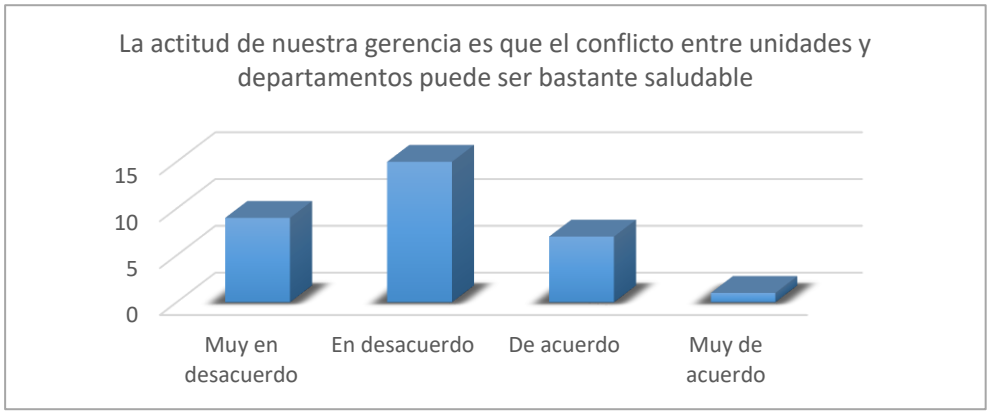

Gráfico N°51, ítems Nº 46, Dimensión Conflicto

Este ítems refleja en su medición, que el 47% de la población o lo que es igual 15 individuos del total de los encuestados y que son objeto de estudio, no percibe que la actitud de la gerencia vea el conflicto entre unidades o departamentos como algo saludable, aunado a esto el 28% o lo que es igual 9 individuos, percibe los mismo, mientras que el 22% o 7 individuos registran este reactivo en categoría de acuerdo y finalmente el 3% que equivale a un individuo, ubica su registro en categoría de muy de acuerdo.

Tabla N°78

Dimensión Conflicto, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Conflicto)** **Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	16	2	6	4	**52**	**1,6**
21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.	2	6	78	4	**90**	**2,8**
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible.	11	38	6	0	**55**	**1,7**
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos.	7	40	9	8	**64**	**2,0**
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	9	30	21	4	**64**	**2,0**

En la dimensión de conflicto, sus ítems arrojan en primer lugar una puntuación de noventa que corresponde al reactivo número veintiuno, seguido de los ítems número cuarenta y cuarenta y seis con 64 puntos respectivamente, además cabe destacar que la nomenclatura que posee mayor puntuación es la de desacuerdo con setenta y ocho puntos y corresponde al ítems número 21.

Tabla N°79

Dimensión Conflicto, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión **(Conflicto)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	√		**1,6**	Deficiente
21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.		√	**2,8**	Bueno
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible.		√	**1,7**	Deficiente
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos.	√		**2,0**	Deficiente
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.		√	**2,0**	Deficiente
		Media de desempeño		**2,0**	**Deficiente**

Esta dimensión está definida por cinco ítems, siendo tres de ellos categorizados negativamente y dos positivamente; observándose entonces, que los positivo se encuentran en la nomenclatura de deficiente, mientras que el ítems número veintiuno, que está en clasificación negativa como factor, está en la categoría de bueno y el reactivo o ítems número treinta y nueve y cuarenta y seis, se ubica respectivamente en la categoría de deficiente.

En este sentido, esta dimensión y según los resultados arrojados, evidencia que el conflicto se categoriza como deficiente; ya que se observa, y de manera más evidente en la media de desempeño, lo que significa que esta dimensión en la organización objeto de estudio, está siendo afectada.

Dimensión Identidad

Tabla N°80
Ítems Nº 6, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**3**	**6**	**18**	**5**
Porcentaje (%)	**9**	**19**	**56**	**16**

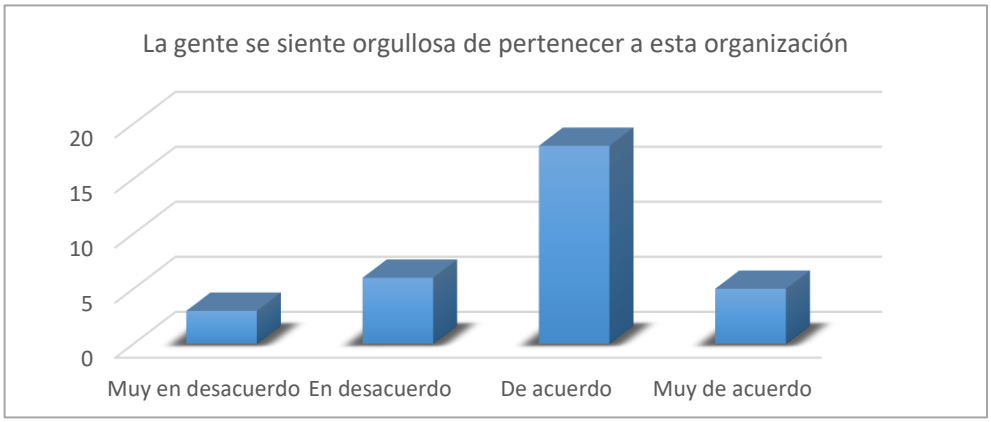

Gráfico N°52, ítems Nº 6, Dimensión Identidad

De los resultados observables, se nota específicamente, como es la tendencia de la percepción del trabajador con respecto al sentido de pertenecer orgullosamente a la organización; en donde, el 56% está de acuerdo, frente al 16% que están en la categorización de muy de acuerdo, con

la diferencia del 19% en desacuerdo, y el 9% ubica sus registros en muy en desacuerdo.

Tabla N°81
Ítems Nº13, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**6**	**19**	**7**	**0**
Porcentaje (%)	**19**	**59**	**22**	**0**

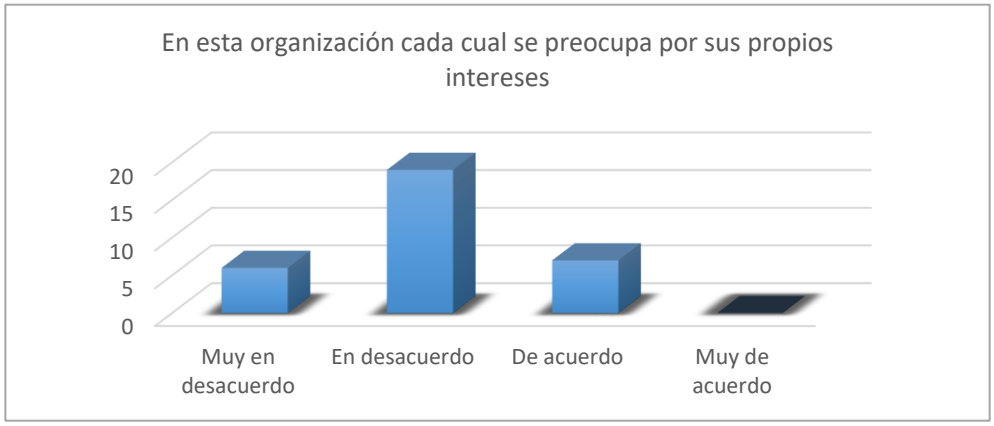

Gráfico N°53, ítems Nº 13, Dimensión Identidad

Se específica entonces y de acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica, que cincuenta y nueve por ciento de los individuos encuestados, categorizan este reactivo en desacuerdo y el diecinueve por ciento ubica sus respuestas en muy en desacuerdo, siendo así un setenta y ocho por ciento de no favorable en relación a la preocupación de los propios intereses de cada uno de los empleados. Mientras que el veintidós por ciento, si están de acuerdo y coinciden en sus respuestas.

Tabla N°82
Ítems Nº22, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**0**	**4**	**21**	**7**
Porcentaje (%)	**0**	**12**	**66**	**22**

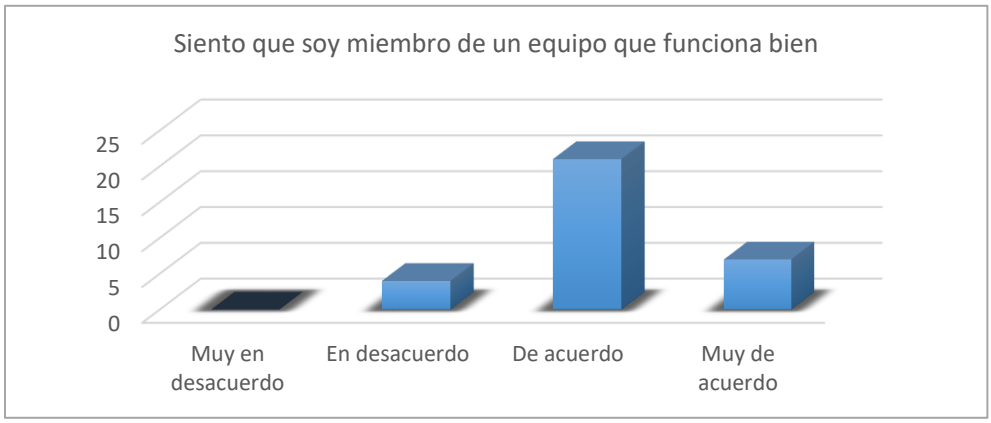

Gráfico N°54, ítems Nº 22, Dimensión Identidad

De los resultados observables; se nota específicamente, como es la tendencia de la percepción del trabajador con respecto a la percepción en relación a un equipo que funciona bien, siendo el 66% o lo que es igual a 21 individuos en categoría de acuerdo, con respecto a un 22% en categoría muy de acuerdo y un 12% ubicado en categoría de en desacuerdo. Lo que significa, que 28 individuos, sienten que pertenecen a un equipo que funciona bien.

Tabla N°83
Ítems Nº32, Frecuencia y Porcentaje

Población	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
32	**6**	**12**	**11**	**3**
Porcentaje (%)	**19**	**38**	**34**	**9**

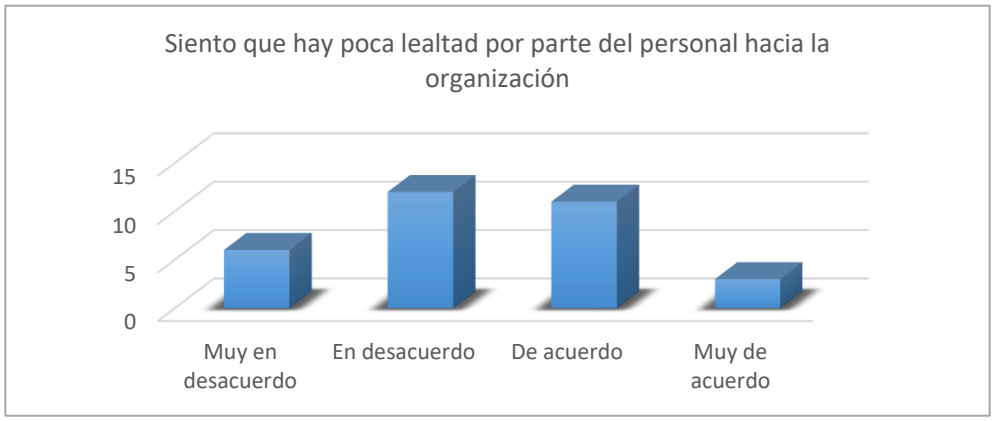

Gráfico N°55, ítems Nº 32, Dimensión Identidad

De los resultados observables, se nota específicamente, como es la tendencia de la percepción del trabajador con respecto a la poca lealtad de estos hacia la organización; en donde, el treinta y ocho por ciento está en desacuerdo en función de los registros, frente a treinta y cuatro por ciento de individuos que están en la categorización de acuerdo, mientras que el diecinueve por ciento y nueve por ciento, ubico sus respuestas en muy en desacuerdo y muy de acuerdo respectivamente.

En fin, existe un 57 %, lo que es 18 encuestados con respuestas desfavorables y 43%, lo que es igual a 14 individuos con respuestas favorables.

Tabla N°84

Dimensión Identidad, puntuación total por categoría, valor codificado

Dimensión **(Identidad)** **Población 32 encuestados**		**NOMENCLATURA**				Total puntos	Valor codificado
Nª	Ítems	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy en Desacuerdo		$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	3	12	54	20	**89**	**2,8**
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	6	38	21	0	**65**	**2,0**
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	0	8	63	28	**99**	**3,1**
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.	6	24	33	12	**75**	**2,3**

Siguiendo con el análisis de este cuestionario, en la dimensión identidad, y como se puede observar en la tabla número ochenta y tres, se calculó la puntuación de cada reactivo; en donde se puede percibir una máxima puntuación de noventa 99, relacionado al ítems número 22; del mismo modo, otro reactivo que está en segundo lugar con mayor puntuación es el número seis, con ochenta y ocho puntos y de últimos tenemos los reactivos número treinta y dos y reactivo número trece con setenta y cinco y sesenta y cinco puntos respectivamente.

En este sentido; esta dimensión, medida por sus respectivos ítems, expresa que ninguno de ellos llega a los cien (100) puntos, pudiendo arrojar el promedio en una categoría por debajo de lo esperado.

Tabla N°85

Dimensión Identidad, codificación, valor codificado, media de desempeño

Dimensión **(Identidad)** **Población 32 encuestados**		**Percepción del desempeño evaluado**			
		Codificación		Valor codificado	Nomenclatura
Nª	Ítems	**+**	**-**	$= \frac{\text{Puntuacion total}}{32}$	
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.	√		**2,8**	Bueno
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.		√	**2,0**	Deficiente
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	√		**3,1**	Bueno
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización.		√	**2,3**	Deficiente
		Media de desempeño		**2,6**	**Bueno**

Tal y como se puede observar en la tabla, y como se mencionó anteriormente, esta dimensión se parametrizó con dos ítems positivos y dos ítems negativos, los dos negativos se ubicaron en la nomenclatura de deficiente (ítems Nº 13 y 32 respectivamente) y los otros dos se ubicaron de acuerdo a su valor codificado en la nomenclatura de bueno.

En conclusión, se puede inferir de acuerdo a los resultados y específicamente en su media de desempeño, que la dimensión identidad, se valoriza en bueno, además que la población objeto de estudio supone de acuerdo a los datos arrojados, que esta dimensión tiene un factor esperado en un proceso de gestión, y por lo tanto la misma no está siendo afectada.

Parte IV: Identificación de las dimensiones que están siendo afectas en el clima organizacional

Una vez procesado los datos y obtenido el cálculo y análisis de la puntuación de la categorización y el cálculo valor codificado, se identificaron las dimensiones que están siendo afectadas,

Así mismo, y basado en el análisis anterior, se le presento al área de la gerencia general los aspectos derivados de los resultados, además se detalló el diagnóstico y se definió los parámetros; demostrando de esta manera, si los

resultados se alinearon con la percepción de la gerencia en las entrevistas iniciales y estos a su vez con el planteamiento del problema de la presente investigación.

En este sentido, y una vez hecha la sincronía entre la percepción del gerente, los resultados obtenidos del instrumento de medición y el planteamiento del problema, se identificaron lo que se puede hacer basado en las mejores estrategias y en planteamientos teóricos y sobre las bases de las fortalezas.

A continuación; y por medio de la siguiente tabla, se resume las nueve dimensiones, con sus números total de ítems, la categorización en cuanto a su nomenclatura codificada y de acuerdo a su valorización (positiva y negativa).

Tabla N°86
Leyenda de las Nomenclaturas

Leyenda	
Nombre	Abreviatura
Muy deficiente	**MD**
Deficiente	**D**
Bueno	**B**
Muy bueno	**MB**

Tabla N°87
Dimensiones, codificación por número de ítems, leyenda de las nomenclaturas

			Codificación	Nomenclatura			
Nª	Nombre de la dimensión	Nº de ítems	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
1	Estructura	10	5	0	0	3	2
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			5	0	2	3	0
2	Responsabilidad	7	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	0	1	1	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			5	0	4	1	0
3	Recompensa	6	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	0	1	1	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			4	1	2	1	0
4	Riesgo	5	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			4	0	0	4	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**

			Codificación	Nomenclatura			
Nª	Nombre de la dimensión	Nº de ítems	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			1	0	1	0	0
5	Relaciones	5	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			3	0	0	3	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	0	1	1	0
6	Cooperación	6	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			3	0	0	2	1
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			3	0	1	2	0
7	Estándares de desempeño	5	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	1	1	0	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			3	0	3	0	0
8	Conflicto	5	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	0	2	0	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			3	0	2	1	0
9	Identidad	4	**+**	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	0	0	2	0
			–	**MD**	**D**	**B**	**MB**
			2	0	2	0	0

Tal y como se observa en la tabla, se destacan las nueves dimensiones con el total de sus reactivos codificados de manera positiva y negativamente; además se puede observar también, como el número total de cada uno de estos reactivos asociados a su dimensión se categorizaron en la respectiva nomenclatura de acuerdo al resultado del valor codificado; es decir, el número de puntos total entre el número total de encuestados; así mismo, se hace mención a los reactivos y su codificación (+ y -) y su estado ideal; en función a la ubicación en la nomenclatura (Ver tabla Nº 88 pág. 174).

En este sentido, es evidente como en la tabla resumen se observa aquellos ítems o reactivos que no se valorizan en el estado ideal, tal cual como se esperaba, entre estos tenemos en la dimensión **estructura,** de los cinco ítems codificado negativamente *tres de ellos* se ubican en la nomenclatura de bueno; así mismo, en la dimensión de **responsabilidad,** de los dos *ítems positivos,* uno se ubica de acuerdo a sus resultados en la nomenclatura de deficiente y en esta misma dimensión, uno de los *reactivos negativos* se categoriza como bueno.

Siguiendo con el respectivo análisis, tenemos la dimensión **recompensa,** con un *ítems codificado positivamente* con categorización deficiente, y en este mismo orden un *ítems codificado negativamente* con categorización buena.

Otra dimensión que tiene afectado unos de sus reactivos es la de **responsabilidad;** en donde, uno de los *dos reactivos negativos* que posee, se ubica de acuerdo a sus resultados en la nomenclatura de bueno. También se puede observar, como la dimensión **cooperación,** posee dos de sus tres *reactivos negativos* en categoría también de bueno. Otra dimensión que se describe es la de **estándares de desempeño;** con dos *ítems positivos* ubicados uno en categoría de muy deficiente y deficiente respectivamente.

Ya para terminar y por último tenemos la dimensión **conflicto,** cuyos ítems positivos de un total de cinco, *dos de ellos* se ubican en nomenclatura de deficiente, mientras que uno de los tres positivos que conforman la dimensión, se ubica en categoría de bueno.

Cabe destacar que tanto la dimensión **riesgo** como la de **identidad,** no presentan reactivos afectados; es decir, estos se ubican en la nomenclatura ideal de acuerdo a su valor codificado.

Tabla N°88
Dimensiones, codificación por número de ítems, media de desempeño por dimensión

Dimensiones			**Percepción del desempeño evaluado**			
			Total Codificación		**Media de desempeño**	Nomenclatura
Nª	Nombre de la dimensión	Nº de ítems	**+**	**-**		
1	Estructura	10	**5**	**5**	**3,3**	Bueno
2	Responsabilidad	7	**2**	**5**	**2,1**	Deficiente
3	Recompensa	6	**2**	**4**	**2,9**	Bueno
4	Riesgo	5	**4**	**1**	**2,5**	Bueno
5	Relaciones	5	**3**	**2**	**2,6**	Bueno
6	Cooperación	6	**3**	**3**	**3,0**	Bueno
7	Estándares de desempeño	5	**2**	**3**	**2,0**	Deficiente
8	Conflicto	5	**2**	**3**	**2,0**	Deficiente
9	Identidad	4	**2**	**2**	**2,6**	Bueno

Siguiendo con el análisis de la tercera parte de esta investigación, y ya haber determinado las dimensiones, con sus ítems codificados y representados en color rojo, y de acuerdo a sus resultados; se define entonces cuales son las dimensiones, que están siendo afectas en la organización objeto de estudio.

Se puede observar entonces, las dimensiones que están siendo afectadas, y entre tenemos la de **responsabilidad,** cuyo valor arrojado en su media de desempeño es dos coma uno (2,1), encontrándose en la categoría de deficiente, además cabe destacar que dos de sus reactivos están en color rojo.

Por otra parte, se evidencia de acuerdo a los resultados, como la dimensión **estándares de desempeño** se categoriza de manera deficiente, ya que su media de desempeño es de dos, ubicándose, por debajo de lo esperado, adicional a esto posee también dos reactivos positivos en color rojo.

En este sentido; y ya para culminar, se observa otra dimensión que está siendo afecta y es la de **conflicto,** también con una media de desempeño de dos, lo cual ubica directamente como deficiente dentro del rango de las nomenclaturas, aunado a esto con tres de sus reactivos en color rojo.

Parte V: Consideraciones generales

A fin de considerar el sondeo que se hizo en cuanto a la obtención de información a partir de las dimensiones descritas en el modelo teórico de Litwin y Stringer, (Ver tabla Nº5 pág. 89), y lo expresado por el gerente, es importante destacar, que existen dos dimensiones que no se relacionaron, al principio con la entrevista y que además están siendo afectada de acuerdos a los resultados obtenidos, estas dimensiones son la de estándares de desempeño y la de responsabilidad.

Sin embargo esto no quiere decir que no son percibidas taxativamente por el gerente, todo lo contrario los resultados presentados pueden generar

inferencias y aseveraciones de percepciones no registradas para el momento, lo cual podrá servir para el planteamiento de estrategias de intervención.

CAPITULO VI

CONCLUSIÓNES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones de la investigación, se basaron en el logro de los objetivos planteados y de la información extraída de la gerencia de la división de la empresa objeto de estudio, lo cual permitió realizar un diagnóstico exhaustivo y detallado de la situación actual de la misma, con el fin de detectar y conocer las oportunidades de mejoras presente, y de las cuales se pude concluir:

A fin de conocer la situación actual de la organización, en cuanto a los procesos de gestión se refiere y como estos son afectados, se analizaron detalladamente las dimensiones del clima en función de modelo planteado, y cuál de ellas está siendo afecta e influye en la cultura de dicha organización.

Así mismo, de acuerdo a los resultados obtenidos, y en primera fase como lo es la entrevista no estructurada se pudo constatar que en efecto la cultura organizacional tal y como la menciono el gerente está siendo afecta por tres dimensiones que están alteradas por sus factores o variables y esto se evidencia con el análisis de los resultados, y entre estas tenemos la dimensión **Responsabilidad, Estándares de desempeño** y la dimensión de **Conflicto,** siendo estas en nomenclatura de deficiente respectivamente; es decir por debajo de lo esperado.

Cabe destacar que los otros aspectos, mencionados por el representante de la dirección son intrínseco dentro de la cultura organizacional, como por ejemplo: El clima laboral, falta de motivación, falta procedimientos, entre otros.

En otro orden de ideas, y en segunda fase de la entrevista pero ya estructurada, se destacan aspectos muy importantes, y relacionados con las dimensiones que están siendo afectadas y entre tenemos los sistemas de gestión actual, alineado con la dimensión **Estándares de desempeño,** que inclusive no es mencionada directamente dicha dimensión cuando se hizo el sondeo con el gerente en función del modelo teórico, pero si hace referencia de manera indirecta en relación al sistema actual (Ver pág.111 capítulo V).

No obstante, el aspecto clima organizacional, también referenciado por el gerente en la página citada anteriormente; no deja de ser importante, y efectivamente estas tres dimensiones que están siendo afectadas son datos concluyentes para verificar la disonancia expresada por el gerente en cuanto al clima organizacional actual y los resultados obtenidos.

Así mismo, el aspecto valor organizacional, está siendo afectado también por estas tres dimensiones basándose en el indicador de las mismas, descrito en la tabla de operacionalización de las variables.

Por otra parte hay otro aspecto que hizo referencia el gerente los cuales se podrán abordar bajo el enfoque de otra investigación.

Ahora bien, siguiendo con los aspectos relevantes de esta conclusión, se identifican siete dimensiones que en la entrevista estructurada hace referencia el gerente, aun así habiendo hecho un sondeo de cada una de ellas; en donde las dimensiones afectadas, solo la dimensión **conflicto** es la que coinciden, las otras dos no son comentadas directamente en dicha entrevista para entonces.

En conclusión, una vez identificado el clima organizacional y las dimensiones que están siendo afectadas, estas proporcionaron información y datos necesarios, lo cual permiten comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales de la empresa objeto de estudio, generando a su vez la búsqueda, definición e implementación de planes estratégicos (Intervención) que apunten al cambio tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y en los

procesos organizacionales con base a los lineamientos definidos y establecidos.

En fin, y en función del análisis realizado y los hallazgos encontrados, es importante definir y establecer la propuesta que permita mejorar todos los aspectos involucrados en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio, permitiendo la confiabilidad, veracidad, objetividad, y fluidez de la información obtenida, así como la integración de los trabajadores y de la organización.

Recomendaciones

Culminado el estudio de investigación, y en función de los resultados obtenidos, se proponen algunas recomendaciones enfocadas en tres aspectos principales:

- El aspecto formal o políticas de la empresa.
- El aspecto gerencial.
- El aspecto en cuanto a los factores que determinan la actitud personales en la organización (Clima laboral).

Ahora bien antes de continuar con las recomendaciones enfocada en cada uno de los aspectos anteriormente señalados; cabe destacar, lo importante que es el clima organizacional, y si este está bien estructurado influye de manera exitosa en la organización. Lo que significa no solo evaluar de manera sistemática el clima organizacional de una determinada empresa, con la finalidad de determinar su estado actual, sino abordar aquellos aspectos débiles que permitan enfrentar nuevos desafíos.

Es por ello que en una organización, lo principal es el talento humano, y si una persona realiza sus actividades diarias en un ambiente de poca satisfacción, los resultados serán de poca productividad, poca efectividad y baja calidad en sus operaciones y tareas (Arancibia, 2006)

En este sentido, las recomendaciones que se realizaran a continuación y enfocadas en los tres aspectos mencionados anteriormente, apuntan hacia la búsqueda e implementación de las acciones que

incrementen y mejoren la percepción general del trabajador con respecto a la organización objeto de estudio.

El aspecto formal o políticas de la empresa

La importancia de estas recomendaciones enfocadas en los aspectos formales o políticas de la empresa, se basa en los hallazgos alineados con la entrevista estructurada y no estructura, y a su vez con las dimensiones afectadas, y entre estas recomendaciones tenemos:

- Revisión, de las actuales normas y políticas organizacionales, de manera que se aborde el aspecto de mejoras, tal como lo expresa el gerente y lo determina la dimensión estándares de desempeño.
- Revisión de las actuales estrategias y de las mediciones de los indicadores de gestión.
- Intervención y auditorias en cuanto a los procedimientos actuales.
- Balancear la inversión del tiempo en cuanto a los temas operacionales y la atención al clima laboral se refiere.
- Establecimientos de indicadores de gestión.

El aspecto gerencial

La importancia de estas recomendaciones enfocadas en los aspectos gerenciales, tiene sus fundamentos en la búsqueda de acciones desde el punto de vista estratégico en cuanto a la gestión del talento humano para el desempeño de sus funciones, alineados con la actitud y el clima organizacional ideal para una empresa, este caso la DMEPIP objeto de estudio, y entre estas recomendaciones tenemos:

- Establecer indicadores e instrumentos que midan el clima organizacional, a corto y mediano plazo.
- Analizar estos resultados y hacerle seguimiento, sustentado en la herramienta del semáforo de la calidad.
- Presentar los resultados al o los representantes de la dirección con estrategias de intervención alineadas con los resultados.
- De ser necesario aplicar fases de coaching.

- Hacer planes de seguimiento de la aplicación de todas las acciones correctivas.
- Comunicación constante de nuevos hallazgos.
- La comunicación informal juega un aspecto importante, basándose en el reconocimiento no remunerado, esto implica saludos personales, felicitaciones en días particulares, correo de reconocimientos, entre otros.

<u>El aspecto en cuanto a los factores que determinan la actitud personales en la organización (Clima laboral)</u>

Existen factores muy determinantes que influyen en clima organizacional y por ende en la actitud de las personas, y el desempeño de estas como miembro de una organización; por lo cual es aquí en donde se alinean y se relacionan más las dimensiones que están siendo afectadas como lo son responsabilidad, estándares de desempeño y conflicto.

Es importante entonces que se tomen aspectos de refuerzos, de manera que estos apunten hacia los niveles de excelencia y que los factores que influyen en las variables afectadas sean mitigadas y más aún controladas, y entre estas recomendaciones tenemos:

- Implementar estrategias en pro de la mejora del clima organizacional.
- Incentivar la cooperación y la interacción entre los miembros de la organización.
- Reforzar los valores organizacionales y declararlos como parte de la consecución de la misión y consolidación de la visión de la DMEPIP, empresa objeto de estudio.
- Charlas de inducción de trabajo en equipo, consecuencia de un buen desempeño, así como también involucrar al personal en alguna toma de decisiones, entre otros.
- Hacer retroalimentación en la evaluación por su desempeño, demostrando atención en sus oportunidades de mejora y reforzar sus fortalezas.

- Hacer buen uso de las mejores prácticas gerenciales, aprovechando la estrategia del liderazgo participativo, así como también el liderazgo situacional.
- Todas y cada una de las estrategias sustentadas en teorías, y que se deriven producto de los resultados obtenido, o de los nuevos hallazgos que surjan motivado de alguna otra intervención y que contribuyan a la optimización de las dimensiones y al clima organizacional en cuestión.

Consideraciones generales

Se hace necesario informar a la gerencia y a todas las personas involucradas sobre los hallazgos en cuanto al resultado de la medición del clima organizacional se refiere.

Así mismo, se declara la realización de una matriz DOFA, pero combinada; como parte de la intervención, de manera que se determinen y se definan las ventajas competitivas internas para la mejor intervención en cuanto a la mejora del clima organizacional y más aún para las dimensiones que están siendo afectadas

Es importante destacar, que puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que ocupe el trabajador, evidenciando que una organización puede poseer microclimas en su interior, es decir un conjunto de actividades en particular, un grupo ocupacional, o un departamento funcional, además que las organización completas pueden producir cuatro o más climas diferentes, sin embargo existe cierta correspondencia en las percepciones del clima entre los empleados.

Ya para concluir; es importante destacar, que no solo las dimensiones ya definidas y declaradas como afectadas, dan una idea exacta del clima organizacional, es importante tomar en cuenta todos los componentes que se reagrupan en dos variables, como o son: procesos y estructura organizacional.

En fin y en función de lo anteriormente expuesto, un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además que este se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores darán una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva, buscando siempre la empatía del grupo.

Referencias Bibliográficas

Arias, G. (1974), *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*.3ra Edición. Editorial Trillas: México.

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. 3ra Edición. Editorial Episteme: Caracas.

Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Editorial Episteme: Caracas.

Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta edición. Editorial Episteme: Caracas.

Arancibia, 2006. *Manual de la Psicología Educacional.*6ta Edición. Editorial Edición essuc: Santiago de Chile.

Alcántara, S. (2012). *Ciencias Sociales.* Editorial Tecnos: Madrid España.

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Editorial Gránica: Argentina 2011.

Alvares, W. (2008). *La Naturaleza de la Investigación*. 5ta edición. Editorial Biosfera: Caracas Venezuela.

Balcells, L., Junyent, J. (1994*). La Investigación Social. Introducción a los Métodos y las Técnicas.* Escuela Superior de Relaciones Públicas - Promociones y Publicaciones Universitarias, ESRP - PPU, Barcelona.

Balestrini, A. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. 5ta Edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Balestrini, A. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles*. 7ma Edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Briones, G. (1990), *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales.* Editorial ARFO: Bogotá Colombia.

Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales.* Editorial Trillas: México.

Brunet, L. (1980). *El Clima del Trabajo Organizacional definiciones, diagnóstico y consecuencias.* (Reimpresión 2009). Editorial Trillas: México.

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias.* Editorial Trillas: México.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México

Burack, H. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos: Una orientación* Estratégica. Real Madrid España.

Caligiore, C y Díaz T. (2003). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 Nº24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

Chávez, N. (1994). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial ARS GARPHIC: Maracaibo.

Cristobal, F (2005). *Análisis de la calidad educativa en andalcia desde la perspectiva del profesorado de educación primaria.* (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla, España.

Daft, Richard L. (2000). *Fundamentos de la Administración*. Editorial Thomson: México.

Dessler, G. (1993) *Organización y Administración, Enfoque Situacional,* Prentice Hall Hispanoamericana: México.

Downey, H, M. Phelps, y Slocum, J. (julio, 1974). *Organizacional clima y la satisfacción laboral: un análisis comparativo. Diario de la investigación de negocio,* Disponible: http://www.journals.elsevier.com/journal-of-businessresearch Consulta: Noviembre 02, 2017.

Diccionario de la lengua española (23ava Edición). Madrid: Espasa. ISBN 978-84-670-4189-7. La plantilla Cita DLE genera una referencia para la definición de una palabra del Diccionario de la lengua española (DLE) de la Real Academia Española (RAE) y de la Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).

Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional de la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas.* Tesis de licenciatura. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial general.* Decimocuarta edición, Última actualización: Buenos Aires Argentina, 11 Feb, 2017 *Principio General de la Administración:* Caracas Venezuela.

Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1984). *Clima y Cultura Organizacional,* Boletín de Psicología.

Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). *Múltiples impactos del clima organizacional y los sistemas de valores individuales sobre la satisfacción laboral.* Personal Psychology.

García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle.* Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

Gavin, J. (1975). *Clima organizacional como una función del clima organización* y personal en el desempeño. Revista de psicología aplicada.

Germán, I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicio*. Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.

Goncalves, A. (1997*). Dimensiones del Clima Organizacional.* Prentice Hall :Bogotá, Colombia.

González M. O. (2010). *Auditoría a Sistemas de Gestión: Calidad, Ambiental y de Seguridad y Salud en el trabajo*. México: D.F. Texto en línea. Disponible: http://www.contenidosabiertos.academica.mx Consulta: Octubre 23, 2017.

Halpin, A. y Croft, D. (1963*). Los sistemas de valor individual sobre la satisfacción laboral y clima organizacional. Psicología personal,* Chicago: Universidad de Chicago.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta Edición. México: McGraw-Hill. Disponible: https://mega.co.nz/#!yINTFD4B!NkPy70g0vKbXjHn_cBqj3Ta2a3cuTFyg0Y2EoDXl3ew Consulta: Octubre 23, 2017.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ra Edición. México: McGraw-Hill.

Hodgetts, R y Altman, (1981). *Comportamiento en las Organizaciones.* Interamericana. Mexico1981

Hutt y Marmiroli, (2007), *Diseño de organizaciones eficientes.* 2da reimpresión Editorial Ateneo*:* México.

Jaulin, C.2008, *Análisis de las organizaciones.* Editorial Hergué. España: Fundación Dialnet.

La serie de normas ISO [Artículo en el blog Normas ISO. Asesoría, Formación & Sistemas de Gestión] Disponible: http://www.normas-iso.com/la-familia-iso Consulta: julio 20, 2014

Likert, R. (1975). *Organización Humana.* São Paulo: Editora Atlas 1ra Edición original en 1967.

Likert, R. (1979). *Nuevos Principios de la Administración.* Librería Pionero Editorial 1ª edición original en 1961: Sao Paulo.

Lippit, R. y Wesley, B. (1958). *Dinámica del cambio planeado.* Harcourt and Brace, New York.

Litwin, g. y Stinger, R. (1978). *La influencia del clima organizacional en humanos motivación*. Michigan: Fundación para la investigación en comportamiento humano. Editorial Simón & Schuster: Nueva York, Estados Unidos.

Marín, (2003); Echezuria, & Rivas (2001), citados en Marín, (2003). *El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México: Caso MULTI*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Marroquín, M. (2017), *Aportaciones a la Administración de Taylor, Fayol y Max Weber*. Guatemala.

McClelland, C. (1973). *Pruebas de competencia en lugar de 'inteligencia,* American Psychology.

McClelland, C. (1998). *Identificación de las competencias con entrevistas de eventos conductuales*, ciencia psicológica.

Méndez, C. (2006). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* Limusa: México.

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos,* Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.

Moos, R. (1974). *La escala del Clima Social un resumen*, Palo Alto, Asesoramiento de psicólogos de prensa. California.

Moos, R. (1984). *La escala de clima Social Familiar*. Adaptación española TEA. Ediciones S.A.

Muñiz, J. (1998). *La Psicometría y la teoría clásica de los Test.* 1ra Edición. Editorial Pirámide: Madrid España.

Namakforoosh, M. (*1999*). *Metodología de la investigación*. 2da Edición. Noriega Editores.

Normas ISO 9000. (Julio, 2014) Wikipedia. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000 Consulta: Enero 20, 2018.

Norma UNE-EN ISO 9001:2015 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2015)".

Nunnally, J. C. (1973). *Introducción a la medición psicológica.* Editorial Paidós: Buenos Aires.

Olaz, A. (2009). *Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias*. En: S. GALLEGO, S y M. GOMEZ (Coord.), Igualdad, Desarrollo y Cooperación. Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).

Ouchi, W. (2008). *Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés,* Editorial Addison-Wesley Iberoamericana: México.

Padua, J. (2000). *Técnicas de Investigación, Fondo Cultura Económica.* Colegio de México, México.

Palella y Martins (2010), Metodología de la investigación cuantitativa Caracas, Fedupel. Edición. Tamayo y Tamayo M. (2003), Proceso de la Investigación. Panapo: Caracas Venezuela.

Pérez de Maldonado, I. (1997). *El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio.* Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En Memorias (pp. 1-5), Bogotá.

Pérez de Maldonado, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 19(2), 67-79

Pérez de Maldonado et al., (2006).*Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional.* Investigación y Postgrado, 21 (2) (2006), pp. 231-24

Pritchard, R., Karasick, W. (1973). *Los efectos del clima organizacional en el desempeño en el trabajo empresarial y satisfacción en el trabajo.* Comportamiento organizacional rendimiento humano, 9 pp. 126-146

Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas*. *Factor clave del desarrollo.* Negotium: revista científica electrónica de ciencias gerenciales, ISSN-e 1856-1810, Año 4, Nº. 10, 2008

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*: *Conceptos, controversias, aplicaciones.* Editorial Pearson Education: México.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décimo tercera edición. Editorial Pearson Education: México.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* Editorial Aljibe: Málaga España.

Rodríguez, P.(2010). *Métodos de investigación*. Universidad Autónoma de Sinaloa.1ra Edición: Culiacán, Sinaloa, México.

Sabino, C. (1986) *Cómo hacer una tesis. Guía para elaborar y redactar trabajos científicos*. 2dª Edición: Editorial Panapo: Caracas Venezuela.

Sabino (2000), *El proceso de Investigación.* Editorial Panapo: Caracas Venezuela.

Sabino, C. (2007). *El proceso de la investigación*. Editorial Panapo: Caracas Venezuela.

Sandoval, C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional, Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, Año 10, Nº 27, México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Sierra Bravo R. (1995)., *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios,* 10ma Edición. Editorial Paraninfo: Madrid España.

Schneider, B, y Bartlett. J. (1968). *Las diferencias individuales y el clima organizacional*: el desarrollo de plan y cuestionario de investigación. Psicología del personal.

Shein, E. (1995). *Organización y La profesión de Administración de Empresa.* Ediciones Pirámide: España.

Sims, H. y Lafollette, W. (1975). *Una evaluación de la organización de Litwin y Stringer cuestionario climático.* Psicología del personal: Universidad de indiana.

Sonnenfeld, J. (1999). *Congruencia de valores y liderazgo carismático en las relaciones CEO-Top Manager: una investigación empírica.* Artículo publicado por el Journal of Business Ethics, Agostos 2011

Tamayo, M. y Tamayo (2003). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw. Hill Editores: México.

Tejada, J. (Comp.). (1997). *Instrumentos de Evaluación*. España: Universidad de Barcelona. Disponible: http://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/instrumentos-de-investigacin-9217795 Consulta: Enero 22, 2018.

Toro, F. (2010). *Liderazgo Organizacional. Objeciones y quejas sobre el apoyo del jefe.* En Toro, F. (Ed.). *Clima Organizacional.* Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana Editorial Cincel: Medellín Colombia.

Waters, L., Roach, D. y Baltis, N. (1974). *Dimensiones de clima organizacional y trabajo relacionadas con las actitudes*. Psicología del personal.

Villareal, R. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agros negocios en la cadena global de valor*. México. IOSD y CECID.

Zorrilla s. (2006): *Estrategia y competitividad: Un estudio de la teoría y práctica en los negocios.* Negotium: revista científica electrónica de ciencias gerenciales.
Disponible:
http://www.monografias.com Consulta: Enero 22, 2018

ANEXO A

Tabla N° 89
Instrumento de Litwin y Stringer

Instrumento de medición de Litwin y Stringer		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En estas organizaciones existe poca confianza en los juicios individuales y casi todo se verifica dos veces				
3	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
4	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
5	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa				
6	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
7	En esta organización las tareas son lógicamente estructuradas				
8	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
9	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
10	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento				
11	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
12	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
13	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				
14	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización				
15	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
16	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
17	Cuando cometo un error me sancionan				
18	En esta organización tenemos que tomar ocasionalmente grandes riesgos, para estar delante de la competencia				

Instrumento de medición de Litwin y Stringer		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
19	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
20	Me siento orgulloso de mi desempeño				
21	En esta organización se causa una Buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
22	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
23	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
24	Nuestra directiva muestra interés por las normas, métodos y procedimientos que estén claros y se cumplan				
25	La filosofía de la organización enfatiza en que las personas deben resolver los problemas por si mismos				
26	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
27	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
28	En esta organización a veces no se tiene claro a quien se reporta				
29	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una cantidad de excusas				
30	Las relaciones de la gerencia con los empleados tiende a ser agradable				
31	Si me equivoco, las cosas van mal con mi supervisor				
32	Siento que hay poca lealtad por parte del personal hacia la organización				
33	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
34	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin tener que estar verificándolos ellos				
35	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y criticas				
36	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea				

Instrumento de medición de Litwin y Stringer		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien				
39	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible				
40	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas en los individuos				
41	Conozco claramente las políticas de esta organización				
42	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
43	En la organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
44	La filosofía de nuestra directiva es que si hacemos las cosas lentas pero eficientemente, a largo plazo progresaremos más				
45	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	Para hacer las cosas en esta organización no se requiere de mucho papeleo				
48	En esta organización hay mucha critica				
49	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro				
50	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
51	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
52	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
53	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor empleado ascienda				

ANEXO B

Costos

Los costos asociados en la propuesta de consultaría, se derivan de los parámetros establecidos por el investigador y que se aplicaron para entonces según algunos grupos consultores, los cuales no pueden ser revelados por motivos de confidencialidad.

A continuación en la siguiente tabla se puede observar un aproximado y sus parámetros tipificados.

Tabla N° 90
Calculo de costos

			Número de horas	Valor Horas Hombre (Bs)
Fases	Pasos	Actividades	Total Horas hombres	Total valor Horas hombres
1	1	Captación del cliente	4	2124,88
	2	Entrevista no estructurada con el cliente	3	1593,66
	3	Diseño de propuesta	16	8499,52
	4	Entrevista estructurada con el cliente	3	1593,66
	5	Levantamiento de la información	38	20186,36
	6	Reunión para presentar propuesta	3	1593,56
	7	Diseño del instrumento de medición	27	14342,94
	8	Aplicación del instrumento de medición	4	2124,88
	9	Procesamiento y análisis de los resultados	42	22311,24
	10	Presentación de los resultados al cliente	3	1593,56
2	11	Entrevista estructurada para la intervención	4	2124,88
	12	Diseño y planificación de la intervención	18	9561,96
	13	Aplicación de la intervención	37	19655,14
	14	Análisis de los resultados de la intervención	26	13811,72
	15	Presentación de los resultados de la intervención	3	1593,56
		Total	**231**	**122711,82**
		Nivel profesional: P5	Costo de empleo	24251,34
		Sueldo mínimo mensual: 5641,48	Gastos Adtvo.	18592,7
		Salario básico por hora profesional:35,26	Ganancia 35 %	42948,85
		*****Factor profesional:2,38	Total consultoría	**189912,01**
		*****Factor beneficio:6,33		
		Factor Costo de empleo: 5,06	Costo unitario de consultoría	**822,13**
		Factor gastos Administrativos: 6.6		
		*Tarifa horaria:531,22		