



Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO SOBRE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE EDUCATABLET

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Lic. Maryhuska Alejandra Méndez Inojosa

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría del Profesor:
Oscar Giménez

Caracas, Noviembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios por guiarme en cada uno de mis pasos y darme la fortaleza para culminar esta meta.

A mi esposo Daniel por ser mi guía y apoyo incondicional, quien ha sido mi mano derecha en todo momento, mi impulso fundamental, con su constancia y amor incondicional, has sido fuente de sabiduría y calma desde que estas en mi vida.

A mis Padres Antonio y Coromoto por ser mis pilares fundamentales a lo largo de mi carrera, vida universitaria y profesional, apoyándome en cada uno de mis pasos, gracias por haberme forjado como la persona que soy hoy en día, mucho de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este, me han motivado constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mis hermanos César, Lore y Gaby, quienes siempre me han hecho ver el lado simple y claro de la vida, quienes han estado apoyándome en cada uno de mis pasos y proyectos de vida.

A mi hermosa Abuela Leticia quien ha sido mi pilar fundamental de Ejemplo, constancia, compromiso. A ti te dedico esto preciosa de mi vida.

A mis demás Familiares, amigos y compañeros por estar en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y acompañarme en todo momento, llenándome de la fuerza y energía necesaria para emprender y culminar este reto profesional con éxito.

A todos los miembros de EDUCATABLET, por abrirme las puertas de su organización y hacerme sentir parte de ellos.

Al Profesor Oscar Gimenez, por su orientación, recomendaciones, y orientaciones.

A la Profesora Ana Albella por su tiempo y disposición en apoyarnos en cualquier requerimiento.

*A Dorkis y Jorge por su labor en el Post Grado de Desarrollo Organizacional.
Por apoyarme incondicionalmente*

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

Gracias.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCION	xi
CAPÍTULO I	14
1 Planteamiento del Problema	14
1.1 Formulación del problema	14
1.2 Justificación de la Investigación	15
2 Objetivos de la investigación:.....	16
2.1 Objetivo general:	16
2.2 Objetivos específicos:.....	16
CAPÍTULO II	18
2 Marco Organizacional	18
2.1 Tamaño de la Organización:.....	18
2.2 Visión de la Organización	18
2.3 Misión de la Organización	18
2.4 Valores de la Organización.....	19

2.5	Estructura Organizativa	19
CAPÍTULO III		20
3	Marco Teórico	20
3.1	Antecedentes de la investigación	20
3.2	Bases teóricas	21
CAPÍTULO IV.....		29
4	Metodología	29
4.1	Tipo de investigación.....	29
4.2	Diseño de la Investigación.....	29
4.3	Técnicas e Instrumentos	30
4.4	Operacionalización de Variables	33
4.5	Operacionalización Entrevista	34
4.6	Población y Muestra	35
4.7	Procedimiento a Seguir	36
CAPITULO V.....		37
5	Análisis de los Resultados	37
5.1	Resultados Cuestionario.....	38
5.2	Resultados Entrevistas	46
CAPÍTULO VI.....		48

6	Conclusiones y Recomendaciones	48
	Recomendaciones	50
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
7	ANEXOS.....	53
7.1	Instrumento Gerencial	53
7.2	Instrumento Empleados.....	54
7.3	Instrumento General basado en dos Dimensiones de Weisbord..	55
7.4	Modelo Entrevista Estructurada.....	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Integración y Liderazgo	47
----------------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord	38
Gráfico # 2 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord por cada Items	39
Gráfico # 3 Resultados por Items de los Trabajadores según Modelo de Weisbord.....	40
Gráfico # 4 Nivel de satisfacción de los Gerentes según Modelo de Weisbord	42
Gráfico # 5 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord	44
Gráfico # 6 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord	45
Gráfico # 9 Dimensión Integración: Categorías Liderazgo y Motivación	47

Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

Título

DIAGNÓSTICO SOBRE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE EDUCATABLET

Autor: Lic. Maryhuska Alejandra Méndez Inojosa

Asesor: Prof. Oscar Giménez

RESUMEN

EDUCATABLET es un grupo dedicado al desarrollo de aplicaciones móviles educativa con una visión orientada a lograr productos de uso diario, práctico, sencillo y económico. Pioneros en Latinoamérica en la adaptación de dispositivos portátiles para su uso en el aula de clase, así como en la procura de contenidos apropiados para el nivel del alumno. El Objetivo general de la investigación consistió en Evaluar la Percepción que poseen los empleados hacia la empresa EDUCATABLET en las Dimensiones de Weisbord (Propósito, Estructura, Recompensas, mecanismos Útiles y Relaciones), siendo los objetivos específicos determinar la situación actual de las Dimensiones del Modelo de Weisbord según la percepción de los trabajadores de la empresa EDUCATABLET, Identificar las Dimensiones del Modelo de Weisbord que tienen Oportunidad de Mejora y Determinar las fortalezas con las que cuenta la empresa de acuerdo al enfoque de Weisbord. Se tomará como referente el “Modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord” ya que visualiza el diseño de una organización.

Para la obtención de este diagnóstico se realizó una investigación de tipo evaluativa, aplicada, de campo y transversal; seleccionando la muestra de manera intencional, se abarcó el 100% de la Población de la empresa. Las técnicas mediante las cuales fue recolectada la data es mediante entrevistas estructuradas al personal Gerencial y aplicación de cuestionario a todos los miembros de EDUCATABLET. Los resultados obtenidos, a nivel general, indican que los miembros participantes del estudio poseen una percepción positiva del Ambiente Organizacional en EDUCATABLET, sin embargo, en un nivel de análisis más profundo y detallado, las dimensiones Estructura y Recompensas requieren ser mejoradas, con el fin de optimizar los procesos que se manejan y así obtener mejores resultados en las metas que se proponen como empresa.

Palabras Claves: Percepción, organización, ambiente organizacional, reconocimiento.

INTRODUCCION

Actualmente las organizaciones tienen a su disposición una serie de indicadores financieros y contables que les proporcionan información para la toma de decisiones y la elaboración de proyecciones futuras. Sin embargo, en las exigencias son cada vez mayores, en tal sentido, se requiere conocer también acerca de la situación del mercado, de las necesidades de los clientes y aún más lo que piensa, siente y percibe la gente que pertenece a la organización, es así como el estudio de la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente laboral resulta relevante para conocer el impacto de los cambios que ocurren, determinar posibles fuentes de conflicto, conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora para la organización.

El Desarrollo Organizacional, es entendido para Cummings y Worley (2007), como la aplicación de conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia.

Es en este punto cuando cobra fuerza la práctica del Desarrollo Organizacional y la Consultoría. Cada vez más las organizaciones recurren a la disciplina del Desarrollo Organizacional para facilitación de procesos de cambio organizacional mayormente, para fortalecer sus estructuras, superar las dificultades del entorno y potenciar las relaciones humanas dentro del contexto organizacional.

La iniciativa del estudio se realizó en EDUCATABLET, empresa dedicada al desarrollo de aplicaciones móviles educativa con una visión orientada a lograr productos de uso diario, práctico, sencillo y económico.

Pioneros en Latinoamérica en la adaptación de dispositivos portátiles para su uso en el aula de clase, así como en la procura de contenidos apropiados para el nivel del alumno

Esta necesidad surge como respuesta de un proceso de crecimiento para mantenerse a la vanguardia y altura de los requerimientos de sus Clientes. Del mismo modo que la necesidad de fortalecer a los miembros de la Gerencia por ser ellos quienes tienen a su cargo los procesos medulares de la organización y garantizan la calidad de la respuesta a sus clientes.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, fueron diseñados y aplicados instrumentos de recolección de información, cuyo posterior análisis permitió la identificación de áreas de mejora y fortalecimiento del área estudiada.

La Investigación consta de seis Capítulos donde el contenido se explicará a continuación en forma breve y precisa.

- El Capítulo I se presenta el Planteamiento del Problema, los objetivos generales y específicos que se pretenden lograr, la justificación y los antecedentes de la Investigación.
- En el Capítulo II se desarrolla el marco referencial de EDUCATABLET, organización donde se plantea el estudio.
- En el Capítulo III se desarrolla el Marco Teórico que apoyará el Planteamiento del Problema y que servirán para que el Lector conozca el tema al que se refiere la investigación.

- En el Capítulo IV se presenta la Metodología de la Investigación que abarca el tipo y diseño de Investigación, población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, validación y confiabilidad del Instrumento y la definición operacional de las variables.
- En el Capítulo V muestra los resultados de la Investigación representado en Tablas y gráficos.
- En el Capítulo VI explica las conclusiones obtenidas del estudio.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1 Formulación del problema

EDUCATABLET es un grupo dedicado al desarrollo de aplicaciones móviles educativa con una visión orientada a lograr productos de uso diario, práctico, sencillo y económico. Pioneros en Latinoamérica en la adaptación de dispositivos portátiles para su uso en el aula de clase, así como en la procura de contenidos apropiados para el nivel del alumno

En un medio altamente competitivo, es importante establecer mecanismos que permitan cumplir a cabalidad con las demandas que estos requieren. Las organizaciones, en su mayoría se enfocan a ser más productivas en función de satisfacer a sus clientes, por lo cual es primordial trabajar sobre la base de unas metas, estableciendo estrategias claras para los departamentos involucrados en el proceso; de manera que el grado de productividad se incrementa de una forma eficaz y eficiente con el fin de cumplir los objetivos pautados

En las diversas reuniones realizadas con el cliente, estos manifestaron que su interés particular se centraba en conocer que sienten y/o piensan los empleados sobre la organización, cuál es su opinión acerca de diversos factores que se conocen y coexisten dentro de la organización y que puedan influir en su percepción de su sitio de trabajo.

En esta intención y con el ánimo de mejorar sus procesos, servicios y relaciones humanas, EDUCATABLET ha puesto de manifiesto la necesidad de llevar a cabo un estudio entre los miembros de la organización debido a

que se presentaron cambios importantes dentro de la misma resultando modificación de la estructura organizacional de EDUCATABLET.

La Vicepresidencia de EDUCATABLET ha identificado dificultad para comunicarse efectivamente, problemas de motivación y compromiso.

Ante estas situaciones, se hace necesario conocer más a profundidad las variables que se encuentran influyendo en los niveles de compromiso y satisfacción de los empleados, es por ello que resulta adecuado llevar a cabo un proceso de consultoría en el que un diagnóstico de procesos de planificación estratégica proporcione a la organización información útil para su desarrollo.

Por lo antes expuesto es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados del ambiente organizacional de EDUCATABLET?

1.2 Justificación de la Investigación

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planificado en la institución, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta manera, la atención se puede concretar en las modalidades de acción de determinados grupos, y mejorar las relaciones humanas en los factores económicos, en relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos, en el liderazgo, es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

Desde hace varios años, EDUCATABLET se ha planteado la necesidad de mejorar, tanto sus niveles de atención al Cliente como sus indicadores financieros en el área en la cual son líderes; sin embargo han estado atentos

en que no pueden desligar el capital humano para el logro de estos objetivos organizacionales. Ante esto, han surgido en la empresa diversas estrategias que se han implementado para motivar a los empleados y hacerlos sentir más a gusto en su sitio de trabajo; sin embargo dichas iniciativas no han tenido el éxito esperado.

Con el diagnóstico de evaluar el nivel de satisfacción que poseen los empleados hacia la empresa EDUCATABLET se pretendió dar respuesta a necesidades manifiestas que ha hecho la presidencia de la empresa. Se buscó apoyar en alinear a los miembros de la organización, y fortalecer su rol, así como hacer recomendaciones que permitan la mejora y facilitación de sus procesos de cambio.

La información obtenida de este diagnóstico permitió el posterior planteamiento de las recomendaciones y herramientas necesarias para facilitar prácticas de excelencia organizacional entre los miembros de EDUCATABLET

2 Objetivos de la investigación:

2.1 Objetivo general:

Evaluar la percepción que poseen los empleados hacia la empresa EDUCATABLET en las Dimensiones de Weisbord.

2.2 Objetivos específicos:

- Determinar la situación actual de las dimensiones Propósito, Estructura, Recompensas, mecanismos Útiles y Relaciones (Modelo de Weisbord) según la percepción de los trabajadores de EDUCATABLET.

- Identificar las dimensiones del Modelo de Weisbord que tienen oportunidad de Mejora.
- Determinar las fortalezas con las que cuenta la empresa de acuerdo al enfoque de Weisbord.

CAPÍTULO II

2 Marco Organizacional

EDUCATABLET es un grupo dedicado al desarrollo de aplicaciones móviles educativa con una visión orientada a lograr productos de uso diario, práctico, sencillo y económico. Pioneros en Latinoamérica en la adaptación de dispositivos portátiles para su uso en el aula de clase, así como en la procura de contenidos apropiados para el nivel del alumno

2.1 Tamaño de la Organización:

Se brinda un servicio de cobertura nacional por medio de una oficina ubicada en Caracas y 30 empleados a su cargo.

2.2 Visión de la Organización

Liderar y revolucionar el mercado de distribución de contenido digital educativo y de lectura para Latinoamérica y la Península Ibérica.

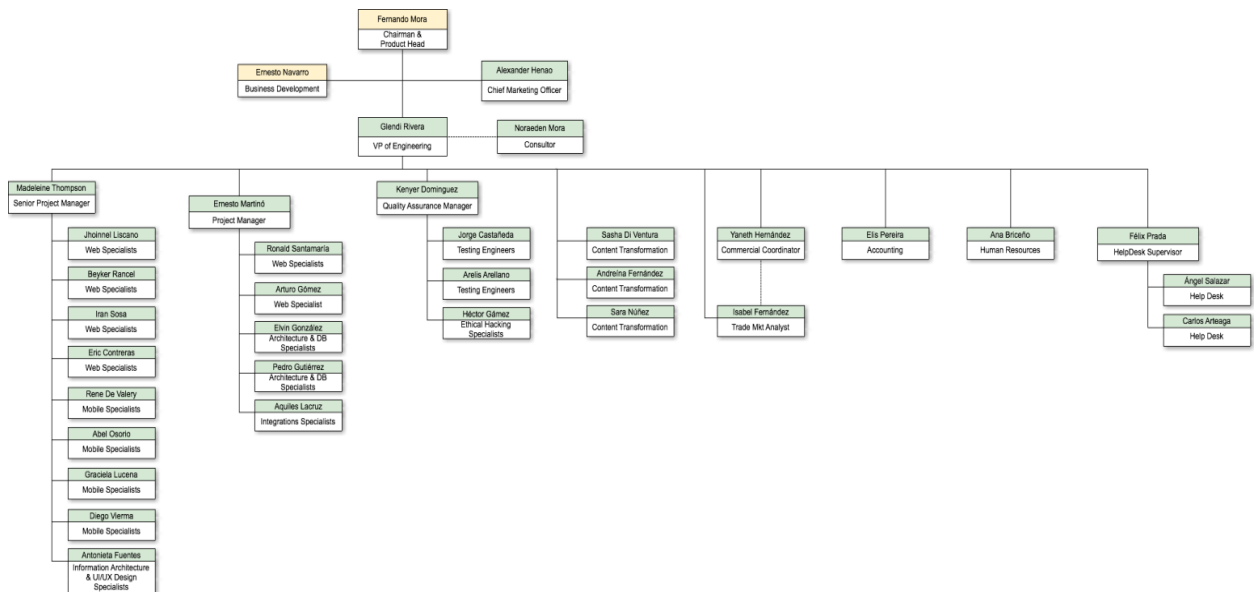
2.3 Misión de la Organización

Ofrecer plataformas tecnológicas, simples y sencillas, para la distribución de contenidos digitales, que incrementen la productividad del usuario y faciliten el uso del contenido de forma individual o colectiva. ETC se posicionará en los mercados de consumo de contenidos digitales más grandes de la región escolar, universitaria y de lectura-entretenimiento con una política de servicio del más alto nivel.

2.4 Valores de la Organización

- Ser Útil: Se encuentran comprometidos con servicio y recursos de calidad. Buscan todas las alternativas posibles y van fuera de su camino para resolver un problema.
- Ser apasionado: EDUCATABLET representa pasión y tenacidad. Son apasionados por lo que hacen en casi todos los aspectos de su trabajo diario.
- Trabajo en Equipo: No se puede lograr lo imposible sin un equipo
- Integridad y honestidad: Hacen lo mejor para cumplir las promesas hechas. Son honestos con ellos mismos, sus colegas y clientes. Aceptan responsabilidad por sus errores.

2.5 Estructura Organizativa



CAPÍTULO III

3 Marco Teórico

3.1 Antecedentes de la investigación

Hoy en día, las organizaciones se enfocan en la necesidad de procurar mejoras en la calidad de vida y satisfacción de sus colaboradores o empleados. Así mismo nos damos cuenta que no se trata de un mero asunto aislado del componente humano dentro del sistema organizacional sino que la satisfacción general dentro del ámbito laboral conlleva a grandes beneficios.

Una de las investigaciones que guió en el desarrollo del Diagnóstico fue el de Palacios (2009), en el Diagnóstico Organizacional llevado a cabo en Bioparques, tenía como principal objetivo Realizar una intervención Diagnóstica sobre los procesos estratégicos de la ONG Bioparques. Entre las principales recomendaciones mantener el alto grado de profesionalismo, honestidad, compromiso y dedicación de sus miembros así como la elevada calidad en la ejecución de sus proyectos, para que la organización continúe gozando de alto prestigio y reputación a nivel nacional e internacional.

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

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

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

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

3.2 Bases teóricas

Todo proceso de investigación debe ser sustentado con bases teóricas que permitan delimitar con precisión los aspectos relacionados con las variables objeto de estudio, las dimensiones y los indicadores. En este caso, se procedió a efectuar la búsqueda y selección de material bibliográfico realizado por expertos en el área, lo cual permitió presentar el problema planteado y orientarlo para llegar a conclusiones fundamentadas en los soportes teóricos encontrados y verificados con la realidad

3.2.1 Desarrollo Organizacional

Robbins, S (2004), explica que el termino abraza “un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados” (p. 565). Para el autor, los siguientes puntos sintetizan los valores en los que se fundamentan las iniciativas en el Desarrollo Organizacional:

- Respeto por las personas, deben tratarse con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo, son características de una organización eficaz.

- Distribución del Poder.
- Confrontación.
- Participación.

3.2.2 Importancia del Desarrollo Organizacional

Se enmarca en la contribución que realiza a las empresas en el logro de los objetivos que se plantean, en la evaluación de su ambiente, sus estructuras y en la adaptación que se requiere para que las actividades e inter relaciones, contribuyan al logro de estos objetivos con eficiencia y eficacia organizacional.

3.2.3 Satisfacción Laboral

Hoy en día, las organizaciones se enfocan en la necesidad de procurar mejoras en la calidad de vida y satisfacción de sus colaboradores o empleados. Así mismo nos damos cuenta que no se trata de un mero asunto aislado del componente humano dentro del sistema organizacional sino que la satisfacción general dentro del ámbito laboral conlleva a grandes beneficios.

La satisfacción laboral es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o los fines que la reducen. Es decir, sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos (Di Caprio, 1999).

Robbins (1994) indica algunos factores que determinan la satisfacción laboral:

- El trabajo como un desafío para la mente, ya que los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades, ofreciendo una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso.
- Sistemas de recompensas justas, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago sino en la imagen de justicia que se perciba.
- Condiciones laborales adecuadas, prefiriendo entornos no peligrosos ni incómodos.
- Contar con colegas que brinden apoyo, el trabajo también satisface la necesidad de integración social.
- Debe existir compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, es decir, debe ser congruente con su vocación, ya que esto le permitiera descubrir que tienen facultades y capacidades adecuadas al trabajo escogido.

De igual forma, establece que la satisfacción influye sobre los siguientes factores:

- La productividad: no se ha encontrado una relación consistente con esta. Se cree que la productividad produce la satisfacción y no lo contrario.
- Ausentismo: aunque se cree que los insatisfechos faltaran más, existen ciertos factores que matizan la correlación y controlan que no se produzca un índice muy alto.
- La rotación: se produce una relación inversa con la satisfacción. Es una relación más fuertes que en el ausentismo pero también intervienen algunos factores como las condiciones del mercado de trabajo, antigüedad, expectativa, etc. que controlan esta relación.

Este autor (Robbins 1994) igualmente sugiere que existen características intrínsecas al trabajo que inciden en la motivación:

- a) Reto del trabajo.
- b) Variedad o cambio de funciones.
- c) Autonomía
- d) Uso de habilidades y actitudes.

3.2.4 Clima Organizacional

El clima organizacional es la columna vertebral de la organización, ya que se trata de cómo es percibido el ambiente de trabajo.

Para, Brunet y Schilman (2005), el clima organizacional “es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico” (p. 12). Se dice que es un componente multidimensional, ya que está compuesto de diversos elementos y toma distintas facetas, según, la actuación del personal, por lo tanto, el clima organizacional de una institución puede variar, según la ocasión.

De allí que, se puede decir que el clima organizacional es un factor determinante en las relaciones laborales dentro de cualquier organización. Pero, como cada situación que se presenta en la misma es distinta, sus componentes suelen modificarse, dependiendo de diversos factores, ya sea producto del liderazgo directivo o por la forma de comunicación entre sus miembros o por las relaciones interpersonales que se susciten dentro de la organización.

En este orden de ideas, Dolly (2007), refiere que es “el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores” (p. 69).

En este orden de ideas, el ambiente de trabajo debe adaptarse a las necesidades de sus miembros, o dicho de otra forma, las condiciones laborales surgen de acuerdo a las interacciones que se produzcan entre los miembros de la Organización

Asimismo, Marchart (2006), explica que el clima organizacional “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional” (p. 134).

3.2.5 Cultura y Clima Organizacional

Inicialmente los estudios de Clima y Cultura se hicieron independientemente, fue sólo en las últimas décadas que han sido discutidos simultáneamente en la literatura organizacional.

La cultura se define como las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) y comparte las expectativas de conducta (es decir, las normas del sistema) en una organización. Las normas del sistema se refieren explícitamente al sistema de conductas que deben considerarse entre los miembros de la Organización. El sistema de valores proporciona apoyo a las ideologías y justifica las conductas normativas y las actividades que se derivan de estas conductas. El sistema de valores y normas son a menudo vistos como los productos de la dinámica de grupo.

El clima psicológico es la percepción individual del empleado del impacto psicológico que genera el ambiente de trabajo sobre su bienestar. Además, cuando los empleados de un área particular de trabajo están de acuerdo sobre sus percepciones del ambiente de trabajo, estas percepciones compartidas se conjugan para describir el clima organizacional.

Para la realización de la siguiente investigación, se tomó como referencia el modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord (Modelo de Weisbord), el Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado para evaluar la operación de las organizaciones.

Este modelo de las seis cajas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

- Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos? Este punto se refiere a que los empleados de una organización

deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan está.

- Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo? Esta variable nos permite conocer como las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías? Se refieren a como todos los niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. Este punto menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
- Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse? Conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
- Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas? Es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El Liderazgo se encuentra en el centro del modelo debido a que se considera como una de las labores primordiales del jefe o el líder. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.
- Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas? Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de este proceso está la planeación, control, presupuesto, capacitación y otras

actividades que ayuden a los miembros a a realizar sus trabajos respectivos.

Weisbord identifica estas seis áreas críticas –propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo- en donde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito.

Modelo de Weisbord

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – MODELO DE LAS SEIS CASILLAS DE WEISBORD.



CAPÍTULO IV

4 Metodología

4.1 Tipo de investigación

En cualquier trabajo de investigación es prioritario que el objeto de estudio así como los hechos y relaciones que se establece conjuntamente con los resultados obtenidos, posean la máxima exactitud, confiabilidad y validez, por lo que es fundamental que se utilice un procedimiento ordenado, que den respuesta a las preguntas planteadas en la formulación de la investigación y así cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

4.2 Diseño de la Investigación

- 4.2.1** Según su finalidad es una investigación aplicada. Según Giroux y Tremblay (2004, p.58) afirma “lo propio de la investigación aplicada es estudiar problemas concretos con objeto de proponer un plan de acción para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada.
- 4.2.2** Según la fuente de los datos es una investigación primaria. establece Rojas (2002, p.57) son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia.
- 4.2.3** Por el momento en que se recogen los datos, es transversal. Establece Arnau (2006, p.7) son investigaciones que tienen por objetivo es estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.
- 4.2.4** La investigación según sus objetivos, es descriptiva, Chávez (2007) indica que los estudios descriptivos se dirigen a describir las características del fenómeno de estudio, estableciendo las

propiedades de su estado real, sin enunciar las hipótesis, orientándose a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas.

4.3 Técnicas e Instrumentos

Para Hernandez y Col (2006), la técnica de recolección de datos consiste en vías a través de los cuales el investigador registra datos observables que representa verdaderamente los conceptos o variables que se pretende medir.

El proceso de recolección de datos en esta investigación fue realizado utilizando la técnica de Entrevista estructurada y como instrumento de recolección de datos la encuesta tipo cuestionario, el cual fue aplicado a toda la Población de EDUCATABLET, haciendo uso de un cuestionario auto administrado con escalamiento de Likert.

- Entrevista Estructurada: Según Kerlinger (2001) es aquella en la cual las preguntas, su secuencia y redacción son fijas. Será elaborada una guía de entrevista basado en las dimensiones identificadas por Marvin Wiesbord, con el fin de explorar de manera cualitativa la percepción de los miembros de la Alta Gerencia de EDUCATABLET
- Cuestionario: según Mendez (2001), establece, que los cuestionarios son documentos estructurados o no que contienen un conjunto de reactivos relativo a los indicadores de una variable y las alternativas de las respuestas, además expresa que a través de las encuestas se obtienen las opiniones de los individuos con relación a los objetos de la investigación. Será aplicado el instrumento de recolección de datos cuantitativos el cual consta de 6 dimensiones que son:
 - ✓ Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos? Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara

la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan está.

- ✓ Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo? Esta variable nos permite conocer como las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- ✓ Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías? Se refieren a como todos los niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. Este punto menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
- ✓ Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse? Conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
- ✓ Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas? Es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El Liderazgo se encuentra en el centro del modelo debido a que se considera como una de las labores primordiales del jefe o el líder. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.
- ✓ Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas? Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de este proceso está la planeación, control,

presupuesto, capacitación y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus trabajos respectivos.

La validez del instrumento garantiza que los resultados no sean adulterados y que se pueda comprobar su exactitud.

Bernal (2000, p.218) la validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace, esto indica el grado con que puede inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

La estructura del instrumento está basada en una escala Likert, en donde se le presenta 31 afirmaciones (ítems) referente a situaciones de trabajo referidas a las siguientes dimensiones del Modelo de Weisbord: recompensa, Liderazgo, relaciones, estructura, propósito y mecanismos útiles, en donde cada sujeto selecciona en una escala del uno al cinco, a saber:

- 1.- En nada
- 2.- En poco
- 3.- En cierto grado
- 4.- Bastante
- 5.- En alto grado

4.4 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES Y CONCEPTOS	INDICADOR	ITEMS
MODELO DE WEISBORD DISEÑADO PARA RECOPIRAR DATOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA, MIDE LA PERCEPCION DE LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACIÓN O UNIDAD DE TRABAJO	<p>Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos? Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan está.</p>	Identidad	2.- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa. 7.- Existe una buena administración de los recursos. 22.- Se encuentran establecidos los objetivos de trabajo. 23.- Se trabaja en función de visión, misión y valores de la empresa. 27.- Consideras que el buen desempeño en tu trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio. 6.- En su unidad la información fluye apropiadamente.
	<p>Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo? Esta variable nos permite conocer como las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.</p>	Servicio	12.- Las responsabilidades de su puesto de trabajo están bien definidas. 29.- Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas. 3.- En su unidad se mejora constantemente los métodos de trabajo.
	<p>Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías? Se refieren a como todos los niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas. Este punto menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.</p>	Comunicación	1.- Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí. 9.- En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa. 14.- En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos. 18.- Los trabajadores están comprometidos con la empresa. 20.- Existe colaboración entre las unidades de trabajo.
	<p>Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse? Conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos</p>	Compensación, Incentivos, Motivación	11.- Los Supervisores inmediatos expresan reconocimiento por los logros de sus metas. 30.- El sistema de recompensa que otorga la empresa va de acuerdo con sus logros obtenidos. 16.- Los Empleados son incentivados según los resultados de
	<p>Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas? Es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El Liderazgo se encuentra en el centro del modelo debido a que se considera como una de las labores primordiales del jefe o el líder. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.</p>	Habilidad Gerencial	15.- Se promueve la capacitación de su equipo de trabajo. 31.- Se promueve y fomenta la comunicación interna en su equipo. 24.- Percibe entusiasmo en su equipo de trabajo cuando realizan nuevas actividades. 25.- El Supervisor inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable. 26.- Mi Supervisor inmediato hace todo lo posible para dar solución a los problemas que se presentan. 28.- La relación con mi Supervisor inmediato es armoniosa 5.- Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.
	<p>Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas? Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de este proceso está la planeación, control, presupuesto, capacitación y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus trabajos respectivos.</p>	Avances Tecnológicos	8.- Sus condiciones de trabajo son adecuadas. 10.- Existen diferentes canales de comunicación. 13.- Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de actividades. 17.- Existen normas y procedimientos que le sirven de guía. 21.- Conoce de los avances y logros en otras unidades de la empresa. 4.- En esta organización las personas son responsables con su trabajo.

4.5 Operacionalización Entrevista

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítem
Percepción Ambiente Organizacional Es la cualidad o propiedad del ambiente que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento	Integración Modo de coordinar el trabajo entre subunidades. Cummings y (Worley 2008)	Nivel de Cohesión	1.- ¿Como Líder de un área ¿Cómo establecería armonía entre los miembros de su equipo? 2.- ¿Cómo se mantiene la lealtad del personal en un Empresa en la que se está reduciendo su estructura?
	Liderazgo Supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. (Yulk 2008)	Grado de identificación	3.- ¿Cuáles son sus Fortalezas según su Equipo de trabajo? 4.- ¿Cuáles son sus Oportunidades de mejora según su Equipo de Trabajo?

4.6 Población y Muestra

En toda investigación es necesario establecer los parámetros y el universo donde se llevara a cabo la investigación. La población es definida por Chavez (2007) como el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados.

Para el presente estudio, se procedió a seleccionar a los trabajadores y Jefes a través de un muestreo intencional, el cual “se caracteriza por el empleo del criterio y de un esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos supuestamente típicos en la muestra” (Kerlinger, 2001, p. 92), el cual constituye una modalidad de muestreo no probabilístico en el que la selección de las unidades muestrales responden a criterios subjetivos (Cea, 1998) impuestos a conveniencia del investigador.

De esta manera, se procedió a considerar a un grupo de trabajadores adscritos a la empresa EDUCATABLET que cumplieren con los requisitos establecidos en la población, tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo y su voluntad de participar en el presente estudio

4.7 Procedimiento a Seguir

Fueron aplicados los instrumentos de recolección de información y de acuerdo a ello, se procedió de dos formas.

- En el caso de los cuestionarios se generó una matriz de doble entrada que permita el vaciado y tabulación de la data correspondiente a cada participante por ítem. De esta forma se facilitará el análisis estadístico de la data en SPSS en cuanto a análisis de frecuencia, desviación estándar, estadística descriptiva, correlación, o cualquier otra que el tipo de data nos permita aplicar, para su posterior análisis y determinación de conclusiones y recomendaciones.
- Por otra parte, en cuanto al análisis cuantitativo que debemos llevar a cabo para la data correspondiente a las entrevistas individuales, se procedió con la técnica de análisis de contenido.
- Ésta es una técnica para estudiar y analizar procesos de comunicación y Liderazgo en muy diversos contextos de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa. En general consiste en hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su entorno. Es útil especialmente para establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales ya que gracias a la aplicación de esta técnica se pueden hacer apreciaciones sistemáticas, encontrar coincidencias y discrepancias y en general obtener un tipo de información bastante profunda en temas que de por sí son difíciles de estudiar. Se establecieron categorías centrales de análisis que facilitaron y permitieron la descripción precisa de las características importantes del contenido.

CAPITULO V

5 Análisis de los Resultados

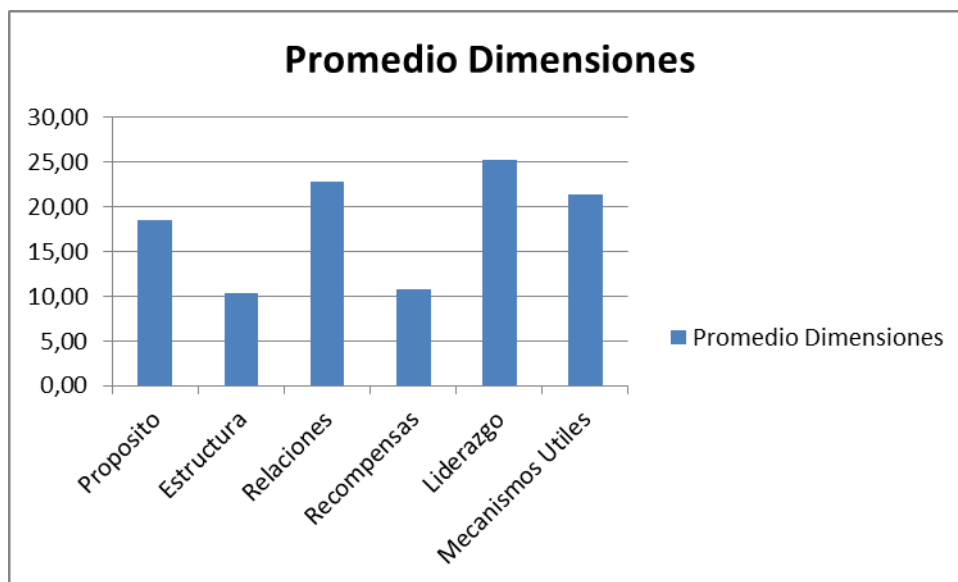
El análisis de los resultados se llevó a cabo de acuerdo a los instrumentos utilizados. En este sentido, los datos obtenidos serán presentados de la siguiente manera:

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

5.1 Resultados Cuestionario

Se aplicaron dos Instrumentos diferentes para cada área (Gerentes y Empleados), esto con la finalidad de evaluar por separado cada una de sus percepciones, y luego se aplicó un Cuestionario general para toda la Población de acuerdo a los resultados obtenidos en el 1er Instrumento aplicado.

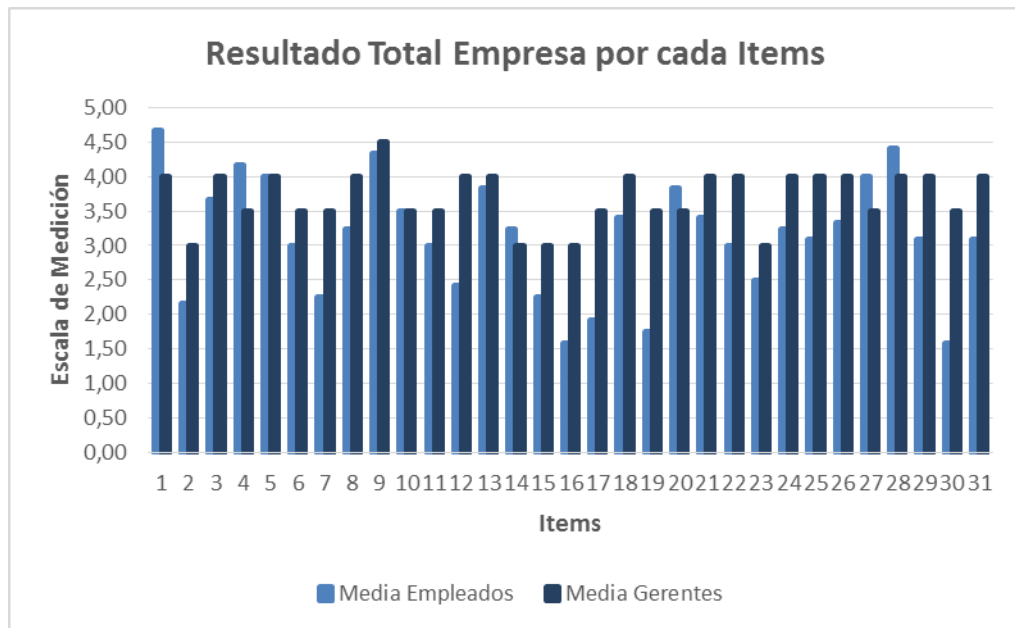
Gráfico # 1 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord



De acuerdo al gráfico anterior podemos evidenciar los resultados generales por Dimensión, tomando en cuenta toda la empresa (Gerentes y empleados), los hallazgos que arrojaron es que las Dimensiones Estructura y Recompensas tienen el valor más bajo, los principales hallazgos indican que esto es debido a que la Empresa EDUCATABLET no reconoce el buen desempeño de los empleados, según los resultados indican que no perciben ningún tipo de estímulo por parte de la empresa, de igual manera no existen Normas y procedimientos dentro de la misma, así como las

responsabilidades y objetivos de cada uno de los cargos no se encuentran bien definidos.

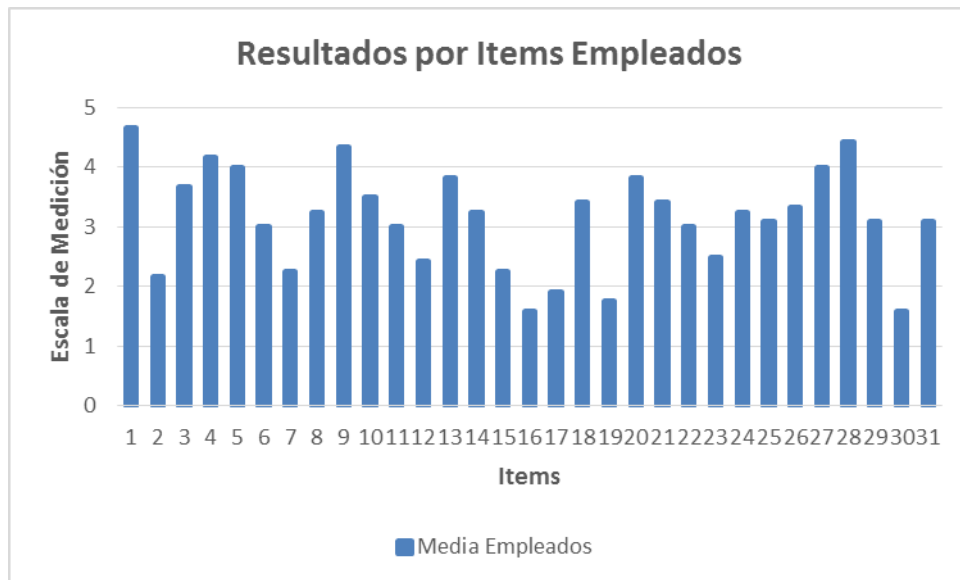
Gráfico # 2 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord por cada Items



En la gráfica anterior podemos evidenciar los resultados que se obtuvieron de cada uno de los Items, y según la Gráfica #1 no reconoce el buen desempeño de los empleados, según los resultados indican que no perciben ningún tipo de estímulo por parte de la empresa. Como un nivel intermedio y en común para toda la organización evidenciamos que se fomenta una comunicación abierta entre todos, no es un punto muy favorable pero concuerdan con el resultado en un nivel promedio.

Como un nivel favorable se evidencia que en toda la percepción de la organización existen buenas relaciones y cooperación en los equipos de trabajo. Así mismo, la apreciación de la empresa en general es que existe una relación armoniosa entre los líderes y subordinados.

Gráfico # 3 Resultados por Items de los Trabajadores según Modelo de Weisbord



Podemos evidenciar según la gráfica 3 que los empleados de acuerdo a cada una de las dimensiones evaluadas de Weisbord:

Dimensión propósito:

- La empresa EDUCATABLET no da a conocer de manera clara y oportuna su Misión, visión y valores.
- No se tiene un apropiado seguimiento a los objetivos establecidos en las unidades de trabajo.

Dimensión Estructura:

Se identificó que los empleados de la Empresa EDUCATABLET no conocen claramente las responsabilidades de su puesto de trabajo ya que no se encuentran bien definidas.

Dimensión relaciones:

- Se puede evidenciar según los resultados que los empleados tienen buena relación entre ellos mismos como equipo de trabajo, cooperan entre sí.
- Así mismo, de acuerdo a una de las preguntas del Cuestionario en donde consultamos si la empresa fomenta la comunicación y la respuesta fue poco favorable por parte de los empleados.

Dimensión Recompensas:

Como resultado general de la variable se pudo evidenciar que la Empresa EDUCATABLET no reconoce el buen desempeño de los empleados, ellos según los resultados indican que no perciben ningún tipo de estímulo por parte de la empresa.

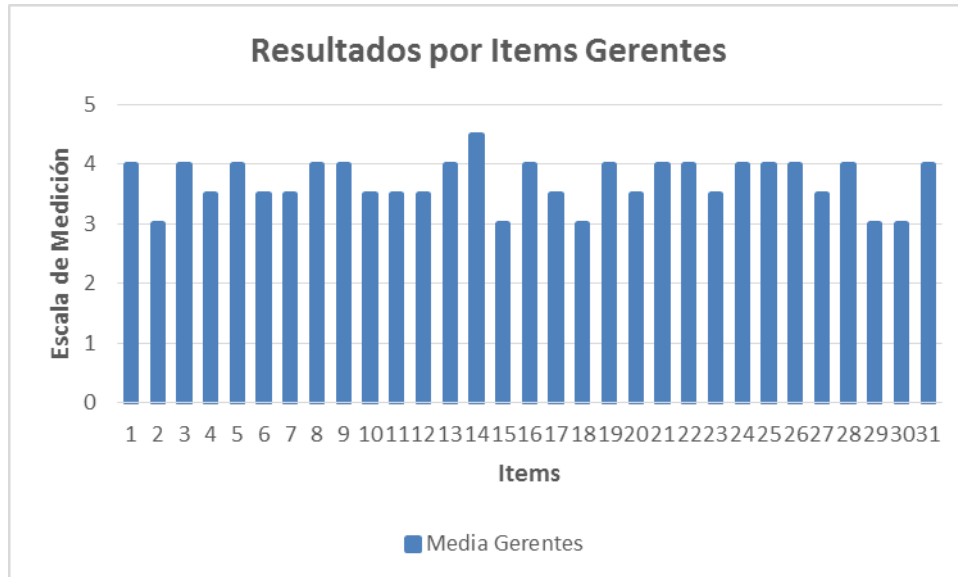
Dimensión Liderazgo:

- Los Empleados de EDUCATABLET indican que no se promueve la Capacitación de los trabajadores.
- Las decisiones de la Organización son tomadas únicamente en los altos niveles.

Dimensión Mecanismos Útiles:

No existen Normas y procedimientos dentro de la empresa.

Gráfico # 4 Nivel de satisfacción de los Gerentes según Modelo de Weisbord



Podemos Concluir según la gráfica 4 que los Gerentes de acuerdo a cada una de las dimensiones evaluadas de Weisbord:

Dimensión propósito:

- La empresa EDUCATABLET no da a conocer de manera clara y oportuna su Misión, visión y valores.
- Los Gerentes indican que hacen seguimiento oportuno a los objetivos establecidos en las unidades de trabajo.

Dimensión Estructura:

Los Gerentes indican que la Empresa EDUCATABLET da a conocer claramente las responsabilidades de los puestos de trabajo.

Dimensión relaciones:

- Se puede evidenciar según los resultados de la encuesta aplicada a los gerentes que existen buenas relaciones con sus subordinados.
- Así mismo, de acuerdo a una de las preguntas del Cuestionario en donde consultamos si la empresa fomenta la comunicación y la respuesta fue favorable por parte de los Gerentes.

Dimensión Recompensas:

Como resultado general de la variable se pudo evidenciar que los Gerentes indican que la Empresa EDUCATABLET reconoce el buen desempeño de los empleados, según los resultados indican que otorgan reconocimientos de estímulo por parte de la empresa.

Dimensión Liderazgo:

- Los Gerentes de EDUCATABLET indican que se promueve la Capacitación de los trabajadores.
- Según los resultados obtenidos se evidencia que los Gerentes brindan soluciones a sus subordinados.

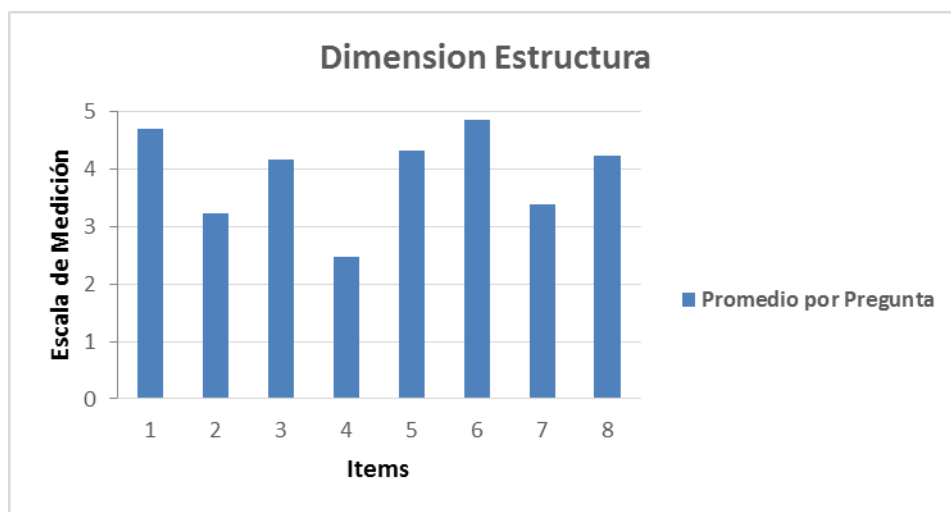
Dimensión Mecanismos Útiles:

Los Gerentes evidencian en sus resultados de la encuesta aplicada que existen Normas y procedimientos dentro de la empresa.

Según los resultados obtenidos se evidencian discrepancia en la información ya que los Gerentes y los trabajadores no concuerdan con sus apreciaciones hacia la organización, por lo que como evaluador se tomó la decisión de realizar un nuevo estudio diagnostico con enfoque en las Dimensiones Relaciones, estructura, luego de esto tomar medidas y obtener resultados más reales.

De acuerdo a los resultados anteriores se decidió indagar aún más en las variables menos favorables, por ello se realizó un segundo instrumento con la finalidad de identificar y determinar las consecuencias de dichos resultados.

Gráfico # 5 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord



De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior y según los resultados obtenidos, la variable Estructura es considerada como principal foco que indica que está afectando el nivel de satisfacción de los trabajadores hacia la Organización.

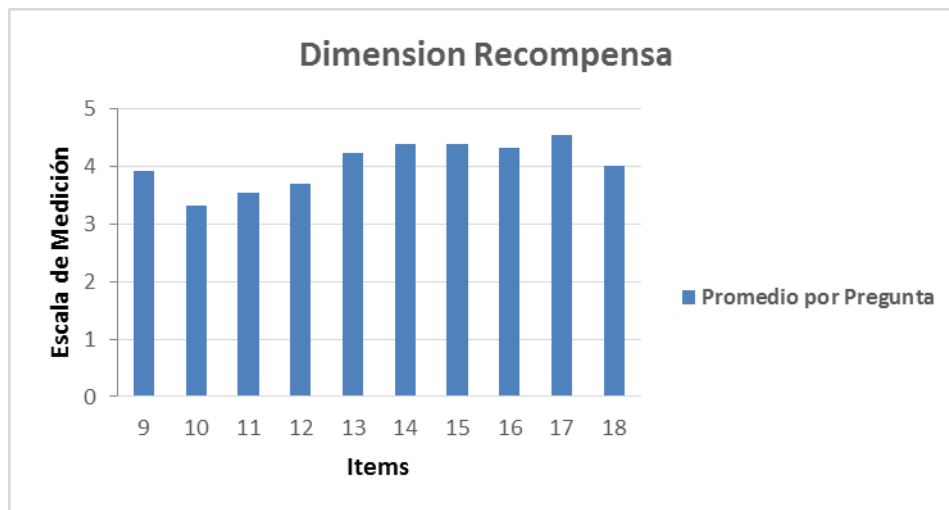
Los factores determinantes que afectan a la Dimensión son:

- La Estructura actual desfavorece el funcionamiento equilibrado de la empresa
- El Capital Humano es insuficiente para operar la empresa

- Las metas de la empresa son confusas para los trabajadores

Estos resultados se basaron en el nivel de significación de cada pregunta de la Dimensión Estructura, en conclusión se puede decir que casi la totalidad de los miembros de la organización desconocen las Metas y objetivos que tiene la empresa, de igual manera reconocen que no existe claridad en si la nueva estructura luego de la Reestructuración sea la más favorable.

Gráfico # 6 Nivel de satisfacción de los Trabajadores y Gerentes según Modelo de Weisbord



Recompensa hace referencia al sentimiento de ser premiado por un trabajo bien hecho. Algunos autores señalan que un Clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. El feedback continuo que enfatiza la importancia de las metas es el que genera

la tasa más alta de productividad personal ya que permite que la organización sea más eficaz.

La percepción de los empleados con relación al sistema de recompensa está determinado por los siguientes factores:

- Ausencia de Incentivación para favorecer el desempeño
- Se evidencia escasa capacitación y entrenamiento
- Reconocimiento incipiente ante esfuerzos extras de los empleados

Los elementos más resaltantes a tomar en cuenta en este punto tienen que ver con el reconocimiento al esfuerzo y a las metas cumplidas, que beneficie a los trabajadores y tenga un efecto positivo sobre ellos.

5.2 Resultados Entrevistas

Para el análisis de las respuestas suministradas por los miembros de la Unidad Gerencial a las entrevistas se procedió con la técnica de Análisis de Contenido. Según Kerlinger (2001) sirve como ayuda para la codificación, pues es un método objetivo y cuantitativo para asignar tipos de datos verbales y de otra clase a categorías. Kerlinger plantea también un proceso de tabulación. Es el registro de los números de los tipos de respuesta en las categorías apropiadas, después de lo cual surge el análisis estadístico: porcentajes, promedios, índices de relación y pruebas de significancia estadística.

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

El proceso de entrevista se llevó a cabo con tres (3) participantes que conforman nuestra población Total de Gerentes.

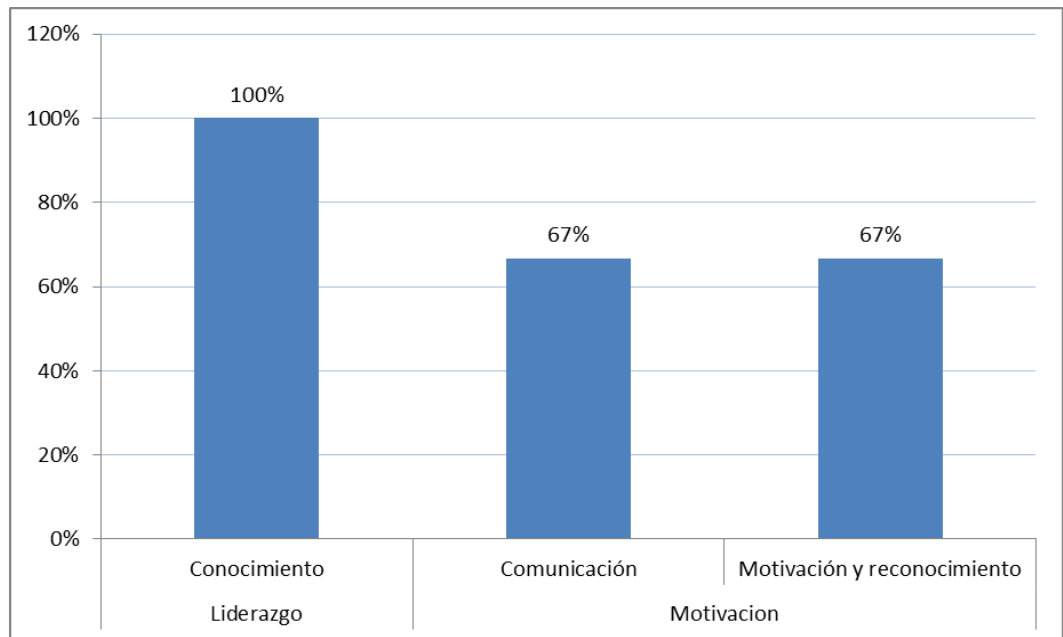
Tabla 1. Frecuencia y Porcentajes. Dimensión Integración y Liderazgo

Dimensión	Categoría	Sub Dimensión	Frecuencia	Porcentaje (%)
Integración	Liderazgo	Conocimiento	3	100%
	Motivación	Comunicación	2	67%
		Motivación y reconocimiento	2	67%

La categoría Motivación posee dos (2) subdimensiones denominadas: Comunicación, Motivación y Reconocimiento. En este análisis el 67% de las respuestas obtenidas por los entrevistados indica que sus fortalezas como Unidad están un poco bajas para el Cargo que desempeñan por lo que concuerdan en que tienen por mejorar esta categoría.

En cuanto a la categoría Liderazgo, la puntuación más relevantes se encuentran en Conocimiento, llevándose el 100% de las respuestas obtenidas por los entrevistados, es decir, coinciden en estas apreciaciones.

Gráfico # 9 Dimensión Integración: Categorías Liderazgo y Motivación



CAPÍTULO VI

6 Conclusiones y Recomendaciones

Para dar respuesta a los requerimientos y necesidades expuestos por la Gerencia General de EDUCATABLET, se inició un proceso de evaluación diagnóstica que permitió la exploración de la percepción de los trabajadores en cuanto al Ambiente Organizacional. La aplicación de dicho instrumento proporcionó información relevante en cuanto las áreas de mejora y oportunidad que presentan los miembros de la Organización.

En términos generales, se puede afirmar que la percepción de los trabajadores en cuanto al Ambiente Organizacional es positiva y sugiere un buen nivel de satisfacción.

Evaluando el detalle de las dimensiones del cuestionario aplicado y las categorías conformadas gracias al análisis de contenido aplicado a las respuestas obtenidas en las entrevistas, los resultados presentados en el capítulo anterior nos permiten presentar conclusiones desde un mayor nivel de detalle.

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

- Como principal conclusión y de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que debemos Diseñar un programa instruccional sobre las variables integración, trabajo en equipo y comunicación efectiva en la empresa tecnológica Educatablet.
- En base a los resultados obtenidos en el Cuestionario que quienes Laboran en la Empresa EDUCATABLET conocen la razón de ser de la Organización.

- Después de haber realizado la Diagnósis Organizacional, se llega a determinar que son algunas las variables que influyen de manera preponderante en el buen desempeño de los empleados, dentro del estudio realizado cabe mencionar que una de las dimensiones más fuertes que posee EDUCATABLET es la Variable Relaciones ya que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo.
- En los resultados obtenidos se puede evidenciar que el Cambio Organizacional mejoró el Clima favoreciendo el inicio del respeto.
- Así mismo se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos, la variable estructura es considerada como principal foco que indica que está afectando el Nivel de satisfacción de los trabajadores hacia la Organización.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que los elementos formales e informales que constituyen los Incentivos Tangibles, son incipientes en la Organización.
- Capital Humano insuficiente para operar la empresa, la estructura actual desfavorece el funcionamiento equilibrado de la empresa.
- Metas de la empresa confusas.
- Ausencia de Incentivación para favorecer el desempeño.
- Se evidencia escasos de Capacitación y entrenamiento.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Empresa EDUCATABLET aplicar las políticas y Normas con efectividad a todos los empleados.
- Se sugiere que el personal Gerencial de la Empresa EDUCATABLET comparta con los Colaboradores las metas cuantificables objetivamente.
- Se recomienda a los Supervisores inmediatos dar al personal responsabilidades que conciernan a su cargo
- Dado el nivel de importancia de cada una de las unidades del negocio es necesario definir metas cuantificables y comunicarlas a los trabajadores de la empresa EDUCATABLET semestralmente.
- Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos no remunerativos con el fin de que se sientan motivados
- Determinar modalidades de reconocimiento, con la finalidad de recompensar el trabajo y los logros de los empleados.
- Preparar profesionalmente al trabajador, capacitarlos a través de cursos que vayan en función de sus cargos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnau, J. (1996) *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Edicions Universitat de Barcelona. Barcelona. Extraído el 18 de Enero de 2014 desde: http://books.google.es/books?id=VXlz3-Sxuh4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Bernal, C. (2000) *Metodología de la Investigación*. Editorial Pearson. Tercera Edición. Brunet, Ignasi y Schilman, Fernanda (2005). *Convivir con el Capital Financiero: Corralito y Movimientos Ahorristas*. España. Editorial Fundamentos.
- Cummings, W. (2008) *Desarrollo y Cambio Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Cea D´Ancona, M. (1998). *Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chávez, N. (2007) *Introducción a la Investigación Educativa*. Grafica Gonzalez. Maracaibo Venezuela.
- DI CAPRIO, N (1989). *Teorías de la personalidad*. México: McGraw Hill Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Colombia. Editorial Universidad de Antioquia
- Giroux, S. y Tremblay, G (2004). *Metodología de las ciencias Humanas, La Investigación en acción*. Primera Edición en Español. México
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2001) *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en ciencias sociales* (4 ed). Mc Graw Hill. México

- Marchart, L. (2006). Aprendizaje para el Management y el desarrollo organizacional. Chile. Publicación de la Universidad del Mar.
- Medina, William (s/f). *Material de la Cátedra de Procesos de Consultoría. Compilación*
- Méndez, C (2001). *Fundamentos Metodología*. Tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill interamericana. Colombia.
- Palacios, G. (2009) *Diagnóstico Organizacional a Bioparques*. Trabajo Especial de grado para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. UCAB. Caracas
- Pérez, M. (2012) Estudio descriptivo del clima organizacional del Centro Médico de Caracas a través de las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer. Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional. UCAB. Caracas.
- ROBBINS, S (1998) *comportamiento organizacional* (8va Edición) México: Prentice Hall
- Rojas, S. (2002) *Investigación Social Teoría y Praxis*. México: Plaza y Valdés. Extraído el 18 de enero de 2014 desde: <http://books.google.es/books?id=a5A-au7zn7YC&printsec=frontcover&dq=rojas+S.+2006+investigaci%C3%B3n+s+ocial+teoria+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=2wHcUo6YF4SIsASfyoHgDA&ved=0CDcQuwUwAA#v=onepage&q&f=false>.
- Sampieri Hernandez y otros, “*Metodología de la investigación*” Cuarta Edición Mc Graw Hill. México (2006)
- Yukl, G.(2008). Liderazgo en las Organizaciones, Editorial Pearson / Prentice Hall, 6ta edición, España.

7 ANEXOS

7.1 Instrumento Gerencial

Instrucciones															
El Siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con su percepción actual de la em															
<ul style="list-style-type: none"> • A continuación encontrará 31 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las 5 opcion • Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición • Usted debe responder las preguntas con la mayor honestidad posible. No existen respuestas correctas o incorrec • Sus respuestas sólo serán leídas por la consultora. Le garantizamos la confidencialidad en el manejo de la infor • No coloque su nombre, ni su firma en el cuestionario. 															
Opciones de Identificación:															
1.- En Nada	2.- En Poco	3.- En Ciertto Grado	4.- Bastante	5.- En Alto Grado											
						1	2	3	4	5					
1.- Los miembros de su unidad de trabajo cooperan entre sí.															
2.- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.															
3.- En su unidad se mejora constantemente los métodos de trabajo.															
4.- En esta organización las personas son responsables con su trabajo.															
5.- Su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado.															
6.- En su unidad la información fluye apropiadamente.															
7.- Existe una buena administración de los recursos.															
8.- Sus condiciones de trabajo son adecuadas.															
9.- En su unidad existe una relación de trabajo armoniosa.															
10.- Existen diferentes canales de comunicación.															
11.- Expresa reconocimiento por los logros de sus supervisados.															
12.- Las responsabilidades de los puestos de trabajo de sus subordinados están bien definidas.															
13.- Cuenta con un sistema para el seguimiento y control de actividades.															
14.- En la empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.															
15.- Se promueve la capacitación que necesita su equipo de trabajo.															
16.- Las funciones de su unidad de trabajo están establecidas.															
17.- Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.															
18.- Los trabajadores están comprometidos con la empresa.															
19.- Promueve y fomenta la comunicación interna en su equipo.															
20.- El reconocimiento otorgado a los trabajadores son acordes a las exigencias y demandas de la Organización.															
21.- Conoce de los avances y logros en otras unidades de la empresa.															
22.- Se encuentran establecidos los objetivos de trabajo.															
23.- El sistema de recompensa que otorga la empresa va de acuerdo con los logros obtenidos.															
24.- Percibe entusiasmo en su equipo de trabajo cuando realizan nuevas actividades.															
25.- Se ocupa en crear un ambiente laboral agradable.															
26.- Como Líder brinda solución a los problemas que se presentan.															
27.- Su Equipo de trabajo recurre a usted para plantearle algún problema personal.															
28.- La relación con mi Supervisado es armoniosa															
29.- Los empleados son incentivados según los resultados de las actividades diarios y/o mensuales cumplidas.															
30.- Se trabaja en función de visión, misión y valores de la empresa.															
31.- Existe colaboración entre las unidades de trabajo.															

7.3 Instrumento General basado en dos Dimensiones de Weisbord

Instrucciones												
El Siguiete cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con su percepción actual de la empresa												
• A continuación encontrará afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las 5 opciones abajo descrita.												
• Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.												
• Usted debe responder las preguntas con la mayor honestidad posible. No existen respuestas correctas o incorrectas.												
• Sus respuestas sólo serán leídas por la consultora. Le garantizamos la confidencialidad en el manejo de la información.												
• No coloque su nombre, ni su firma en el cuestionario.												
Opciones de Identificación:												
1.- Totalmente en desacuerdo	2.- En Desacuerdo	3.- Algunas veces	4.- De acuerdo	5.- Totalmente de acuerdo								
					1	2	3	4	5			
1.- Las actividades que realiza son congruentes a su puesto de Trabajo												
2.- La división de las áreas de Trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa												
3- Su puesto de trabajo permite que desarrolle al maximo todas sus habilidades												
4.- El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones												
5.- Esta usted satisfecho con su trayectoria en la Organización												
6.- Es usted consciente de lo que aporta a la organización												
7.- Las metas de la empresa son claras para mi												
8.- Tengo claramente definidas las funciones de mi puesto de trabajo												
9.- La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho												
10.- La empresa ofrece incentivos para incrementar el desempeño												
11.- Se ofrecen programas de Capacitación para desarrollar bien sus actividades												
12.- Recibo reconocimientos por realizar un esfuerzo extra de mi parte												
13.- Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos de la Empresa												
14.- Quienes realizan bien su trabajo tienen oportunidad de ser promovidos												
15.- Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso												
16.- Siento que mi esfuerzo es recompensado como debería ser												
16.- Considera que su trabajo esta suficientemente reconocido y considerado por sus superiores												
17.- Para desempeñar las funicones de mi puesto de trabajo tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador												

7.4 Modelo Entrevista Estructurada



Programa de Postgrado en Desarrollo Organizacional

Consultoría Aplicada I

Entrevista Gerencial

Como Líder de un área ¿Cómo establecería armonía entre los miembros de su equipo?

¿Cómo se mantiene la lealtad del personal en un Empresa en la que se está reduciendo su estructura?

¿Cuáles son sus Fortalezas según su Equipo de trabajo?

¿Cuáles son sus Oportunidades de mejora según su Equipo de Trabajo?
