



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL PARA ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GRUPO
ÍMPETU CENTRO DE DANZA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Chacón Fusté, Adriana Carolina

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Petit, Ricardo.

Caracas, Julio 2016.

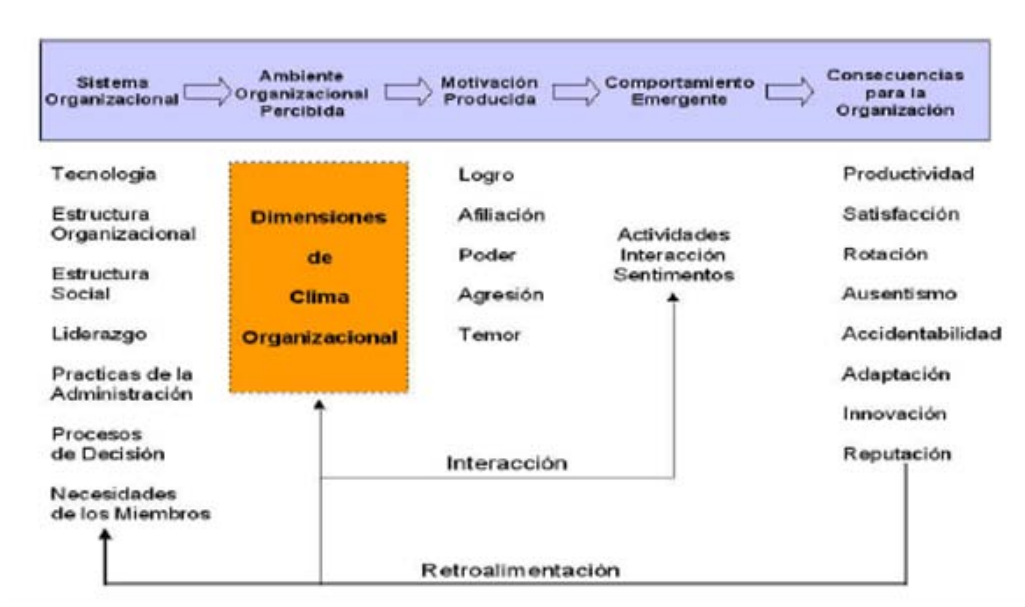


Figura 3. Modelo de Litwin y Stringer.

Fuente: Litwin y Stringer (1968).

En la Figura 3, puede apreciarse la esquematización del análisis que desarrollaron Litwin y Stringer para plantear su modelo de clima dentro de las organizaciones. Dichos investigadores abarcaron en su modelo (9) nueve dimensiones, las cuales consideraron que explican el clima existente en una organización. A continuación se detallan cada una de las dimensiones:

- **Estructura:** se refiere a la forma en que son divididas, agrupadas y coordinadas las distintas actividades que realizan las organizaciones con respecto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con lo plasmado en el organigrama, y que comúnmente se conoce como estructura organizacional. Dependiendo de la estructura que asuma la empresa, para esta sea funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, que faciliten o dificulten el desarrollo óptimo de las actividades en la organización. Dichos aspectos deben guiar a los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto

Escala	Valoración
En poco	1,00 - 1,75
En cierto grado	1,76 - 2,50
Bastante	2,51 - 3,25
En alto grado	3,26 - 4,00

Tabla 6. Escala de Valoración.

Fuente: Elaboración Propia.

La técnica de investigación es “*el procedimiento o forma particular de obtener datos o información*”, la cual se complementa con los instrumentos de recolección de datos, los que son usados para “*obtener, registrar o almacenar información*” (Arias, 2012, págs. 67-68).

4.5. Operacionalización de Variables.

Parafraseando a (Arias, 2012), la operacionalización de variables consiste en un proceso por el cual se transforma la variable en un término concreto, observable y medible, a través de dimensiones, indicadores e ítems o preguntas.

El proceso para realizar una operacionalización de variables conlleva, tomar la variable y descomponerla en elementos que logren explicarla de mejor manera, es decir, descomponerla para formar las dimensiones de la variable. Luego de establecer las dimensiones, se deben determinar los indicadores, que no son más que las conductas observables que permitirán medir el logro de dichos indicadores. Y por último, se redactan los ítems que conformarán el instrumento para medir la variable.

En esta investigación, el instrumento realizado por Psico Consult no posee indicadores de las dimensiones, por lo cual, se aplicaron directamente los ítems para medir el clima organizacional.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de aplicar el instrumento para la recolección de la información del clima organizacional de Grupo Ímpetu Centro de Danza, de tabularon y procesaron los datos obtenidos a través del programa Excel.

En primer lugar, se mostrarán los resultados de la percepción general del clima organizacional de los miembros de la empresa Grupo Ímpetu Centro de Danza; y en segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los ítems, de acuerdo a cada una de las dimensiones estudiadas.

Los resultados se presentan a través de una tabla, en la que se muestra:

- El promedio y valoración de la percepción general en cada dimensión.
- El promedio y la valoración de cada ítem según las dimensiones estudiadas.

5.1. Análisis General de las Dimensiones del Clima Organizacional.

A continuación se presenta el resultado del análisis general de la evaluación efectuada a las dimensiones del clima organizacional de Grupo Ímpetu Centro de Danza, agrupados en la Tabla 9, la cual se presenta a continuación:

Dimensión	Promedio	Valoración
Integración	3,57	En alto grado
Comunicación	3,37	En alto grado
Supervisión	3,56	En alto grado
Estructura	3,53	En alto grado
Condiciones y Métodos de Trabajo	3,45	En alto grado
Compromiso	3,55	En alto grado

Tabla 9. Comparación de la Percepción General de las Dimensiones del Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Integración	Promedio	Valoración
ITEM 1	3,44	En alto grado
ITEM 7	3,59	En alto grado
ITEM 13	3,59	En alto grado
ITEM 19	3,72	En alto grado
ITEM 25	3,60	En alto grado
ITEM 31	3,52	En alto grado

Tabla 10. Análisis por ítem de la Dimensión Integración.

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado obtenido en esta dimensión, nos permite observar que la percepción de los miembros de la organización en cada uno de los ítems es “en alto grado” buena. Por tanto, no existen aspectos que ameriten mayor abordaje en una futura intervención, más allá de un mejoramiento continuo.

5.3. Análisis de la Dimensión Comunicación.

La comunicación se refiere al nivel de desarrollo de los canales y mecanismos para transmitir la información dentro de la organización; así como también, a los procesos de intercambio y disponibilidad de la información. En esta dimensión se buscó medir el nivel de percepción de los miembros de la organización con respecto a los mecanismos y canales disponibles para la divulgación e intercambio fluido de la información entre los niveles de la organización y entre los miembros de una misma unidad. Esta dimensión puede generar un clima apropiado dentro de la organización, debido a que puede permitir que todos sus miembros se mantengan actualizados e informados sobre los proyectos, procesos e información relevante para el buen funcionamiento de la organización.

A continuación se aprecia en la Tabla 11 los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforman esta dimensión:

Comunicación	Promedio	Valoración
ITEM 2	3,57	En alto grado
ITEM 8	3,48	En alto grado
ITEM 14	3,53	En alto grado
ITEM 20	3,48	En alto grado
ITEM 26	3,33	En alto grado
ITEM 32	2,95	Bastante

Tabla 11. Análisis por ítem de la Dimensión Comunicación.

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior es posible observar que el **ítem 32** que se refiere a si los miembros de la organización “*Conoce los avances y logros en otras áreas de la empresa*”, es percibida con una valoración “Bastante” buena, por cual, podemos considerar que en esta dimensión es posible reforzar este aspecto entre los colaboradores de la organización, para así garantizar que en un futuro el mismo sea evaluado “en alto grado” bueno.

5.4. Análisis de la Dimensión Supervisión.

En esta dimensión se buscó medir el nivel percepción que poseen los miembros de la organización con respecto a las conductas que manifiestan los líderes de la misma, es decir, la manera en que los supervisores apoyan, dirigen y escuchan a sus subordinados para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Esta dimensión puede generar un clima apropiado dentro de la misma, en cuanto a que los trabajadores se sientan orientados, dirigidos y escuchados por sus líderes, lo que les permitirá realizar su trabajo de buena manera.

A continuación se puede observar en la Tabla 12 los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforman esta dimensión:

Supervisión	Promedio	Valoración
ITEM 3	3,77	En alto grado
ITEM 9	3,70	En alto grado
ITEM 15	3,30	En alto grado
ITEM 21	3,38	En alto grado
ITEM 27	3,59	En alto grado
ITEM 33	3,63	En alto grado

Tabla 12. Análisis por ítem de la Dimensión Supervisión.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en la dimensión de Supervisión con respecto a cada uno de los ítems que lo conforman, nos muestran que los aspectos abordados en dicha dimensión son percibidos por los miembros de Grupo Ímpetu Centro de Danza como “en alto grado” buenos. Por tanto, no existen aspectos que ameriten mayor abordaje en una futura intervención, más allá de un mejoramiento continuo.

5.5. Análisis de la Dimensión Estructura.

En esta dimensión se buscó medir la percepción de los miembros de la organización con respecto al grado de asignación de la responsabilidad y funciones de los puestos y unidades de trabajo; así como también, al establecimiento de la razón de ser de la organización, políticas, objetivos y la administración de los recursos. Esta dimensión puede generar un clima apropiado dentro de la misma, en la medida en que las funciones y responsabilidades se encuentren adecuadamente distribuidas de acuerdo al cargo que ocupe los miembros de la organización; al igual, que el establecimiento de los lineamientos estratégicos que orienten a la misma.

En la Tabla 13 agrupan los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforman esta dimensión:

Estructura	Promedio	Valoración
ITEM 4	3,61	En alto grado
ITEM 10	3,51	En alto grado
ITEM 16	3,60	En alto grado
ITEM 22	3,50	En alto grado
ITEM 28	3,57	En alto grado
ITEM 34	3,47	En alto grado

Tabla 13. Análisis por ítem de la Dimensión Estructura.

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado obtenido en esta dimensión, la cual se encuentra descrita en la tabla anterior, nos permite observar que la percepción de los miembros de la organización en cada uno de los ítems es “en alto grado” buena. Por tanto, no existen aspectos relevantes que ameriten un abordaje profundo en una futura intervención, más allá de un abordaje orientado a un mejoramiento continuo dentro de la organización.

5.6. Análisis de la Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.

En esta dimensión se buscó medir el nivel percepción de los miembros de la organización con respecto a la manera en que están concebidas las tareas, los procesos y la dotación de lo necesario para crear un ambiente de trabajo apropiado para la ejecución de las funciones de los empleados. Esta dimensión puede generar un clima apropiado dentro de la organización, en la medida en que los miembros de la misma tengan claros los procedimientos, métodos y planes de actividades; así como también, cuenten con las condiciones adecuadas para la ejecutar su trabajo.

En la Tabla 14 se aprecian los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforman esta dimensión:

Condiciones y Métodos de Trabajo	Promedio	Valoración
ITEM 5	3,55	En alto grado
ITEM 11	3,62	En alto grado
ITEM 17	3,30	En alto grado
ITEM 23	3,44	En alto grado
ITEM 29	3,42	En alto grado
ITEM 35	3,47	En alto grado

Tabla 14. Análisis por ítem de la Dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en cada uno de sus ítems de la dimensión Condiciones y Métodos de Trabajo, descrito en la tabla anterior nos permite observar que la percepción de los miembros de la organización es “en alto grado” buena en cada uno de los ítems evaluados. Por tanto, no existen aspectos que ameriten mayor abordaje en una futura intervención, más allá de un mejoramiento continuo en relación a esta dimensión.

5.7. Análisis de la Dimensión Compromiso.

En esta dimensión se buscó medir el nivel percepción de los miembros de la organización con respecto al grado de identidad del trabajador con la organización, sus productos y servicios; así como, con la identificación de los mismos con la misión y los valores organizacionales. Esta dimensión puede generar un clima apropiado dentro de la organización, en la medida en que sus miembros se sientan importantes dentro de la misma, al igual que, al percibir de sus compañeros el entusiasmo por realiza un trabajo con calidad y esmero.

A continuación se presenta en la Tabla 15 los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que conforman esta dimensión:

Compromiso	Promedio	Valoración
ITEM 6	3,47	En alto grado
ITEM 12	3,62	En alto grado
ITEM 18	3,91	En alto grado
ITEM 24	3,67	En alto grado
ITEM 30	3,58	En alto grado
ITEM 36	3,23	Bastante
ITEM 37	3,52	En alto grado
ITEM 38	3,52	En alto grado

Tabla 15. Análisis por ítem de la Dimensión Compromiso.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en los ítems de la dimensión Compromiso, descritos en la tabla anterior, nos permite observar que el **ítem 36** fue calificado con una valoración “Bastante” buena, dicho ítem enuncia lo siguiente: “*Considera que usted es importante para el éxito de la organización*”, por cual, podemos considerar que en esta dimensión es posible reforzar este aspecto entre los colaboradores de la organización, para así garantizar que en un futuro el mismo sea evaluado “en alto grado” bueno.

Para la ejecución del Proceso de Diagnóstico proponemos realizar una metodología evaluativa a través de los siguientes instrumentos:

- Entrevistas exploratorias.
- Cuestionario.

Beneficios de la Propuesta.

Por medio del proceso de diagnóstico, la organización tiene la oportunidad de realizar mejoras que beneficien el funcionamiento actual de la organización, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Cronograma de Actividades.

Actividades	Mayo 2016					Junio 2016				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
Reunión Exploratoria con Directores de Sede.										
Aplicación de Cuestionario.										
Procesamiento y Análisis de Resultados.										
Presentación de los Resultados a la Dirección General.										

Presupuesto.

Esta propuesta es una contribución (**el valor del trabajo de consultoría es cero costo para la organización**) académica a la organización Ímpetu Centro de Danza. Sin embargo, a modo ilustrativo del valor del trabajo a recibir, les presentamos un ejemplo de presupuesto por los procesos de diagnóstico e intervención.

Etapa	Actividades	N° Horas de Consultoria				Costo Horas de Consultoria Bs.	
		Consultor 1	Consultor 2	Pool de Consultores	Total Horas de Consultoria	Total Consultor 1 + Consultor 2	Pool de Consultores
1 Diagnostico	Reuniones Iniciales Exploratorias	2	2		4	3.600	0
	Diseño de Propuesta	6	6	2	14	12.600	2.400
	Presentacion de propuesta	2	2	2	6	5.400	2.400
	Levantamiento de Informacion : Diagnostico	16	16	1	33	29.700	1.200
	Diseño de Instrumento	16	16	2	34	30.600	2.400
	Aplicación de Instrumento	12	12		24	21.600	0
	Analisis de Resultados	16	16	3	35	31.500	3.600
Presentacion de Resultados	3	3		6	5.400	0	
2 Intervencion	Diseño y Planificacion	16	16	2	34	30.600	2.400
	Ejecucion de Actividades	18	18		36	32.400	0
	Analisis de Resultados	12	12	3	27	24.300	3.600
	Presentacion de Resultados	3	3		6	5.400	0
Total Horas y Costo de Consultoria		122	122	15	259	233.100	18.000
				Costo Laboral	93.240	7.200	
				Gastos Administrativos	34.965	2.700	
				Factor Produccion	108.392	8.370	
				Sub Total	469.697	36.270	
				Total	505.967		

Factor Laboral: 1,40
Factor Gasto A: 1,15
Factor Produccion: 30%
Costo Hora Consultoria : Bs. 900
Costo Pool Consultor : Bs. 1200

Es importante resaltar que la información recabada es estrictamente confidencial y es propiedad de Grupo Ímpetu Centro de Danza, por lo cual, nos comprometemos a no divulgar, ni compartir, los resultados obtenidos.

De antemano, agradeciendo sus consideraciones a lo anteriormente expuesto, les saluda,

Atentamente,

Adriana Chacón
Consultora

ANEXO IV

Cuestionario de Medición del Clima Organizacional.

A continuación encontrará un cuestionario que intentará medir el Clima Organizacional de la empresa **Grupo Ímpetu Centro de Danza**. Se le agradece responder las preguntas con la mayor sinceridad.

Toda la información suministrada será completamente CONFIDENCIAL.

Sede: _____ **Edad:** _____ **Género:** F _____ M _____

Por favor seleccione su nivel jerárquico:
(seleccione solo uno de ellos)

Personal Directivo (Directores) _____

Personal de Elenco (Profesores) _____

Personal de Operaciones (Atención al Cliente) _____

Antigüedad en la Organización:

De 0 a 6 meses _____

De 6 meses a 1 año _____

De 1 año a 3 años _____

De 3 años a 5 años _____

Más de 5 años _____

INSTRUCCIONES:

Indique el grado de percepción que describa mejor su realidad, poniéndole una equis (X) en el número elegido del 1 al 4, considerando que:

1= En poco 2= En cierto grado 3= Bastante 4= En alto grado

ÍTEMS	1	2	3	4
1. Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.				
2. Usted tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.				
3. Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.				
4. Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.				
5. En su unidad se mejora continuamente los métodos de trabajo.				
6. En esta organización las personas son responsables de su trabajo.				
7. Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.				
8. En su unidad la información fluye apropiadamente.				
9. Su supervisor se interesa en que usted tenga el éxito en su trabajo.				
10. Existe una buena administración de todos los recursos.				
11. Sus condiciones de trabajo son adecuadas.				
12. Recomendaría esta organización como un lugar ideal para trabajar.				
13. En su unidad existe una relación de trabajo amistosa.				
14. Existen diferentes canales de comunicación.				
15. Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.				

16. Las responsabilidades de su puesto de trabajo están claramente definidas.				
17. Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.				
18. En esta organización los trabajos se hacen con esmero y calidad.				
19. Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.				
20. En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.				
21. Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.				
22. Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.				
23. Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.				
24. Me siento orgulloso de los productos y servicios de la organización.				
25. Los trabajadores están comprometidos con la empresa.				
26. La empresa fomenta y promueve la comunicación interna.				
27. Su supervisor escucha sus planteamientos.				
28. Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la empresa.				
29. La tecnología de que dispone facilita su trabajo.				
30. La misión, la visión y los valores de la organización son congruentes con mi forma de pensar.				
31. Existe colaboración entre las unidades de trabajo.				
32. Conoce los avances y logros en otras áreas de la empresa.				
33. Tengo establecidos mis objetivos de trabajo.				
34. Se trabaja en función de la visión, misión y valores de la empresa.				
35. Realiza su trabajo según métodos o planes establecidos.				
36. Considera que usted es importante para el éxito de la organización.				
37. Percibe entusiasmo en sus compañeros cuando realizan nuevas actividades.				
38. Esta organización es perfecta para gente como yo.				

Muchas Gracias por su Colaboración.