



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA CITADINO'S
BAKERY & FOOD SERVICE C.A, SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y
STRINGER**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

Carelys del Carmen Vargas Hidalgo

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

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, julio de 2016

DEDICATORIA

*A mi abuela Nery Castellanos, a la cual le agradezco por todo lo que soy,
igualmente agradezco a Dios por ponerla en mi camino y por todas sus bendiciones.*

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Ricardo Petit por su guía en la elaboración de la investigación.

A David Linares por su apoyo incondicional

A mi compañera en los primeros pasos del proyecto Yennifer Borges.

A las organización *Citadino's Bakery and Food Services* por abrirme sus puertas y colaborar en la realización de la investigación.

A todos los que de manera directa o indirecta colaboraron con el desarrollo de la investigación. A todos muchas gracias.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I.....	12
1.1 Planteamiento del Problema.....	12
1.2 Justificación de la Investigación.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Alcance y Delimitaciones.....	16
CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 Reseña Histórica.....	17
2.2 Misión	18
2.3 Visión.....	18
2.3 Valores	18
2.4 Estructura Organizativa.....	18
2.4.1 Estructura Organizativa de <i>Ciudadino's Bakery & Food Service</i> (CB&FS) C.A Según Henry Mintzberg.....	19
CAPITULO III MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	21
3.1 Antecedentes de la Investigación	21
3.2 Bases Teóricas.....	22
3.2.1 Desarrollo Organizacional	22
3.2.2 Intervenciones del DO	26
3.2.2.1 Diagnostico Organizacional	26
3.2.3 Clima Organizacional.....	28
3.2.4 Estudios de Litwin y Stringer (1968)	31
3.2.5 Henry Mintzbert: La Estructura de las Organizaciones	33

CAPITULO IV MARCO METODOLOGICO.....	37
4.1 Tipo de Investigación y diseño de investigación.....	37
4.2. Según la fuente de los datos trabajados.....	37
4.3. Por el momento en que se recogen los datos.....	37
4.4 Técnicas e Instrumentos para recolección de datos.....	38
4.4.1 La Encuesta.....	38
4.4.2 Entrevista.....	38
4.4.3 Cuestionario	40
4.5 Operacionalización de las Variables	43
4.6 Población y muestra.....	44
4.6.1 Población.....	44
4.6.2 Muestra	44
4.7 Procedimiento a seguir.....	45
 CAPITULO V ANALISIS DE RESULTADOS	 47
5.1 Análisis de resultados.....	47
 CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 63
6.1 Conclusiones	63
6.2 Recomendaciones.....	66
 BIBLIOGRAFÍA	 69
 ANEXOS	 72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo de las Dimensiones del Clima Organizacional	30
Tabla 2: Codificación de ítems.....	42
Tabla 3: Escala de Percepción de respuesta	42
Tabla 4: Operacionalización de las variables	43
Tabla 5: Distribución de la Población.	44
Tabla 6: Percepción General de Clima Organizacional.....	47
Tabla 7: Percepción del Clima Organizacional por Dimensiones	48
Tabla 8: Valoración de la dimensión Estructura según la escala.....	49
Tabla 9: Valoración promedio de la Dimensión Estructura por ítem	50
Tabla 10: Valoración de la dimensión Responsabilidad según la escala.....	51
Tabla 11: Valoración promedio de la Dimensión Responsabilidad por ítem	51
Tabla 12: Valoración de la dimensión Recompensa según la escala.....	52
Tabla 13: Valoración promedio de la Dimensión Recompensa por ítem	53
Tabla 14: Valoración de la dimensión Riesgo según la escala.....	54
Tabla 15: Valoración promedio de la Dimensión Riesgo por ítem	54
Tabla 16: Valoración de la dimensión Relaciones según la escala	55
Tabla 17: Valoración promedio de la Dimensión Relaciones por ítem	56
Tabla 18: Valoración de la dimensión Cooperación según la escala.....	57
Tabla 19: Valoración promedio de la Dimensión Cooperación por ítem	57
Tabla 20: Valoración de la dimensión Estándares de Desempeño según la escala	58
Tabla 21: Valoración promedio de la Dimensión Estándares de Desempeño por ítem.....	59
Tabla 22: Valoración de la dimensión Conflicto según la escala.....	60
Tabla 23: Valoración promedio de la Dimensión Conflicto por ítem	60
Tabla 24: Valoración de la Dimensión Identidad según la escala	61
Tabla 25: Valoración promedio de la Dimensión Identidad por ítem	62

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Percepción del Clima Organizacional por dimensiones	48
Grafico 2: Valoración del ítem Estructura.....	50
Grafico 3: Valoración del ítem Responsabilidad.....	52
Grafico 4: Valoración del ítem Recompensa.....	53
Grafico 5: Valoración del ítem Riesgo.....	55
Grafico 6: Valoración del ítem Relaciones	56
Grafico 7: Valoración del ítem Cooperación.....	57
Grafico 8: Valoración del ítem Estándares de desempeño	59
Grafico 9: Valoración del ítem Conflicto	61
Grafico 10: Valoración del ítem Identidad	62

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Citadino's Bakery & Food Service C.A aprobado por la junta directiva.....	19
Figura 2: Modelo de diagnóstico del cambio	27



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

Título

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE C.A, SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER (1968)

Autor: Carelys del Carmen Vargas Hidalgo
Asesor: Ricardo Petit

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diagnosticar como es percibido el clima organizacional por los trabajadores de *Citadino's Bakery & Food Service C.A* según el modelo de Litwin y Stringer (1968). En un sentido más específico se buscó determinar la percepción de los empleados de las dimensiones de clima organizacional según el modelo. El cual identifica nueve dimensiones, estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad, a modo de identificar áreas de oportunidad en la organización y realizar recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional en la empresa. El estudio diagnóstico se llevó a cabo mediante una investigación de tipo aplicada, en donde se da a conocer el estado actual de la empresa. Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: la entrevista y el cuestionario con un enfoque cualitativo y cuantitativo. El análisis de los resultados nos permitió identificar áreas de oportunidad, que sirvieron para realizar las recomendaciones pertinentes para futuras intervenciones que permitan mejorar aspectos claves de la organización buscando su óptimo desempeño.

Palabras claves: clima organizacional, desarrollo organizacional diagnóstico organizacional, investigación aplicada

INTRODUCCIÓN

En nuestro contexto actual y desde hace más de un siglo las organizaciones han tomado un papel fundamental en el desenvolvimiento de la sociedad, desde los procesos de trabajo hasta los bienes y servicios que ofrecen, de modo que permiten la oferta de todo lo necesario para que nuestras sociedades existan en un ambiente que nos permita tener todo lo necesario para desarrollarnos en nuestro día a día.

Estas organizaciones son entes que existen en contextos cambiantes por lo que su supervivencia va a depender de cómo se adapten a los cambios que ocurran a su alrededor y de cómo evolucionen sus procesos internos, para así brindar la máxima eficiencia al sector de mercado al que van dirigidos, sus productos y servicios. Es por esto que la vigencia que mantenga cada organización en cuanto a sus procesos y normas es fundamental para el funcionamiento de la misma

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales va a depender su desenvolvimiento, ya que son estas las que con su desempeño y aplicación de conocimiento permiten que lleve a cabo sus operaciones de determinada manera, es por esto que muchas organizaciones orientan sus esfuerzos al mejoramiento de su capital humano para el desarrollo de sus conocimientos y habilidades técnicas. También las empresas en las últimas décadas se han enfocado en hacerse atractivas para la población laboral con el fin de atraer y retener al personal más calificado de manera que les permita mantener y mejorar su funcionamiento.

Existe un factor determinante en las personas que conforman la organización que es la conducta ante la organización y su trabajo, esta conducta puede afectar el desempeño de la empresa y su efectividad, es por esto que el clima organizacional definido según como “el conjunto de percepciones de características relativamente estables que influyen en las actitudes y comportamiento de sus miembros” (Amaro, González & Pérez, 2015, p.5) ésta variable es de vital importancia ya que determinará

el tipo de conductas que tendrán los integrantes de la organización ante en su actividad laboral.

Obtener información que permita comprender el clima organizacional dentro de una empresa es de gran utilidad, ya que este influye directamente en el comportamiento manifiesto de sus miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional (Amaro, González & Pérez, 2015).

La presente investigación se centró en realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa *Citadino's Bakery & Food Service C.A* en donde se aplicará un instrumento basado en el estudio de Litwin y Stringer (1968) en donde plantean nueve dimensiones para el estudio del clima organizacional.

El estudio se realizó con el fin de identificar basado en la teoría como se encuentra el clima organizacional en la organización estudiada y que dimensiones especiales presentan la más alta valoración de modo que se siga fomentando estas conductas, y que variables se encuentran con una valoración baja por parte de los sujetos, para así hacer recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia de la organización.

El presente proyecto se estructuró en seis capítulos, los cuales se describen a continuación

Capítulo I: “Planteamiento del Problema”

En este se define el problema de investigación, se plantea la interrogante y la justificación, se definen los objetivos de la misma. Por último se presenta el alcance y las delimitaciones del proyecto.

Capítulo II: “Marco Organizacional”

Se presenta a la organización, en cuanto a su reseña histórica, misión, visión, valores y estructura.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”

Se encuentra los antecedentes de la investigación así como las diversas teorías que sustentan la misma.

Capítulo IV: “Marco Metodológico”

Esta contenido por la metodología que se utilizará en el desarrollo del proyecto, en donde se señala el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de datos, población y muestra, operacionalización de las variables, y cronograma de la investigación.

Capítulo V: “Análisis de Resultados”,

Contiene el análisis de los datos obtenidos producto de la investigación, que nos dieron la base para realizar las conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”,

Señala las interpretaciones que se realizaron derivado de los datos obtenidos, y las propuestas de mejora que podrían realizarse en la fase de intervención.

Por último presentamos las referencias bibliográficas del estudio y los anexos, en donde podemos encontrar el instrumento aplicado a los sujetos del estudio.

CAPITULO I

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A*, es una empresa familiar que surge en Venezuela en los años 90 actualmente esta organización cuenta con una sede principal donde funcionan sus oficinas administrativas y centro de operaciones en Boleíta- Caracas, está se dedica a la distribución de insumos alimenticios de repostería.

Su estructura administrativa agrupa los puestos de acuerdo a funciones específicas y se encuentra conformada por 41 personas: las cuales están distribuidas en los siguientes departamentos: Directiva y Administración 14, Ventas 19 y Almacén 8, todos ubicados en una única sede.

Debido al tamaño y estructura de la empresa no existen procesos administrativos definidos y muchas áreas importantes de la organización no se encuentran desarrolladas, en los últimos años la empresa ha venido creciendo y se encuentra tomando medidas para mantenerse operativa en el mercado a pesar de la hostilidad del contexto en el cual se desenvuelve, es por esto que han venido desarrollando algunos cambios a nivel administrativo para cumplir con todos los requerimientos legales y funcionar de manera más eficiente.

Por ser una empresa distribuidora, las unidades claves de la organización son el departamento de ventas y el almacén, ya que son de vital importancia para la operatividad de la compañía. Por la reciente situación en cuanto a las importaciones en el contexto venezolano, la mercancía no llega con la misma frecuencia y la junta directiva ha tenido que tomar medidas para la redistribución de las cuotas de ventas a fin de garantizar la equidad entre los vendedores, lo cual sin duda ha generado cambios en los procesos de trabajo del área, por otra parte se ha venido evidenciando una baja cohesión grupal y desmotivación en el equipo, según como lo expresan los jefes de departamento, lo cual puede deberse a múltiples causas. En cuanto al área de

almacenamiento y distribución se ha observado un aumento considerable en los índices de ausentismo y rotación de personal.

Debido a los cambios que se han implementado para ajustarse a las circunstancias actuales del contexto, estos parecieran haber tenido un efecto en las diferentes áreas de la empresa, por lo que entendiendo a estas áreas como puntos álgidos en la organización y que los elementos que pueden estar afectando el buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa son diversos, se ha decidido medir el clima organizacional en esta institución, comprendiendo que éste se basa en la importancia del papel que juega todo el sistema de los individuos que conforman la organización, sobre sus modos de hacer, sentir y pensar, y por ende el modo en que la organización vive y se desarrolla (Edel, García & Casiano, 2007). De igual manera se conoce que el reconocimiento del medio ambiente laboral incide y puede afectar el comportamiento de los empleados predisponiéndolos de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, la creatividad y la identificación e implicación con las metas organizacionales (Amaro, González & Pérez, 2015).

Partiendo de este punto de vista el clima se ha dejado de concebir en los últimos tiempos como una variable exógena para ser considerado un activo tangible para las organizaciones y un instrumento para lograr armonía y la conciliación de los intereses de todos sus miembros en torno a los propósitos de ésta (Amaro, González & Pérez, 2015), es por esto que se debe prestar especial atención a las dimensiones que conforman la variable para así determinar en qué punto la empresa es valorada positivamente por sus integrantes para reforzar esta creencia, y en qué punto la empresa encuentra oportunidades de mejora, para realizar propuestas que permitan cambiar la concepciones menos favorecidas para el mejoramiento de las conductas de los trabajadores.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente se realizará un diagnóstico de clima organizacional en el cual se identificarán las dimensiones que tienen más oportunidades de mejora, para así realizar propuestas concretas en cuanto a la optimización de los

equipos de trabajo en general y la efectividad de la institución, ya que el clima organizacional constituye la personalidad de la empresa, además de influir en los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, así como en la calidad de atención de los productos, servicios prestados y la satisfacción laboral (Ellegren, 2015).

En consecuencia se tomará un cuestionario basado en la teoría de Litwin y Stringer (1968). Para determinar en base a la dimensiones del modelo como se perciben las variables por parte de los integrantes de la organización, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo es percibido el clima organizacional por los trabajadores de *Citadino's Bakery & Food Service* (CB&FS) C.A según el modelo de Litwin y Stringer (1968)?

1.2 Justificación de la Investigación

Partiendo de la información obtenida de las reuniones y entrevistas realizadas, se identifica que la conducta de los empleados se ha visto afectada de alguna manera, por lo que se ha propuesto indagar el Clima Organizacional de *Citadino's Bakery & Food Service* (CB&FS) C.A entendiéndolo que este representa el conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados, en este se intervienen una gran cantidad de factores y depende de las percepciones individuales, de las características culturales y física del lugar de trabajo y de cómo los empleados valoran esas características (Iñaki, 1999).

El diagnóstico de clima organizacional constituye una técnica avanzada de la administración moderna y se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia empresarial, debido a que su objetivo fundamental es precisamente detectar y evaluar las causas que afectan distintas variables en el desempeño del capital más importante con que cuenta cualquier organización empresarial que es su capital humano. (Amaro, González & Pérez, 2015).

El clima organizacional se engancha al sistema conceptual del Desarrollo Organizacional, el cual se caracteriza por ser un proceso estratégico que busca dar legitimidad, funcionalidad, sostenibilidad y legitimidad a una organización, siempre contribuyendo al logro de los resultados de la misma (Ellegren, 2015). Al medir las variables de clima organizacional se buscará identificar cuáles están en su punto más críticos, y según las necesidades de la empresa cuáles requieren principal atención, para así realizar a futuro propuestas de mejora que permitan desarrollar la concepción que los empleados tienen de la empresa y así poder elevar los niveles de desempeño haciendo más productiva a la organización.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar como es percibido el clima organizacional por los trabajadores de *Citadino's Bakery & Food Service CB&FS) C.A* (según el modelo de Litwin y Stringer (1968))

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los empleados de las dimensiones de clima organizacional
- Identificar áreas de oportunidad para la organización a partir de los resultados de la valoración de las dimensiones del clima organizacional
- Realizar recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la organización

1.4 Alcance y Delimitaciones

El presente estudio tiene la finalidad de medir la percepción del clima organizacional en la empresa *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A.* para esto se aplicó un cuestionario en todas las áreas de la organización las cuales comprenden Directiva, Administración, Ventas y Almacén, el cual abarcó a la totalidad de sus trabajadores, los cuales representan 41 sujetos.

Con los resultados obtenidos se identificó como es percibida la organización por su personal y se realizaron propuestas para mejorar la apreciación de las dimensiones menos favorecidas, y de afianzar las de puntaje más alto, con el fin de lograr que el trabajador perciba un ambiente de trabajo óptimo y así incremente su efectividad.

CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Reseña Histórica

La empresa *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* es una empresa familiar constituida por 41 empleados, esta surgió en los años 90 a partir de la división organizativa de la empresa Cisapi C.A, en donde los dueños de esta decidieron separarse y constituir los que es hoy en día *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A. (CB&FS)* estos cuentan con una sede ubicada en Boleíta, Caracas en donde se encuentran las oficinas administrativas y centro de operaciones.

Esta compañía se dedica a la venta y distribución de alimentos y accesorios de repostería, contando con una variedad de clientes importantes como panaderías, pastelerías restaurantes, entre otros, ubicados en la región capital y del centro del país. De igual manera la empresa se encuentra constituida por 41 empleados distribuidos en las siguientes áreas organizativas: 5 Gerencia, 6 Administración, Ventas 19 y Almacén 9, 1 Mensajería, 1 Mantenimiento, todos ubicados en su única sede.

Por ser una compañía distribuidora de mercancía ha tenido que enfrentar la situación económica actual del contexto venezolano, por lo que han atravesado problemas con la importaciones, ya que estas no llegan con la misma frecuencia que solían hacerlo, motivo por el cual, la organización se ha venido adaptando a la situación con una serie de cambios y medidas de redistribución de ventas que afecta todo su funcionamiento. Sin embargo la organización se ha mantenido a flote brindando sus servicios de venta y distribución a sus principales clientes.

2.2 Misión

La misión es aquella que establece la forma en que va a desarrollarse la actividad de la empresa explicando a la propia organización, para que se ha creado y para que trabajan los que colaboran con y en ella (Matilla, 2009)

La misión de *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* no se encuentra definida

2.3 Visión

La visión de una empresa es la imagen que los miembros de la organización quieren que esta sea o llegue a ser en el futuro que se perciba posible y alcanzable (Matilla, 2009)

La visión de *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* no se encuentra definida

2.3 Valores

Según Matilla (2009) los valores son los prescriptores del comportamiento y conformadores de las actitudes dentro de la empresa, la cual configura una estructura de tipo cognitivo que le permiten interpretar y orientarse en el entorno organizacional.

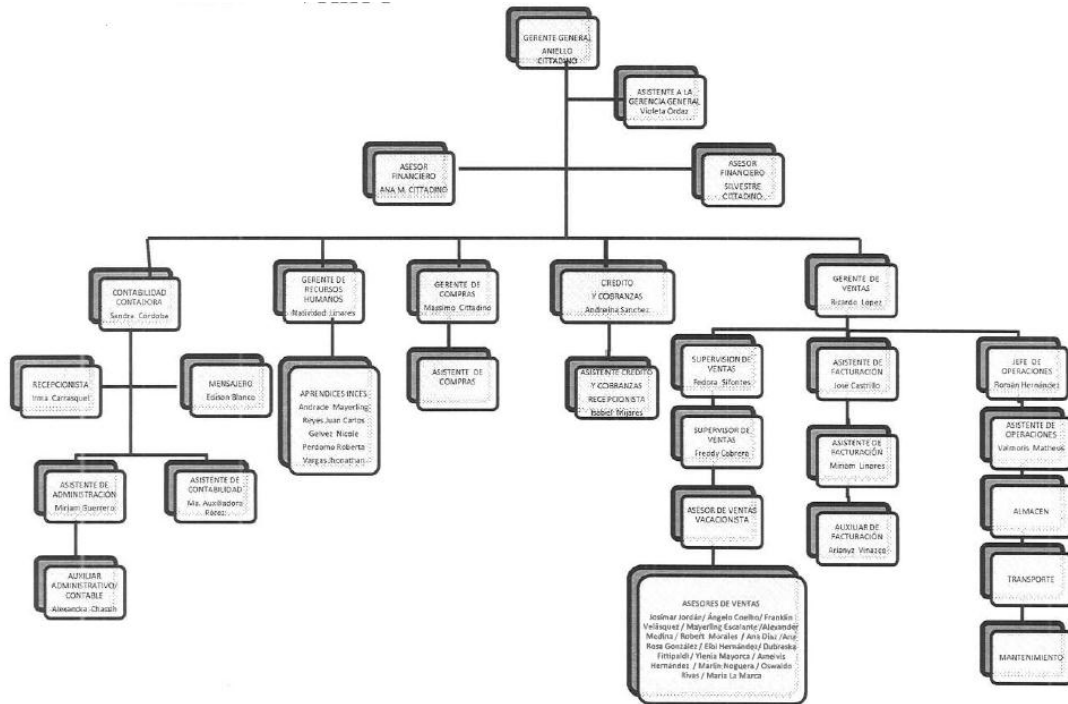
Los valores de *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* no se encuentran definidos.

2.4 Estructura Organizativa

La estructura organizativa es la definición de actividades delimitadas en la división del trabajo de tal modo que permita alcanzar los objetivos en un ambiente dinámico basados en un sistema de información y decisión de forma tal que sea capaz

de adaptarse a los imperativos del medio. (De Val, 1997). A continuación se muestra la estructura Organizativa de *Citadino's Bakery & Food Service C.A*

Figura 1: Organigrama de *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* aprobado por la junta directiva.



2.4.1 Estructura Organizativa de *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* Según Henry Mintzberg

La empresa *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A* es una empresa pequeña, esta cuenta con una sede en donde se desempeñan tanto la parte administrativa, como sus operaciones. A continuación se muestra la estructura de la misma según Mintzberg (1984), sobre el cual se hará referencia nuevamente en el marco teórico.

Según la teoría de Mintzberg (1984) su estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo

de operarios que hacen el trabajo básico, como ejemplo, una pequeña empresa rígidamente controlada personalmente por su propietario, una empresa en crisis, una organización deseosa de cambios fundamentales.

- **Parte fundamental:** Ápice estratégico.
- **Mecanismo de coordinación:** Supervisión directa.
- **Parámetros de Diseño:**
 - Especialización del puesto: Poca
 - Preparación y adoctrinamiento: Poca
 - Formalización de comportamiento: Poca
 - Agrupación: Funcional
 - Tamaño de las unidades: Amplia
 - Sistema de planificación y control: Poco
 - Dispositivos de enlace: Poco
 - Descentralización: Centralización

- **Parámetros de Diseño:**
 - Tamaño: Pequeña
 - Edad: Joven
 - Sistema Técnico: Poco sofisticado
 - Entorno: Sencillo y dinámico
 - Poder: Fuerte por el director

CAPITULO III MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

Con el fin de dar soporte teórico y sustento a la problemática planteada en la presente investigación, se consultaron diversas investigaciones referentes a estudios de Diagnóstico Organizacional.

Entre las investigaciones consultadas, se encuentran los siguientes Trabajos Especiales de Grado que resumimos a continuación:

Soares (2013) en su trabajo especial de grado, realizó una investigación de diagnóstico organizacional con el objetivo de evaluar el Clima Organizacional en Distribuidora Lumosa S.A, y en función de los resultados obtenidos, definir y proponer acciones de mejora. El proceso de recolección de datos estuvo fundamentado en la aplicación de entrevistas no estructuradas y cuestionario basados en la teoría del modelo de 9 dimensiones de Litwin y Stringer 1968, la metodología fue del tipo Investigación Aplicada, en su modalidad Evaluativa, ésta encontró que los miembros de la empresa valoraban el clima como Bueno, de manera General, en cuanto a las dimensiones la mejor valoradas fueron Identidad, Relaciones y Estructura, en cambio las que obtuvieron menor valoración fueron Recompensa y Riesgo/Desafío. En el estudio ninguna dimensión fue valorada como Muy buena ni Muy mala. Este estudio sirvió de punto de partida para la presente investigación, ya que permitió conocer el comportamiento de la variable en un contexto medido con anterioridad permitiendo una visión más amplia de ésta a la hora de desarrollar la presente investigación.

Brito, (2001) realizó su trabajo especial de grado de Diagnóstico del Clima Organizacional en Unisys de Venezuela, cuyo objetivo principal fue determinar el estado actual de la organización y sobre esta base conocer la debilidades y fortalezas de la organización para que pudieran ser utilizadas en su beneficio. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario fundamentado en la teoría del propio concepto de

clima organizacional en las variables de: comunicación, estructura de la organización, ambiente de trabajo, motivación y satisfacción, el instrumento aplicado fue elaborado en conjunto con la organización y los consultores. La investigación dio como resultado una percepción positiva por los empleados del Clima Organizacional especialmente en las variables: comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción y percepción desfavorables en la variable de estructura de la organización. Esta investigación sirvió de guía para el presente estudio, dando una referencia de las aplicaciones anteriores de la medición de la variable de clima organizacional y el trato que se le da a las distintas dimensiones considerando distintos modelos al aplicado en el presente estudio

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Desarrollo Organizacional

Para De Faria (2004) el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos que tienden a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. De igual modo se puede decir que es el medio para manejar el cambio organizacional con el mínimo de conflictos (Ortega 2007).

Por otra parte Blanchard (1970) lo define como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrando desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de las ciencias del comportamiento humano.

Para comprender el conjunto elementos que componen el Desarrollo Organizacional a continuación se hace referencia a algunos conceptos fundamentales como lo son la organización, cultura y cambio, los cuales se definen a continuación:

La organización se entiende por una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de algo que desean o valoran para satisfacer sus necesidades produciendo bienes y servicios (Jones, 2008).

Cada organización posee su propia cultura, ésta según Jones (2008) no es más que el conjunto de norma y valores compartidas por los integrantes de una organización, la cual controla las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma. Por otra parte el anterior autor resalta que los valores son criterios estándares o principios claves generales que las personas utilizan para determinar qué tipo de comportamiento, eventos, situaciones o resultado son deseables o indeseables. El Desarrollo Organizacional maneja la cultura anteriormente descrita para abordar los problemas de la organización mediante los programas establecidos para esto (De Faria, 2004).

Las organizaciones para mantenerse en su entorno deben permanecer en constante cambio para adaptarse al contexto en donde se encuentran, estos procesos de cambios se le da el nombre de cambio organizacional, el cual se define según (Jones, 2008) como un proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un estado futuro deseado para aumentar su eficiencia. El objetivo de este cambio planeado es encontrar nuevas y mejores formas de utilizar sus recursos y capacidades para crear valor y aumentar el rendimiento de las partes interesadas.

Según Chiavenato (2007) Los procesos de cambio se surgen por consecuencia de fuerzas que crean la necesidad del mismo, es por esto que el autor indica que existen en las organizaciones 4 clases de cambio:

- Cambios estructurales: los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información interna y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer

comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

- Cambios en la tecnología: los que afectan a las maquinas los equipos y las instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
- Cambios en los productos o servicios: los que afectan los resultados o las salidas de la organización.
- Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas aspiraciones y necesidades.

Según French y Bell (1996) el encargado de lograr el cambio organizacional de manera exitosa es el desarrollo organizacional, para los autores este es un proceso para mejorar el desempeño de la organización, al causar cambios en la cultura y en sus procesos las actividades que separa el mejoramiento de su funcionamiento se llevan a cabo mediante las intervenciones de DO, lo cual constituye una serie de actividades estructuradas, todos los conceptos enunciados se encuentran íntimamente relacionados con el DO, de esta forma, se busca realizar un cambio planeado el cual abarca un todo de la organización, y representa un proceso a largo plazo que va orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización.

Por lo dicho anteriormente se puede afirmar que las empresas pueden utilizar el Desarrollo organizacional mediante las técnicas y métodos que este ofrece para aumentar la adaptabilidad de la organización (Jones, 2008)

Para De Faria (2007) ante cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional deben surgir objetivos específicos procedentes de un diagnóstico. La autora define algunos de estos objetivos acotando que estos no deben ser obligatoriamente aplicados en todas las situaciones, sino en donde sea necesario, estos objetivos son los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales y asegurar el feedback a los participantes.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza respecto a que no haya manipulación de jefes colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzo y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellos.
- Compatibilizar, armonizar, viabilizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas
- Siempre que el riesgo lo permita poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible sean cuantificados y orienten la programación de actividades y evaluación del desempeño.
- Despertar la conciencia para que existan valores sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones.
- Examinar el cómo, dónde y cuándo y cuánto tales valores concepciones y cultura influyen en los objetivos, métodos, procesos, comportamientos desempeño y resultados
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.

- Localizar las responsabilidades de solución y toma de decisiones lo más pronto posible de las fuentes de información, en el nivel adecuado al tipo de solución.

3.2.2 Intervenciones del DO

French y Bell (1996) definen el proceso de intervención como un conjunto de acciones que se emprenden para generar cambios deseados.

Según French y Bell (1996) Warner Burke describe las fases del DO en las siguientes:

- Entrada
- Hacer un contrato
- Diagnostico
- Retroalimentación
- Planificación del Cambio
- Intervención
- Evaluación

De acuerdo a lo antes indicado la presente investigación está basada en la fase de diagnóstico lo cual permitirá a la organización conocer su estado actual poder planificar cambios futuros que le permitan implementar mejoras para desarrollo de la organización.

3.2.2.1 Diagnostico Organizacional

El diagnóstico es el primer proceso que debe llevarse a cabo antes de realizar alguna intervención dentro de una organización o empresa. Es un proceso necesario y fundamental para determinar el estado real de una institución. Permite evaluar cuáles son las áreas problema, las oportunidades y los puntos fuertes o débiles que posee una

organización determinada. Diversos autores definen el diagnóstico organizacional entre ellos Hellrieger (2009) lo define como “el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar” (p.510), así mismo el autor señala que este proceso implica el análisis de datos y realizar conclusiones que permitan a futuro iniciar procesos de cambio.

Según Hellrieger (2009) El proceso diagnóstico se puede realizar a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios, observación y recabar los registros de la organización. Para iniciar un proceso de diagnóstico adecuado se debe tomar en consideración factores fundamentales como lo son: las prácticas de liderazgo, la estructura y la cultura, a continuación se muestra uno de los modelos:

Figura 2: Modelo de diagnóstico del cambio



Fuente: Tomado de Hellrieger (2009) p. 511

El modelo identifica la estrecha relación entre los factores que intervienen en el proceso diagnóstico y de cómo influencia y depende uno de otro en el estado de las organizaciones.

3.2.3 Clima Organizacional

Según Salazar, Guerrero, Machado y Andalia (2009) definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de organización.

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia según Salazar et al (2009) son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros, este por tanto es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las

organizaciones, los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros, el clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos, estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar et al, 2009)

Según Chiavenato (2007) el clima organizacional es aquel que comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Se percibe o experimenta por los miembros de la organización
- Influye en su comportamiento.

Chiavenato (2007) explica que el clima organizacional se refiere al ambiente interno que puede existir entre los miembros de la organización y se encuentra íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, a su vez el término clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos propios de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes, es entonces cuando se percibe que el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y eleva la moral, y tiende a ser desfavorable cuando al contrario causa frustración de esas necesidades.

El clima posee una serie de características según Iñaki (1999):

- Depende de las percepciones individuales más que de las condiciones ambientales objetivas. Es decir, el comportamiento de los individuos va a estar guiado por su interpretación acertada o errónea de lo que perciben.
- No es un fenómeno directamente visible (precisamente porque depende de las percepciones se origina fundamentalmente el interior de los individuos), en

cambio sus consecuencias positivas o negativas son bien tangibles en el comportamiento: insatisfacciones, absentismo, rotación, conflictividad, quejas etc.

- Es relativamente estable pero no inamovible.

Según Iñaki (1999) una de las características del clima organizativo al igual que el meteorológico es que se compone por una gran cantidad de dimensiones, donde intervienen diversas variables, lo que hace que se dificulte su predicción, a continuación se presenta un cuadro comparativo de las dimensiones del clima organizacional según varios autores

Tabla 1: Comparativo de las Dimensiones del Clima Organizacional

Comparativo de las Dimensiones de Clima Organizacional			
Halpin y Crofts (1963)	Forehand y Gilmer(1965)	Likert (1967)	Litwin y Stringer (1968)
Cohesion entre el grupo. Grado de Compromiso. Moral del Grupo. Apertura de Espíritu. Consideración. Nivel afectivo de las relaciones con la direccion. Importancia de la Produccion.	1. Tamaño de la Organización 2. Estructura de la Organización 3. Complejidad del sistema de la organización. 4. Estilo de Liderazgo. 5. Orientacion de Fines.	1. Metodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivacion. 3. Naturaleza de los procesos de influencia y de interaccion. 4. Toma de decisiones. 5. Fijacion de los objetivos y de las directrices. 6. Proceso de control. 7. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	1. Estructura. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Calidez. 6. Apoyo. 7. Normas. 8. Conflicto. 9. Identidad.
Schneider y Bartlett(1968)	Meyer(1968)	Friedlander y Margulies(1969)	Pritchard y Karasick(1973)
1. Apoyo conveniente de la direccion. 2. Interes por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Idependencia de los agentes. 5. Satisfaccion. 6. Estructura organizacional.	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad Organizacional. 6. Espiritu del Trabajo.	1. Empeño. 2. Obstaculos o trabas. 3. Intimidad. 4. Espiritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la produccion. 7. Confianza. 8. Consideracion.	1. Autonomia. 2. Conflicto contra cooperacion. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensa. 6. Relacion entre rendimiento y remuneracion. 7. Niveles de ambicion en la empresa. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e Innovacion. 10. Centralizacion. 11. Apoyo.
Lawleretal(1974)	Gavin (1975)	Steers(1977)	Newman(1977)
1. Competencia, eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico correcto. 4. Riesgo 5. Impulsividad.	1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración. 6. Riesgo y desafíos.	1. Estructura organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad de cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad contra el riesgo. 7. Apertura contra rigidez. 8. Estatus y moral. 9. Reconocimiento y retroalimentación. 10. Competencia y flexibilidad organizacional.	1. Estilo de supervisión. 2. Característica de la tarea. 3. Relación entre desempeño y recompensa. 4. Motivación laboral. 5. Equipo y distribución de personas y materiales. 6. Entrenamiento 7. Políticas sobre toma de decisiones. 8. Espacio de trabajo 9. Presión para producir. 10. Responsabilidad e importancia del trabajo.
Cambell y Col(1979)		James y Jones (1979)	
1. Autonomía individual. 2. Estructura. 3. Orientación de la recompensa. 4. Consideración, calidez y apoyo		1. Característica de trabajo y rol 2. Característica de liderazgo 3. Característica de grupo de trabajo. 4. Característica de la organización.	

Fuente: Bustamante, D.; Hernández, J, y Yáñez, L. (2010)

La Tabla N° 1 nos muestra un resumen comparativo de las dimensiones de clima organizacional en cada uno de sus modelos. Esto ayudó a contrastar las diferentes teorías que existen para la variable a medir, por lo que para fines del estudio y por elección del investigador se decidió utilizar el modelo de Litwin y Stringer por considerarlo uno de los más completos en cuanto a las dimensiones que componen la variable.

3.2.4 Estudios de Litwin y Stringer (1968)

Gam y Berbel (2007) mencionan según Litwin y Stringer (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan según Litwin y Stringer, en una gran variedad de factores.

Gam y Berbel (2007) según la teoría de Litwin y Stringer (1968) propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa, a continuación se presenta la definición de las dimensiones:

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y otras limitaciones a que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone en énfasis la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).

- Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante (el polo opuesto), es decir. El sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- Desafío/ Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
- Relaciones: es la percepción por parte de miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puestos en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno a lo suyo.
- Estándares de Desempeño: es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
- Conflicto: es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar o solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la

aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

3.2.5 Henry Mintzbert: La Estructura de las Organizaciones

Henry Mintzberg en sus estudios realizados “La estructuración de las organizaciones” (1979) y en “Diseño de las organizaciones efectivas” (2000) identificó componentes esenciales en las organizaciones, sus investigaciones fueron enfocadas hacia la estrategia gerencial y la definición de las diferentes estructuras de las organizaciones.

La estructura de las organizaciones según lo planteado por Henry Mintzberg se define como un conjunto de todas las formas en que está dividido el trabajo, luego de esto es que logra la coordinación de las mismas, para esto identifiqué siete mecanismos, que son los siguientes:

- Adaptación mutua: En este mecanismo la coordinación de la organización se consigue a través de una simple comunicación informal.
- Supervisión directa: La directiva de la organización asume la responsabilidad del trabajo de los demás integrantes de la organización, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- Normalización de procesos: La coordinación se logra con la especificación directa del contenido de trabajo de los miembros de la organización, haciendo énfasis en el personal operativo.
- Normalización de Resultados: Se fundamenta en la especificación de aquellas metas y objetivos que quieren alcanzar.
- Normalización de habilidades: Consiste en determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional del empleado. Normalmente los conocimientos son adquiridos fuera de la

organización como por ejemplo en: escuelas, centros de formación profesional y universitaria.

- Normalización de las normas: La coordinación se logra mediante el compartir de creencias, valores, normas y reglas comunes de los trabajadores.
- Comunicación: Es el nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales, los procesos de comunicación buscan modificar comportamientos, actitudes y la forma de presentaciones o conocimientos. Mueve a las personas a hacer cosas que no harían de forma espontánea.

Ante la coordinación del proceso de coordinación Henry Mintzberg identifica las partes fundamentales de la organización.

- Núcleo de operaciones.
- El ápice estratégico
- La línea Media.
- La tecno estructura.
- El staff de soporte.
- La ideología.
- Los sistemas de información.

Finalmente Henry Mintzberg plantea siete modelos de configuraciones estructurales, siendo estos:

- Organización empresarial o estructura simple.
- Organización maquinal o burocracia maquinal.
- Organización profesional o burocracia profesional.
- Organización diversificada o forma divisional.
- Organización innovadora.
- Organización misionera.
- Organización política.

La forma de estructura de la organización va depender de diversos factores, tal y como lo señala Henry Mintzberg (2000) esto depende de los parámetros de diseño, los cuales están agrupados en cinco pasos que conforman a su vez, once actividades, las cuales se señalan a continuación:

1. Diseño de puestos:
 - Especialización de puestos
 - Formalización del comportamiento.
 - Preparación y adoctrinamiento.
2. Diseño de la superestructura.
 - Agrupación de las unidades.
 - Tamaño de la unidad.
3. Diseño de vínculos laterales.
 - Sistemas de planificación y control.
 - Dispositivos de enlace.
4. Diseño del sistema de toma de decisiones.
 - Descentralización vertical.
 - Descentralización horizontal.
5. Diseño del sistema de información.
 - Centralizado
 - Descentralizado.

En base a la teoría revisada se puede afirmar que se estudiará el clima organizacional ya que este ofrece posibilidades útiles para el cambio en la empresa, analizándolas desde la visión del estado de la misma lo cual incrementa la posibilidad de ajustar las necesidades organizacionales y las individuales, por ende la consecución de las metas y objetivos, por otra parte será más fácil intervenir y producir las modificaciones deseadas, lo cual debe conducir a una mejora del desarrollo en de la

compañía (Amaro, Gonzalez & Perez, 2015). En consecuencia este estudio se basa en diagnosticar el clima organizacional con en *Ciudadinos Bakery and Foods Services C.A* con base en la importancia que este tiene en el desempeño de los individuos que conforman la institución, de modo que se brindarán recomendaciones que mejoren su estado actual para conveniencia mutua de la empresa y los empleados que allí laboran.

CAPITULO IV MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo de Investigación y diseño de investigación

El tipo de investigación utilizada en este trabajo es la investigación aplicada, ya que se quiere dar respuesta a una problemática específica. Este tipo de investigación está caracterizada por su interés en la aplicación del conocimiento a la solución de un problema práctico inmediato, esta busca conocer, hacer, actuar, para construir y modificar, preocupándose por la aplicación inmediata de una realidad concreta (Calderón & Alzamora, 2010).

De igual manera Namakforoosh (2005) la define como aquella que sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias, teniendo énfasis en la resolución de problemas.

Por otra parte Vargas (2009) considera la investigación aplicada como una investigación práctica que busca la aplicación de conocimientos obtenidos a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de la información da una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. De modo que se enfoque en la resolución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana, por lo que busca responder a los retos que demandan entender la compleja y cambiante realidad social.

4.2. Según la fuente de los datos trabajados.

Según como se obtuvieron los datos es una investigación primaria, ya que estos datos fueron recolectados interactuando directamente con los sujetos que componen la organización en la cual se realizó el estudio. Según Rojas (2002) la investigación primaria son los datos que se recaban cuando el investigador se relaciona directamente con los problemas que estudia, dicha información se obtiene utilizando la técnicas e instrumentos que el investigador seleccione y/o diseñe.

4.3. Por el momento en que se recogen los datos.

El estudio es de tipo trasversal ya que al momento de la investigación se tomó en cuenta un solo periodo de tiempo. Según (Hernández, 2010) el diseño de investigación transeccional o transversal es aquel en donde se recolectan los datos en

un tiempo único, ya que tiene como finalidad describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

4.4 Técnicas e Instrumentos para recolección de datos.

Para recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, los instrumentos fueron la: entrevista y el cuestionario.

4.4.1 La Encuesta

Según Kerlinger (2002) algunas encuestas pretenden determinar “la incidencia, distribución e interrelaciones entre variables sociológicas y psicológicas y, al hacerlo, en su mayoría se enfocan en la gente, sus factores vitales y sus creencias, opiniones, actitudes, motivaciones y comportamiento, la naturaleza científica social de la investigación por encuesta se revela por la naturaleza de sus variables, que pueden clasificarse como hechos, opiniones y actitudes sociológicas.

4.4.2 Entrevista

Según Kerlinger (2002) La entrevista “es una situación interpersonal cara a cara donde una persona (el entrevistador) le plantea a otra persona (el entrevistado) preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema de investigación”.

Según Hernández (2010) en la entrevista cualitativa pueden hacerse “preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etc.

Para Kerlinger (2002) existen dos tipos generales de entrevista

- La estructurada o estandarizada: las preguntas, su secuencia y su redacción son fijas, y le permite al entrevistador cierta libertad al plantear las preguntas, pero a la vez es relativamente poca.
- No estructurada o no estandarizada: son más flexibles y abiertas, a pesar de que los propósitos de la investigación determinan las preguntas planteadas, su contenido, secuencia y redacción están en manos del entrevistador y por lo común no se utiliza ningún inventario.

Según Hernández (2010) la entrevista tiene las siguientes características:

- Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
- La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
- El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
- La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.
- Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje

En la recolección de información del pre diagnóstico de la investigación se aplicó una entrevista no estructurada al personal gerencial y directivo de *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A* con el fin de determinar la percepción de la situación actual de la organización.

- Entrevistas con la directiva de la empresa:
- Director, Sr. Daniel Cittadino
- Gerente de Ventas, Sr. Ricardo López
- Supervisora de Ventas, Sra. Fedora Sifontes
- Gerente de RRHH, Sra. Natividad Linares
- Contador, Sra. Doris Ochoa

4.4.3 Cuestionario

Según (Hernández, 2010, p. 217) el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables.”

Para Hernández (2010) el contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser variado así como los aspectos que mide, se ha considerado dos tipos de pregunta: abiertas y cerradas.

Según Hernández (2010) las preguntas cerradas son aquellas que contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, se presentan las posibles respuestas a los participantes los cuales deben ajustarse a ellas.

Para la recolección de los datos para medir el clima de *Cittadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A* se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas en base al modelo de Litwin y Stringer (1968). Estos datos serán procesados en el sistema Excel.

Para la aplicación del cuestionario se tomó en consideración de la validez el método de análisis de contenido a juicio de experto y la confiabilidad se constató por tener un alto grado de confiabilidad con un Coeficiente alfa de Cron Bach de (0,8343), el cual es mayor a (0,80).

En el proceso de recolección de datos de la percepción de clima organizacional por parte de los empleados de la organización se aplicará un cuestionario basado en la teoría de Litwin y Stringer (1968).

- Cuestionario a Gerentes
- Cuestionario a personal administrativo
- Cuestionario a personal de almacén.
- Cuestionario al personal de Ventas.

El cuestionario que se aplicó contiene información demográfica como: edad, sexo, departamento y antigüedad en *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS)* C.A, está conformado por 53 preguntas, algunas con orientación positivas y otras negativa, que se ajustan a las necesidades de la organización, las opciones de respuesta fueron determinadas previamente, las cuales el encuestado deberá seleccionar una de las varias opciones de respuesta, en escala de Likert.

Estructura de las Dimensiones según cantidad de Ítems y nivel de medición del cuestionario:

La escala de medición tipo Likert será estructurada con una variación a 4 opciones de respuesta y no con 5 como lo establece el autor, de manera que se eliminen las respuestas neutras quedando la escala de la siguiente forma:

1. Muy en desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. De Acuerdo
4. Muy de Acuerdo

Tabla 2: Codificación de ítems

CODIFICACION DE ITEMS				
Escala de Puntuacion	(+)	Items Positivos	(-)	Items Negativos
Muy Desacuerdo	1	1,3,4,5,6,7,8,9,11,12,19,20,22,23,	4	2,10,13,14,15,16,17,18,21,25,28,
En Desacuerdo	2	24,26,27,30,34,35,36,40,41,44,51,	3	29,31,32,33,37,38,39,42,43,45,46,
Deacuerdo	3	53	2	,47,48,49,50,52
Muy Deacuerdo	4		1	

Tabla 3: Escala de Percepción de respuesta

ESCALA DE PERCEPCIÓN	
MUY DEFICIENTE	Entre 0 Y 1,75
DEFICIENTE	Entre 1,76 Y 2,50
BUENO	Entre 2,51 Y 3,25
MUY BUENO	Entre 3,26 y 4

4.5 Operacionalización de las Variables

Tabla 4: Operacionalización de las Variables

CLIMA ORGANIZACIONAL							
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar como es percibido el clima organizacional por los trabajadores de Citadino's Bakery & Food Service C.A según el modelo de Litwin y Stringer (1968)	1. Identificar la percepción de los empleados de las dimensiones de clima organizacional. 2. Identificar áreas de oportunidad para la organización a partir de los resultados de la valoración de las dimensiones del clima organizacional. 3. Realizar recomendaciones para mejorar la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la organización	CLIMA ORGANIZACIONAL	Según Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.	Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone en énfasis la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).	Tareas, obligaciones y políticas	14,33,41,47
						Toma de decisiones.	28,48,42
						Reglas y procedimientos.	01,07,23
				Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante (el polo opuesto), es decir. El sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.	Nivel de compromiso con las obligaciones y tareas	02,15,34
						Estandares de Excelencia	8,51
						Nivel de Flexibilidad	16,25,29
				Recompesa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa	Incentivos	3,35
						Sanción, castigo, promoción, y reconocimiento	17,48,53,43
				Desafío/Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.	Énfasis y estimación de toma de decisiones, así como la promoción de la organización de los riesgos para lograr los objetivos	26,39,44,041 8,36
				Relaciones	Es la percepción por parte de miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.	Ambiente de trabajo grato y relación de amistad en todos los niveles de la organización	05,19,30,37, 45
				Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puestos en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o ir cada uno a lo suyo	Percepción de los empleados sobre la ayuda y apoyo entre compañeros	10,11,13
				Estandares de Desempeño	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).	Existencia de niveles de estándares de desempeño, así como expectativas de acción de los empleados sobre estos	27,38,50,52, 09,20,31
Conflicto	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar o solucionar los problemas tan pronto surjan.	Integración y nivel de tolerancia sobre las opiniones de los miembros de la organización	46,12,21,40, 49				
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.	Identificación y lealtad con las normas y metas de la organización	06,22,32				

4.6 Población y muestra.

4.6.1 Población

Para Hernández (2010) población se define como el conjunto de datos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población para el proceso de diagnóstico de clima organizacional estuvo delimitada por un total de 48 personas, las cuales forman en su totalidad a los trabajadores de la empresa en las áreas de Gerencia, Administración, Ventas y Almacén.

A continuación se muestra el detalle de la distribución de la población.

Tabla 5: Distribución de la Población.

Departamento	Gerencia	Administración	Almacén	Ventas	Mensajero	Mantenimiento	Total
N° de Trabajadores	5	6	9	19	1	1	41

4.6.2 Muestra

Según Hernández (2010) la muestra representa un subgrupo de la población, se toma como un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido por sus características al que se le da el nombre de población.

La muestra tomada para el proceso diagnóstico fue el 100% de la población de *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A.* esto a consecuencia de que la empresa le permitió al investigador llegar a todos los trabajadores, y se tomó la oportunidad de medir el estado actual de la organización en su totalidad, para tener una visión de los resultados que representa a la empresa de la manera más amplia posible.

4.7 Procedimiento a seguir.

El proceso de diagnóstico comenzó con las entrevistas iniciales para recabar la información necesaria sobre el estado actual de la organización y las expectativas de mejora que tiene la gerencia de *Citadino´s Bakery & Food Servicies C.A* (CB&FS) la cual se estructuró de la forma siguiente:

Etapa 1. Reunión de Presentación

- Reunión inicial con el presidente de la organización, el Director de la organización el Sr. Daniel Cittadino, donde se le explicó el proyecto de diagnóstico, y se mencionaron los beneficios que le generaría a la organización llevar a cabo el estudio de igual manera se señaló que la investigación se llevaría a cabo como parte de un trabajo especial de grado.

Etapa 2. Proceso Diagnóstico

- Entrevistas no estructuradas basadas en la teoría de sistemas abiertos de las organizaciones, en las cuales se ahondo en la situación actual de la empresa y en las necesidades del cliente, estas ayudaron a definir la variable y el instrumento que se aplicaría.

Las entrevistas fueron realizadas a los Gerentes de Ventas, Administración, y Recursos humanos:

- Gerente de Ventas, Sr. Ricardo López y Supervisora de Ventas, Sra. Fedora Sifontes.
- Gerente de RRHH, Sra. Natividad Linares
- Contador, Sra. Doris Ochoa
- Gerencia de Almacén y Distribución: Sr. Máximo Cittadino

- Presentación y discusión con el cliente, del cuestionario para proceder a la planificación de las actividades de aplicación del cuestionario.
- Aplicación de instrumento para medir el clima organizacional de *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A.*, el cual se dividió en tres sesiones para no interrumpir el normal desarrollo de las actividades en la organización. La primera aplicación se realizó con los Gerentes y personal administrativo, la segunda reunión con el personal de Almacén, la última reunión se realizó con el equipo de ventas.
- Se procesaron y analizaron los datos para llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes del proceso de diagnóstico, que permitirá realizar un proceso de intervención que dé respuesta a las necesidades del cliente.
- Presentación de resultados al cliente. Para lo cual se elaboró un informe con los resultados que se obtuvieron, en esta reunión de igual manera se identificaron y discutieron las oportunidades de mejora y las recomendaciones futuras para optimizar el funcionamiento de la empresa.

CAPITULO V ANALISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis de resultados.

Luego de la evaluación de la situación actual del Clima Organizacional en *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A*, presentamos a continuación un resumen general de los resultados obtenidos:

Tabla 6: Percepción General de Clima Organizacional

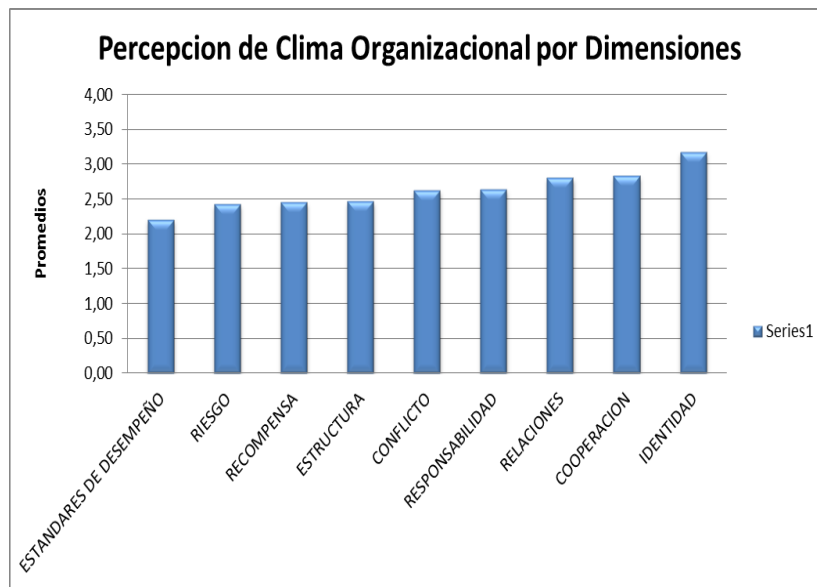
Percepcion General del Clima Organizacional			
ESCALA	CANT DE PERSONAS	Promedio	%
MUY DEFICIENTE	0	0	0,00%
MUY BUENO	1	3,42	2,44%
DEFICIENTE	13	2,27	31,71%
BUENO	27	2,77	65,85%

La percepción del clima organizacional de acuerdo a la evaluación de la situación actual de la compañía, es percibido por sus trabajadores en un 65,85% como Bueno y el 2,44% tiene una percepción de Muy Bueno, *lo que refleja un 68,29% de la población que tiene una percepción positiva de mismo*. Por otra parte, un 31,71% de la población lo percibe como Deficiente, y no se evidencian opiniones en la escala de indicación Muy Deficiente.

Tabla 7: Percepción del Clima Organizacional por Dimensiones

Percepcion de Clima Organizacional por Dimensiones				
DIMENSION	ESCALA	Promedio	Cant de Personas	%
ESTANDARES DE DESEMPEÑO	Deficiente	2,21	31	75,61%
RIESGO	Deficiente	2,43	24	58,54%
RECOMPENSA	Deficiente	2,46	25	60,98%
ESTRUCTURA	Deficiente	2,47	17	41,46%
CONFLICTO	Bueno	2,63	20	48,78%
RESPONSABILIDAD	Bueno	2,65	26	63,41%
RELACIONES	Bueno	2,80	20	48,78%
COOPERACION	Bueno	2,83	30	73,17%
IDENTIDAD	Bueno	3,18	27	65,85%

Grafico 1: Percepción del Clima Organizacional por dimensiones



Para la medición del estado actual de Clima Organizacional se tomaron en cuenta 9 dimensiones basadas en la teoría de Litwin y Stringer. La tabla N° 7 indica la distribución de los resultados de la percepción de cada una de las dimensiones, lo que muestra que las que obtuvieron baja percepción, ubicándose todas en una escala Deficiente fueron: Estándares de Desempeño en un 75,61% de la población, Riesgo en

un 58,54% de la población, Recompensa con su valoración por el 60,98% de la población y Estructura valorada por el 41,46% de la población.

Las variables que fueron valoradas con un mejor promedio, ubicándose en la escala Bueno, fueron las siguientes: Responsabilidad por un 63,41% de la población, Relaciones con un total de la población del 48,78% Cooperación por el 73,17% de la población.

La variable Identidad se ubica en la escala Bueno, siendo esta la mejor valorada por un 65,85% de la población entre todas las variables.

Para el análisis detallado de cada una de las variables para mostrar el comportamiento específico se presentan las siguientes tablas:

5.1.1 Dimensión Estructura

Tabla 8: Valoración de la dimensión Estructura según la escala

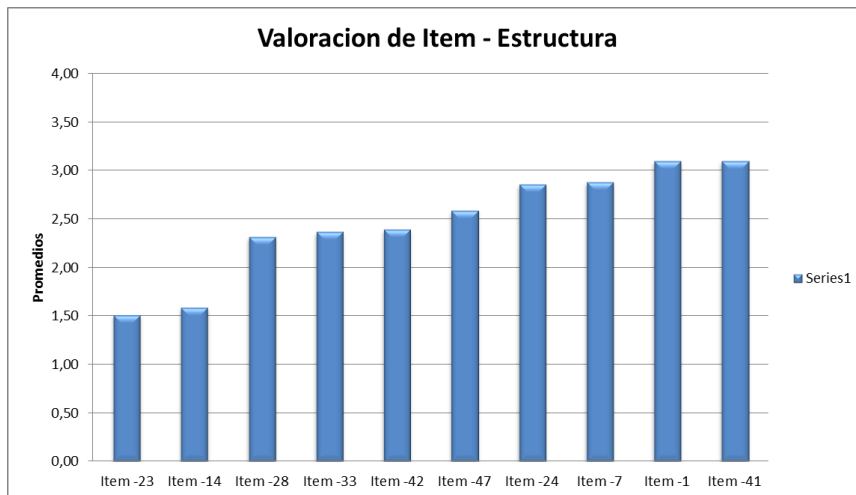
ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	2,00	4,88%
DEFICIENTE	17,00	41,46%
BUENO	22,00	53,66%
MUY BUENO	0,00	0,00%

La dimensión estructura fue valorada dentro de la escala Bueno por un 53,66% de la población, así mismo el 41,46% de la población la valora como deficiente y un 4,88% la valora como Muy Deficiente; la valoración de esta variable tuvo un promedio general de 2,47, lo que la señala dentro de la escala Deficiente, esto se debe a que su análisis en el general de la población es diferente a cuando es analizada individualmente.

Tabla 9: Valoración promedio de la Dimensión Estructura por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
23	1,51	MUY DEFICIENTE
14	1,59	MUY DEFICIENTE
28	2,32	DEFICIENTE
33	2,37	DEFICIENTE
42	2,39	DEFICIENTE
47	2,59	BUENO
24	2,85	BUENO
7	2,88	BUENO
1	3,10	BUENO
41	3,10	BUENO

Grafico 2: Valoración del ítem Estructura



De acuerdo a la valoración de los Ítem que corresponden a la dimensión estructura, se encuentran con una valoración de Muy Deficiente con relación a los indicadores de Tareas y Procedimientos con un promedio de 1,51 y 1,59 respectivamente. En el nivel de la escala como Deficiente, se encuentran los ítems relacionados a los indicadores de Obligaciones, políticas, Toma de decisiones con un promedio entre 2,23 y 2,39. Ítems que fueron mejor valorados como Bueno, fueron los relacionados con los indicadores sobre las líneas de dirección y rendición de cuentas.

5.1.2 Dimensión Responsabilidad

Tabla 10: Valoración de la dimensión Responsabilidad según la escala

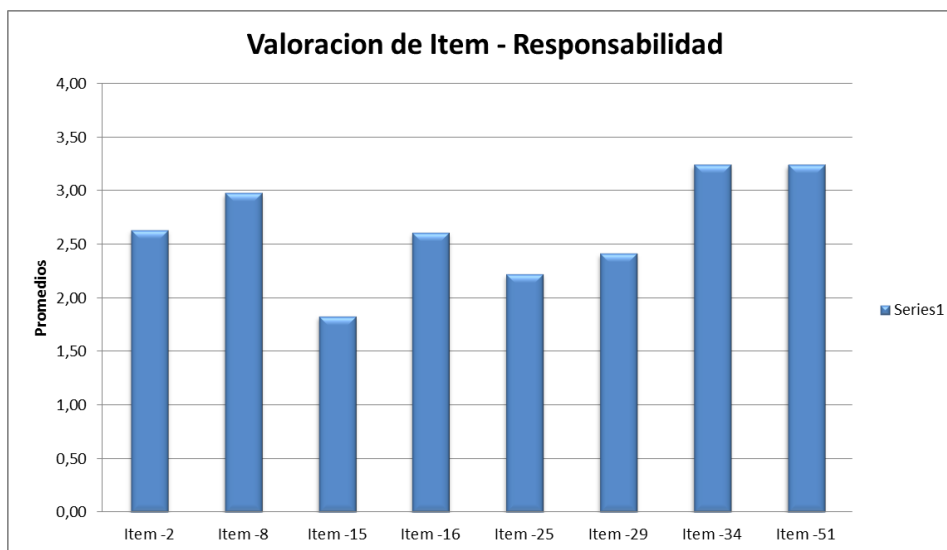
ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	2	4,88%
DEFICIENTE	13	31,71%
BUENO	26	63,41%
MUY BUENO	0	0,00%

La valoración de la dimensión responsabilidad fue valorada como Bueno por el 63,41% de la población, así mismo el 31,71% de la población la valoro como Deficiente y el 4,88% considera que es Muy Deficiente

Tabla 11: Valoración promedio de la Dimensión Responsabilidad por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
2	2,63	BUENO
8	2,98	BUENO
16	2,61	BUENO
34	3,24	BUENO
51	3,24	BUENO
15	1,83	DEFICIENTE
25	2,22	DEFICIENTE
29	2,41	DEFICIENTE

Grafico 3: Valoración del ítem Responsabilidad



En la valoración de acuerdo a los ítems relacionados con la dimensión de responsabilidad, los que fueron mejor valorados fueron el 2,8,16,34,51, todos con una valoración de Bueno, con un promedio entre 2,61 y 3,24, los cuales están relacionados con los indicadores de nivel de compromiso, con las obligaciones, tareas y estándares de excelencia , mientras que los ítems 15,25 y 29 fueron valorados como Deficiente, con un promedio entre 1,83 y 2,41, estos están relacionados a los indicadores de obligaciones y nivel de flexibilidad.

5.1.3 Dimensión Recompensa

Tabla 12: Valoración de la dimensión Recompensa según la escala

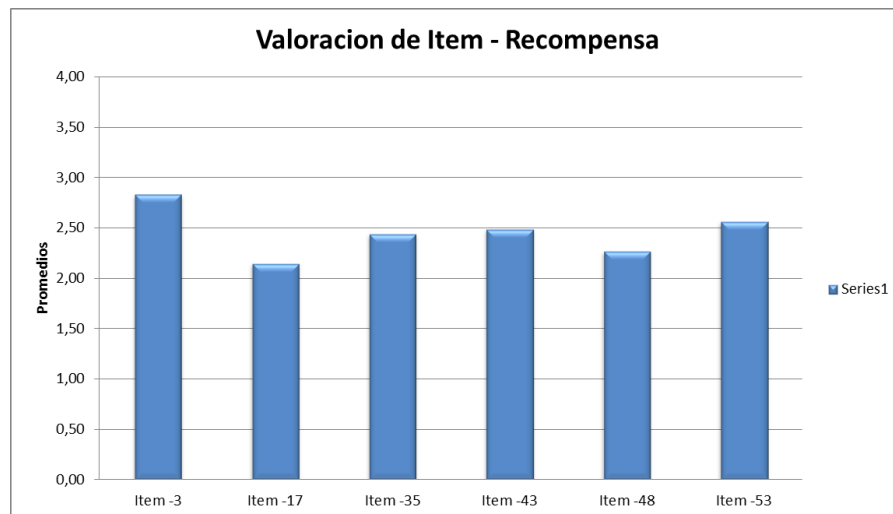
ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	5	12,20%
DEFICIENTE	20	48,78%
BUENO	11	26,83%
MUY BUENO	5	12,20%

La dimensión de Recompensa fue valorada como Deficiente por un 48,78% de la población, su vez un 26,83% la valora como Bueno y un 5% la valora como Muy Deficiente y Muy Bueno respectivamente.

Tabla 13: Valoración promedio de la Dimensión Recompensa por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
3	2,83	BUENO
17	2,15	DEFICIENTE
35	2,44	DEFICIENTE
43	2,49	DEFICIENTE
48	2,27	DEFICIENTE
53	2,56	BUENO

Grafico 4: Valoración del ítem Recompensa



La valoración de los ítems 17, 35, 43,48 fue como Deficiente, los cuales están relacionados con sanción, castigo, promoción y reconocimiento, con un promedio entre 2,15 y 2,49; los ítems 3 y 53 aunque también relacionados con la percepción de la adecuada promoción o sanción sobre el trabajo bien hecho, fueron valorados como Bueno con un promedio entre 2,56 y 2,83.

5.1.4 Dimensión Riesgo \ Desafío.

Tabla 14: Valoración de la dimensión Riesgo según la escala

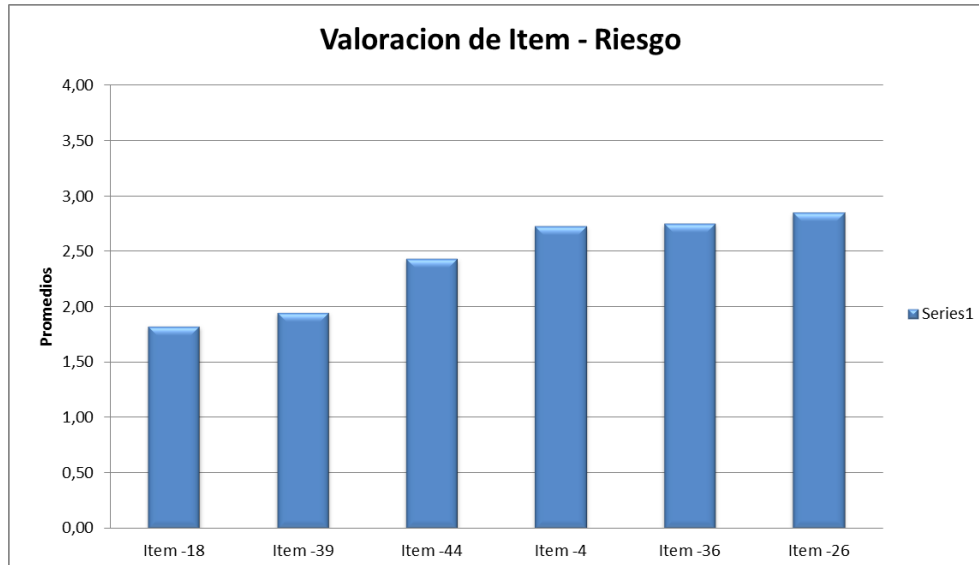
ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	4	9,76%
DEFICIENTE	20	48,78%
BUENO	17	41,46%
MUY BUENO	0	0,00%

La percepción de los trabajadores en cuanto a la variable Riesgo/ Desafío fue valorada en su mayoría por un 48,78% como Deficiente, así mismo el 41,46% la valora como Bueno y un 9,76% la valoró como Muy Deficiente.

Tabla 15: Valoración promedio de la Dimensión Riesgo por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
18	1,83	DEFICIENTE
39	1,95	DEFICIENTE
44	2,44	DEFICIENTE
4	2,73	BUENO
36	2,76	BUENO
26	2,85	BUENO

Grafico 5: Valoración del ítem Riesgo



El análisis de los Ítems relacionados a la variable Desafío/Riesgo fue valorada como Deficiente en su mayoría, en los ítems relacionados con el riesgo para competir en el mercado, la promoción por parte de la directiva para tomas riesgos de forma rápida, con un promedio entre 1,83 y 2,44; la población valoró como Bueno los ítems relacionados con riesgo, oportunidad y precaución para la toma de decisiones, con un promedio entre 2,73 y 2

5.1.5 Dimensión Relaciones.

Tabla 16: Valoración de la dimensión Relaciones según la escala

ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	4	9,76%
DEFICIENTE	9	21,95%
BUENO	20	48,78%
MUY BUENO	8	19,51%

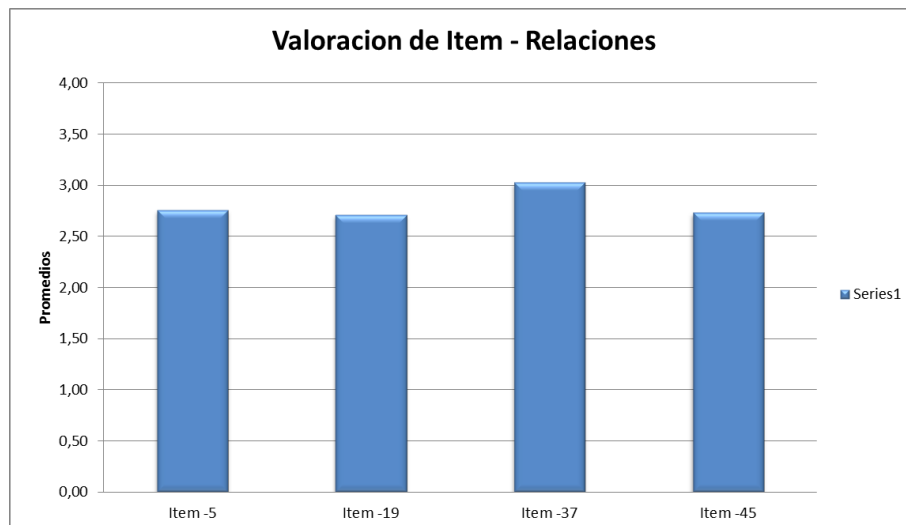
La variable Relaciones fue valorada por la mayoría de la población como Bueno por el 48,78% seguida por una valoración de Deficiente con un 21,95% de la

población, así mismo un 19,51% de la población la valora como Muy Bueno y un 9,76% la valora como Muy Deficiente.

Tabla 17: Valoración promedio de la Dimensión Relaciones por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
5	2,76	BUENO
19	2,71	BUENO
37	3,02	BUENO
45	2,73	BUENO

Grafico 6: Valoración del ítem Relaciones



La percepción general de los Ítems relacionados a la variable relaciones, en cuanto a un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales fueron valorados como Bueno, entre un promedio de 2,76 y 3,02

5.1.6 Dimensión Cooperación

Tabla 18: Valoración de la dimensión Cooperación según la escala

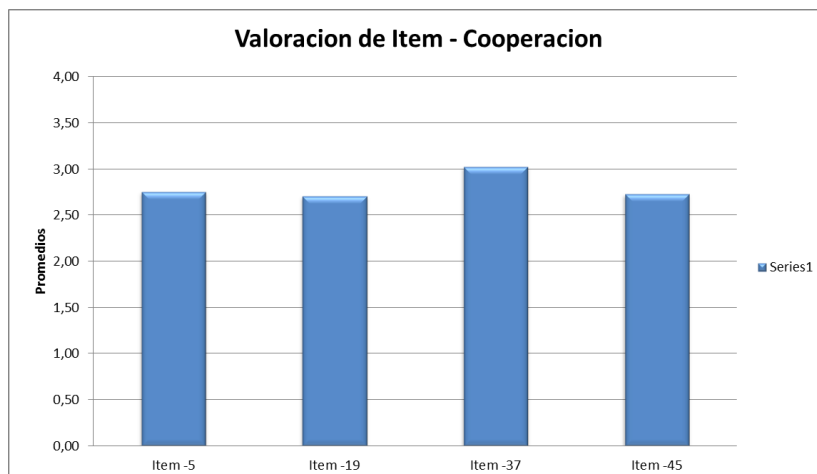
ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	2,00	4,88%
DEFICIENTE	9,00	21,95%
BUENO	26,00	63,41%
MUY BUENO	4,00	9,76%

En la dimensión cooperación un 4,88% de la población la calificó como Muy Deficiente, mientras que un 21,95 percibe la cooperación en la organización como Deficiente, por otra parte el 63,41% la perciben como Buena y el 9,76% Muy Buena, esto nos dice que la mayoría de la organización representada por el del 73,17% de las personas encuestadas percibe que existen relaciones de apoyo entre compañeros, mientras que 26,83% no perciben en el apoyo en su equipo de trabajo A continuación se muestra la tabla con la distribución de los porcentajes según la escala de respuesta.

Tabla 19: Valoración promedio de la Dimensión Cooperación por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
10	2,88	BUENO
11	3,17	BUENO
13	2,22	BUENO

Grafico 7: Valoración del ítem Cooperación



Observando los ítems que componen la variable cooperación se observa que todos los promedios de respuesta para cada uno se mantuvo en la escala valorada como Bueno, dando como resultado promedio 2,88 para el ítem 10, 3,17 para el ítem 11 y 2,22 para el ítem 13, siendo este último el que obtuvo menor puntaje de los 3 ítems para esta dimensión.

5.1.7 Dimensión Estándares de Desempeño:

En cuanto a Estándares de Desempeño se encontró que el 7,32% de la población encuestada calificó esta dimensión como Muy Deficiente, el 75,61% la valoró como Deficiente, mientras que el 17,07% de los empleados perciben la variable como buena. En este caso ninguno de los sujetos encuestados valoró la variable como muy buena. Por lo que la valoración negativa de los empleados con respecto a los estándares de desempeño se traduce en el 82,93% de la población, lo que indica que los mismos ven poco o nulo énfasis de la organización en las normas y procedimientos, instrucciones y rendimiento, por el contrario el 17,07% califican los estándares de desempeño como Bueno.

Tabla 20: Valoración de la dimensión Estándares de Desempeño según la escala

ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	3,00	7,32%
DEFICIENTE	31,00	75,61%
BUENO	7,00	17,07%
MUY BUENO	0,00	0,00%

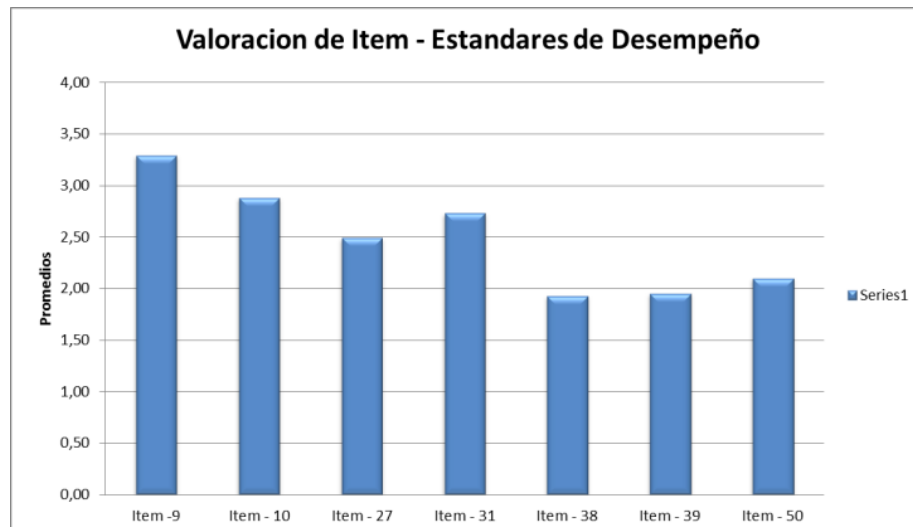
En cuanto a la distribución de respuestas por sujeto, el ítem 9 recibió una Buena valoración por parte de los encuestados con un promedio de 3,29, al igual que el ítem 20 y 31 que recibieron una valoración promedio de 3,59 y 2,73 respectivamente. Por otro lado el ítem 27, 38, 50, 52 reciben una valoración Deficiente por parte de los sujetos de la población cuyos valores respectivos son de 2,49; 1,93; 2,1 y 2,15. El mejor

valorado fue el ítem 20 que indica que la gente se siente orgullosa de su desempeño y el de menor valoración fue el ítem 50 en el que se expresa la importancia de cómo se sienten las personas en la organización. A continuación se muestra la tabla junto con los promedios de respuesta por los ítems de la dimensión.

Tabla 21: Valoración promedio de la Dimensión Estándares de Desempeño por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
9	3,29	BUENO
20	3,59	BUENO
27	2,49	DEFICIENTE
31	2,73	BUENO
38	1,93	DEFICIENTE
50	2,1	DEFICIENTE
52	2,15	DEFICIENTE

Grafico 8: Valoración ítems Estándares de desempeño



5.1.8 Dimensión Conflicto.

Tabla 22: Valoración de la Dimensión Conflicto según la escala

ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	3,00	7,32%
DEFICIENTE	9,00	21,95%
BUENO	23,00	56,10%
MUY BUENO	6,00	14,63%

La dimensión conflicto muestra que el 7,32% de los encuestados la califican como Muy Deficiente, el 21,95% la ven como Deficiente, mientras que el 56,10% la perciben como Buena y el 14,63% la califican como Muy Buena. Lo que indica que la mayoría de los encuestados ven positiva esta dimensión, siendo representada por el 70,73% los que sienten buena integración y tolerancia a las opiniones de sus miembros, mientras que el 29,27% tienen una percepción negativa de la variable.

Tabla 23: Valoración promedio de la Dimensión Conflicto por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
12	3,02	BUENO
21	2,51	BUENO
40	2,29	DEFICIENTE
46	2,9	BUENO
49	2,41	DEFICIENTE

Grafico 9: Valoración ítems Conflicto



Según la distribución de los promedios de cada ítem para la variable conflicto los promedios se distribuyen en 3,02 para el ítem 12, 2,51 para el ítem 21, 2,9 para el ítem 46, los que califican con un promedio valorado como Bueno según la escala, mientras que el ítem 40 y 49 muestran una valoración Deficiente, siendo su promedio de 2,29 y 2,41 respectivamente.

5.1.9 Dimensión Identidad.

La variable identidad fue valorada por los sujetos que formaron parte del estudio como Deficiente por el 9,76% de la población, el 43,90% la calificó como buena y el 46,34% de la población la identificó como muy buena. Por lo que la mayoría de las personas encuestadas se sienten identificadas y son leales a las normas y metas de la organización y son representadas por el 90.24%

Tabla 24: Valoración de la dimensión Identidad según la escala

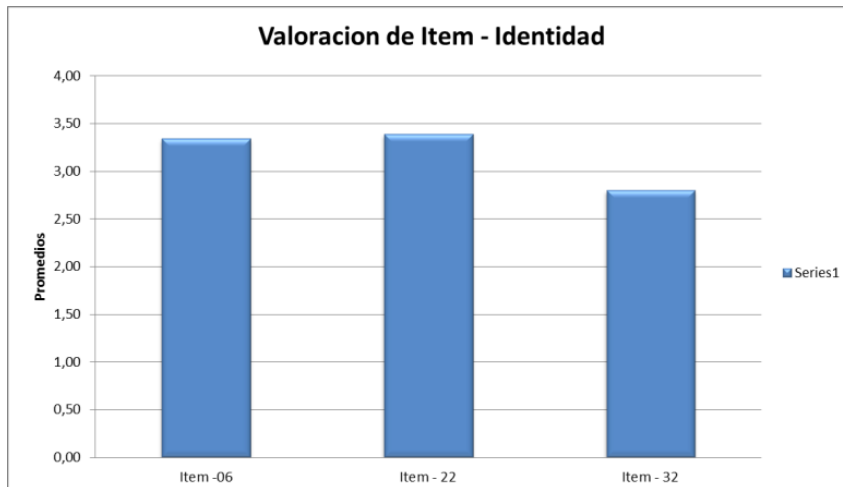
ESCALA	CANT DE PERSONAS	%
MUY DEFICIENTE	0,00	0,00%
DEFICIENTE	4,00	9,76%
BUENO	18,00	43,90%
MUY BUENO	19,00	46,34%

En cuanto a los ítems de la variable identidad todos fueron calificados positivamente siendo el promedio del ítem 6 3,34, del ítem 22 3,39 ambos valorados en la escala como muy buenos, y el ítem 32 obtuvo puntuación promedio 2,80 y fue calificado dentro de la escala como Bueno.

Tabla 25: Valoración promedio de la Dimensión Identidad por ítem

ITEM	PROMEDIO	ESCALA
6	3,34	MUY BUENO
22	3,39	MUY BUENO
32	2,80	BUENO

Gráfico 10: Valoración del ítem Identidad



CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Esta investigación estuvo basada en la medición de la percepción del Clima Organizacional de *Citadino´s Bakery & Food Servicies (CB&FS) C.A*, fundamentada teóricamente en la teoría de Litwin y Stringer 1968, la cual está compuesta del estudio de 9 variables (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío/Riesgo, Relaciones, Cooperación, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad) las cuales en su totalidad de acuerdo a lo planteado en la teoría pueden definir el estado actual del Clima Organizacional y de igual manera permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad para establecer planes de mejora y fortalecimiento.

Basándonos en los resultados obtenidos podemos realizar las siguientes afirmaciones sobre la situación actual del Clima Organizacional en *Citadino´s Bakery & Food Servicies (CB&FS) C.A*:

De acuerdo a los resultados emanados de la investigación se identificó que el Clima Organizacional fue valorado como “Bueno” por la mayoría de los trabajadores, por lo que podemos decir que la empresa en líneas generales en relación con las dimensiones que se tomaron para medir la variable según la teoría de Litwin y Stringer 1968, muestra que existe una percepción positiva por parte de los miembros de la organización en cuanto al clima organizacional, influyendo de manera directa en factores como la satisfacción laboral dentro de la organización, no obstante se debe considerar el porcentaje de la población que percibe el Clima Organizacional “Deficiente” ya que estos no se encuentran satisfechos con el clima actual, y se deben identificar sus necesidades en función de los resultados para abarcar las deficiencias que pueda presentar la organización en términos de mejorar la percepción de esta variable. De este modo es necesario que se esquematicen planes que contribuyan a elevar la percepción general del clima para esa parte de la organización que no reflejo

los más altos valores de la escala, e igualmente la empresa debe mantener las valoraciones positivas con programas de mejoramiento continuo.

En orden de mayor a menor podemos concluir sobre la ubicación en la escala de percepción de las variables como se muestra a continuación.

La variable mejor percibida en la escala “Bueno”, fue Identidad con el mayor promedio, seguida por Cooperación, Relaciones, Responsabilidad y Conflicto.

Para las variables mejor percibidas inicialmente podemos concluir que se evidencia un alto nivel de identificación con la organización siendo así un elevado nivel del sentido de pertenencia hacia esta, los trabajadores comparten sus objetivos personales con los de la organización.

Un alto nivel en la percepción en los estándares de Cooperación indica un elevado sentido y espíritu de ayuda entre los directivos y los demás miembros de la organización, haciendo énfasis en el apoyo mutuo tanto en los niveles superiores como inferiores.

Una percepción favorable por los miembros de la organización en cuanto a las relaciones indica la existencia de un ambiente de trabajo grato y con relaciones sociales de igualdad entre jefes y subordinados.

La organización igualmente percibe la Responsabilidad en un buen nivel en la escala de percepción, lo que indica que existe un sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, dando evidencia esto de una supervisión general y no estrecha o vigilante.

Una buena percepción en el manejo de conflictos en la organización muestra que tanto pares como superiores en la organización aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar soluciones de los inconvenientes a la medida que se presentan.

Por otra parte se tienen las dimensiones que mostraron una baja percepción las cuales nos muestran las principales áreas de oportunidad para tomar acciones que permitan el mejoramiento del clima organizacional en la organización.

La variable con la percepción más “Baja”, fue Estándares de Desempeño con el menor promedio general, seguida de Riesgo, Recompensa y Estructura.

La percepción baja en Estándares de Desempeño indica que en la organización podría existir un bajo nivel en la preocupación o énfasis hacia el establecimiento de normas, procedimientos, instrucciones, normas alineadas a la producción y/o rendimiento.

Los indicadores bajos en cuanto al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los desafíos que se impone en el trabajo, nos indica que se carece de promoción en cuanto a aceptación de riesgos calculados con el fin de que se puedan lograr los objetivos propuestos, así mismo esto promueve de forma negativa la rutina en la toma de decisiones.

Una baja percepción en las Recompensas percibidas por los trabajadores indica que la organización carece de recompensas y/o estímulos positivos por el trabajo bien hecho, podría decirse que en ocasiones la organización sanciona con más frecuencia de lo que premia el buen desempeño.

El índice bajo en los estándares de Estructura en la organización evidencia que los trabajadores perciben una escasa cantidad de reglas, procedimientos y trámites para el desarrollo de su trabajo, existe poca burocracia, control y estructura, lo que se refleja en un ambiente de trabajo libre y poco estructurado.

Por lo dicho anteriormente la empresa refleja un déficit de normas, procedimientos y estructura en cuanto al desarrollo del trabajo, de igual manera un proceso no muy claro y rutinario en cuanto a la toma de decisiones, que es percibido por los trabajadores, lo cual se muestra como las principales áreas de oportunidad para que la empresa pueda mejorar el clima organizacional, y su eficiencia en el cumplimiento de los procesos de trabajo, creando así normas claras que sean manejadas por todos los miembros de la organización. Sin embargo no puede dejar de considerarse el área de recompensas que también mostró una baja valoración. En este sentido y aunque el contexto económico en el que actualmente nos desenvolvemos puede tener una gran influencia en el resultado de esta dimensión, la empresa debe medir sus posibilidades y límites en este sentido para llevar a cabo medidas que puedan contribuir a mejorar la percepción en los empleados.

Por último se puede decir que en líneas generales el clima organizacional en la empresa *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A.*, es percibido por la mayoría encuestada como Bueno, por lo cual la empresa puede llevar a cabo planes de mejoramiento continuo que le permitan mantener una actitud positiva de los empleados ante el clima, sin embargo existen dimensiones de la variable con una valoración negativa, por lo que se debe prestar atención a estas y tomar acciones para incrementar su valor, de modo que la variable en general pueda ser mejor percibida por los miembros que componen la institución, y esta pueda incrementar su eficiencia mediante esta vía, modificando las actitudes de los empleados, para que se traduzca en mejoras en el desempeño y en la efectividad de la organización, en especial por los cambios que se encuentran enfrentando actualmente, de manera que los empleados perciban de una mejor manera esos cambios y por consiguiente mejoren su actitud hacia ellos, potenciándolos de una manera eficiente para que sea beneficioso para tanto para los empleados como para la organización.

6.2 Recomendaciones

En esta investigación se pretendió medir el clima organizacional en la empresa *Citadino's Bakery & Food Services (CB&FS) C.A.* de esta medición se pudo observar los resultados que nos permiten hacer las siguientes recomendaciones:

Las dimensiones que fueron valoradas como deficientes dentro de la escala fueron estándares de desempeño, riesgo, recompensa, estructura.

Por lo tanto en cuanto a la dimensión estándares de desempeño, la cual tuvo la media más baja de todas las dimensiones que conforman la variable se puede recomendar a la organización elaborar y dar a conocer normas, procedimientos y políticas que guíen el trabajo de los empleados, creando manuales que estandaricen los procesos de trabajo. Definir los estándares esperados de desempeño para cada cargo así como la delimitación de las funciones de cada trabajador.

En cuanto a la dimensión Riesgo se propone definir los objetivos de la organización, y darlos a conocer en la organización, luego delimitar estrategias que permitan asumir riesgos para alcanzar estos objetivos, facilitando un ambiente dinámico y de promoción del buen desempeño para obtener los resultados esperados.

Por otra parte en referencia a la Recompensa se proponen crear un plan que fomenten el reconocimiento al buen desempeño de los trabajadores dentro de la empresa en función a sus posibilidades, generando actividades grupales donde se valore el buen desempeño de las personas que se destaquen en sus actividades.

Referente a la dimensión estructura se recomienda crear normas y procesos para llevar a cabo las funciones de manera clara, ordenada y específica, de modo que toda la organización maneje el mismo lenguaje en cuanto al cómo, quien, cuando y donde se deben realizar las funciones ya establecidas, de manera que el proceso de toma de decisiones se haga de la manera más clara y adecuada, evitando confusiones innecesarias que perjudiquen el ambiente laboral.

En cuanto a las dimensiones que arrojaron promedios Buenos según la escala son Conflicto, Responsabilidad, Relaciones, Cooperación e Identidad. Acerca de estas dimensiones se puede decir que la empresa debe seguir fomentando actividades que afiancen la valoración de estas dimensiones, ya que ninguna valoración llegó a ser Muy Buena. En estas dimensiones se debe tomar en cuenta especialmente la dimensión Conflicto ya que fue la que arrojó menor promedio en los resultados de las que alcanzaron una Buena percepción. En este punto se puede recomendar que la empresa cree espacios para expresar sus opiniones en cuanto a temas de interés en la organización y dar paso a las iniciativas para la resolución de problemas por parte de los empleados fomentando la tolerancia por parte de sus compañeros a la hora de compartir opiniones.

Una recomendación que puede englobar muchos de los procesos anteriores, y que puede tomar la empresa para abarcar en un sentido amplio varias dimensiones es la creación del plan estratégico, ya que con esto se definirá la misión y visión de la organización, así como sus objetivos creando lineamientos, normas claras y específicas que ayudarán a cumplir los estándares que se quieren alcanzar, dentro de este deben

estar establecidas las políticas de la empresa.

La realización de estas acciones darán una estructura sólida a los procesos y normas de trabajo, por lo que la variable estructura y estándares de desempeño se verán afectadas de manera positiva ya que se definirá el camino para alcanzar los objetivos planteados, en esta actividad se recomienda involucrar a los miembros de la organización en alguna de las fases de la elaboración de plan estratégico con el fin de estimular su participación aprovechando la alta identificación que sienten con la empresa, ya que así sentirán que tuvieron parte en el proceso y en la toma de decisiones, por lo que lo aceptarán con una mayor facilidad y elevarán su percepción en cuanto a los desafíos que toma la empresa promoviendo de una manera positiva la toma de decisiones y los riesgos que se toman para cumplir los objetivos.

Todo esto tendrá implicaciones no sólo en el clima organizacional de manera positiva, afectando a las variables con menor valoración, sino que en consecuencia se elevará la eficiencia organizacional, permitiendo el mejoramiento de la organización, por lo cual estará enfocada en el logro de sus objetivos y metas de una manera clara y efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro, L., González, R., & Pérez, F. (2015). Diagnóstico de Clima Organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos*, 14(1), 14-21.
- Blanchard, K. (1970). *La Administración y el Comportamiento Humano*. México: Técnica 1970.
- Brito, J. (2001). *Intervención diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela, Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional*. Caracas: UCAB. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el número AAQ2451.
- Bustamante, D.; Hernández, J, y Yáñez, L. (2010) *Análisis Del Clima Organizacional En El Hospital Regional De Talca Revista Estudios Seriadados en Gestión de Salud; año 5 N^a 11*. Chile.
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: Limusa Noriega Editores.
- Del Río, D. (2013) *Diccionario-Glosario de Metodología de la Investigación Social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Calderón, J., Alzamora, L. (2010) *Metodología de la Investigación Científica en Postgrado*. Lima: Safe Creative.
- Chiavenato, I. (2001) *Teoría, Proceso y Práctica*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill
- De Val, I. (1997). *Organizar Acción y Efecto*. Madrid: Esic editorial.
- Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

- Ellegren, U. (2015). Fortalecimiento del Clima Organizacional en Establecimientos de Salud. *Avances en Psicología*, 23(1), 87-102.
- French, W., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall. 5ta Edición.
- Gam, F., Berbel, G. (2007) *Manual de Recursos Humanos, 10 programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Editorial UOC.
- Hellrieger, D., Slocum, J. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México Df, Editorial Latinoamérica. 12ª edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ª Ed.)*. México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Iñaki, V. (1999) *Clima y Cultura Empresarial*. Pamplona: Servicios de Publicaciones Universidad de Navarra S.A.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Educación. 5ta Edición.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento*. Chile: Mc Graw Hill. Cuarta Edición.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University
- Matilla, K. (2009) *Conceptos Fundamentales de la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC. 1ªera Edición.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.
- Namakforoosh, M. (2005) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Lumosa.

- Ortega, S. (2007). El Desarrollo Organizacional como Herramienta de Apoyo para la Organización de Bibliotecas Digitales: estudio de caso de la Biblioteca del Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Scire*, 13(2), 41-57.
- Rojas, R. (2002) *Investigación Social Teoría y Praxis*. México: Editorial Plaza y Valdés .A. Décimo Primera Edición
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Soares, M. (2013). Evaluación del Clima Organizacional en Distribuidora Lumosa S.A Según el Modelo de Litwin y Stringer. Trabajo especial de Grado presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. Caracas: UCAB. Publicado en la Biblioteca Virtual de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo el número AAS7564.
- Tejedor, F., García, A., Rodríguez, M. (1994) *Perspectivas Metodológicas Actuales en la Evaluación de Programas en el Ámbito Educativo*. *Revista de Investigación Educativa*, 23, 93-128
- Vargas, Z. (2009) *La Investigación Aplicada, una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica*. *Revista de Educación*. 3(1), 155-165.

ANEXOS

ANEXO A Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) con adaptación en las escalas de respuesta del cuestionario original.

Edad _____ **Género:** M___ F___

Antigüedad _____

Unidad en la que labora _____

Esta encuesta es anónima, confidencial y personal, sus resultados serán utilizados para medir el Clima Organizacional de *Citadino's Bakery & Food Service (CB&FS) C.A*

Instrucciones de llenado:

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, aquella que mejor represente su opinión márquela con una equis (X) se le agradece confianza y sinceridad a responder, por cuanto su encuesta no será identificada y ñas respuestas serán procesadas anónimamente.

La recolección de esta información tiene como propósito identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, que contribuyan a mantener un clima organizacional adecuado para el trabajo productivo.

Le invitamos a leer detenidamente cada pregunta y seleccionar solo la opción de la escala con la cual esté más de acuerdo. Las escalas son las siguientes

Muy en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy de acuerdo

PREGUNTA NRO.		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				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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				
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				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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				
37	La personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si				

Pregunta Nro.		Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 crítica				

	Pregunta Nro.	Muy en Desacuerdo	En desacuerd o	De acuerdo	Muy de acuerdo
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 Cronograma de actividades para el desarrollo del diagnóstico.

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
FASE												
Reunión Inicial con el cliente		X										
Entrevista Pre Diagnóstico		X										
Presentación de propuesta de trabajo			X									
Aplicación de cuestionario a Gerentes				X								
Aplicación de cuestionario a Personal Administrativo				X								
Aplicación de cuestionario a Personal de Almacén					X							
FASE 2												
Análisis de información recolectada						X						
Presentación de Resultados							X					
Entrega de Final TEG									X			

ANEXO C Tablas de distribución de respuestas según escalas de valoración por Dimensiones

• Dimensión Estructura

Sujeto	Edad	Genero	Antigüedad	Departamento	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10	ítem11	ítem12	ítem13	ítem14	ítem15	ESTRUCTURA	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2,40	DEFICIENTE					
2	55	1	10	VENTAS	3	4	2	1	4	2	2	4	3	2	2,70	BUENO					
3	32	2	8	VENTAS	3	3	1	1	3	3	3	4	2	3	2,60	BUENO					
4	42	2	5	VENTAS	4	2	2	1	2	1	2	3	1	4	2,20	DEFICIENTE					
5	26	2	3	VENTAS	3	4	1	1	1	1	3	3	2	0	1,90	DEFICIENTE					
6	58	1	2,5	VENTAS	2	0	2	1	1	3	1	3	1	2	1,60	MUY DEFICIENTE					
7	35	2	3	VENTAS	3	3	2	1	1	3	2	3	1	2	2,10	DEFICIENTE					
8	44	2	4	VENTAS	2	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1,60	MUY DEFICIENTE					
9	28	2	4	VENTAS	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2,60	BUENO					
10	27	2	3	VENTAS	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2,80	BUENO					
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	4	2	1	1	3	1	1	2	3	2	2,00	DEFICIENTE					
12	70	1	11	ALMACEN	3	3	2	2	3	2	3	4	2	2	2,60	BUENO					
13	25	1		VENTAS	3	3	2	1	3	2	1	3	4	4	2,60	BUENO					
14	44	1	15	VENTAS	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2,60	BUENO					
15	44	1	1	VENTAS	4	4	1	1	4	1	4	4	4	4	3,10	BUENO					
16	36	1	8	VENTAS	3	4	2	2	3	3	2	3	1	3	2,60	BUENO					
17	33	2	30	VENTAS	3	3	2	1	2	2	1	4	1	2	2,10	DEFICIENTE					
18	49	1	3	VENTAS	4	4	1	2	3	2	4	4	4	3	3,10	BUENO					
19	46	1	1,3	VENTAS	4	2	2	1	4	4	1	4	1	4	2,70	BUENO					
20	53	2	2,4	VENTAS	4	3	1	2	3	3	1	3	3	2	2,50	DEFICIENTE					
21	37	2	4	VENTAS	3	3	1	1	3	4	2	4	3	2	2,60	BUENO					
22	48	1	0,2	VENTAS	3	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2,20	DEFICIENTE					
23	66	1	15	ALMACEN	3	3	2	2	3	1	3	3	1	3	2,40	DEFICIENTE					
24	49	1	16	ALMACEN	3	2	3	2	4	4	2	2	2	1	2,50	DEFICIENTE					
25	63	1	17	ALMACEN	1	3	1	4	2	4	1	1	2	4	2,30	DEFICIENTE					
26	18	1	0,8	ALMACEN	1	1	2	2	1	2	4	1	3	3	2,00	DEFICIENTE					
27	17	1	0,4	ALMACEN	4	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2,60	BUENO					
28	48	1	1,4	ALMACEN	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2,60	BUENO					
29	35	1	0,4	ALMACEN	3	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2,40	DEFICIENTE					
30	65	1	2	ALMACEN	4	3	1	2	4	1	2	4	2	2	2,50	DEFICIENTE					
31	51	2	10	GERENCIA	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2,90	BUENO					
32	50	2	1	GERENCIA	2	3	1	1	1	3	1	4	2	3	2,10	DEFICIENTE					
33	22	2	5	ADMINISTRACION	4	4	1	1	4	2	3	4	3	3	2,90	BUENO					
34	44	1	4	ADMINISTRACION	4	4	1	1	4	2	3	4	3	3	2,90	BUENO					
35	37	2	8	ADMINISTRACION	4	4	1	1	4	2	3	4	3	3	2,90	BUENO					
36	57	2	10	ADMINISTRACION	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2,80	BUENO					
37	48	2	15	ADMINISTRACION	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2,80	BUENO					
38	50	2	1	GERENCIA	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2,50	DEFICIENTE					
39	41	2	10	GERENCIA	2	3	1	1	3	1	3	4	3	2	2,30	DEFICIENTE					
40	25	1	3	MENSAJERO	3	3	2	2	3	4	2	4	1	4	2,80	BUENO					
41	25	1	15	GERENCIA	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	2,80	BUENO					
Promedios Totales					3,10	2,93	1,71	1,51	2,85	2,32	2,37	3,15	2,41	2,59	2,49	DEFICIENTE					

• Dimensión Responsabilidad

Sujeto	Edad	Gener	Antigüedad	Departamento	item2	item8	item15	item16	item25	item29	item34	item51	RESPONSABILIDAD	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	2	3	1	2	3	2	3	2	2,25	DEFICIENTE
2	55	1	10	VENTAS	3	3	4	3	3	2	3	3	3,00	BUENO
3	32	2	8	VENTAS	3	3	1	2		3	4	4	2,50	DEFICIENTE
4	42	2	5	VENTAS	2	3	1	1	2	3	4	4	2,50	DEFICIENTE
5	26	2	3	VENTAS	3	4	1	4	2	2	4	4	3,00	BUENO
6	58	1	2,5	VENTAS	2	3	1	2	2	1	4	3	2,25	DEFICIENTE
7	35	2	3	VENTAS	3	3	3	3	1	1	4	3	2,63	BUENO
8	44	2	4	VENTAS	3	2	1	1	2	4	4	3	2,50	DEFICIENTE
9	28	2	4	VENTAS	3	3	2	2	3	2	2	3	2,50	DEFICIENTE
10	27	2	3	VENTAS	3	3	2	3	2	3	3	3	2,75	BUENO
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	4	4	1	1	3	4	4	3	3,00	BUENO
12	70	1	11	ALMACEN	3	4	2	2	2	2	4	3	2,75	BUENO
13	25	1		VENTAS	3	4	2	4	1	1	3	4	2,75	BUENO
14	44	1	15	VENTAS	2	4	2	3	3	3	3	3	2,88	BUENO
15	44	1	1	VENTAS	4	4	3	4	4	1	1	4	3,13	BUENO
16	36	1	8	VENTAS	1	3	2	1	2	3	4	3	2,38	DEFICIENTE
17	33	2	30	VENTAS	3	4	2	2	1	4	4	4	3,00	BUENO
18	49	1	3	VENTAS	4	4	2	4	3	1	2	4	3,00	BUENO
19	46	1	1,3	VENTAS	2	1	1	1	1	3	1	3	1,63	MUY DEFICIENTE
20	53	2	2,4	VENTAS	2	2	2	3	2	3	4	3	2,63	BUENO
21	37	2	4	VENTAS	3	4	1	2	1	2	3	3	2,38	DEFICIENTE
22	48	1	0,2	VENTAS	2	4	2	2	2	3	4	3	2,75	BUENO
23	66	1	15	ALMACEN	2	3	2	3	3	2	3	3	2,63	BUENO
24	49	1	16	ALMACEN		2	2	2	1	3	0	3	1,63	MUY DEFICIENTE
25	63	1	17	ALMACEN	3	1	1	4	2	1	4	4	2,50	DEFICIENTE
26	18	1	0,8	ALMACEN	3	3	2	4	2	4	4	1	2,88	BUENO
27	17	1	0,4	ALMACEN	2	2	1	2	1	2	3	3	2,00	DEFICIENTE
28	48	1	1,4	ALMACEN	2	3	2	2	2	3	3	3	2,50	DEFICIENTE
29	35	1	0,4	ALMACEN	4	1	2	2	3	3	3	3	2,63	BUENO
30	65	1	2	ALMACEN	1	3	2	4	4	4	3	4	3,13	BUENO
31	51	2	10	GERENCIA	3	4	2	4	3	1	2	3	2,75	BUENO
32	50	2	1	GERENCIA	2	2	2	1	1	3	4	3	2,25	DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	3	3	2	3	3	2	4	4	3,00	BUENO
34	44	1	4	ADMINISTRACION	3	3	2	3	3	2	4	4	3,00	BUENO
35	37	2	8	ADMINISTRACION	3	3	2	3	3	2	4	4	3,00	BUENO
36	57	2	10	ADMINISTRACION	3	2	3	3	3	2	3	3	2,75	BUENO
37	48	2	15	ADMINISTRACION	3	1	3	3	3	2	3	3	2,63	BUENO
38	50	2	1	GERENCIA	3	3	2	3	3	2	3	3	2,75	BUENO
39	41	2	10	GERENCIA	3	3	1	4	3	3	4	4	3,13	BUENO
40	25	1	3	MENSAJERO	2	4	1	2	1	3	3	3	2,38	DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	3	4	2	3	2	2	4	3	2,88	BUENO
Promedios Totales					2,63	2,98	1,83	2,61	2,22	2,41	3,24	3,24	2,65	BUENO

- Dimensión Recompensa

Sujeto	Edad	Genero	Antigüedad	Departamento	item3	item17	item35	item43	item48	item53	RECOMPENS	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	2	3	2	4	1	1	2,17	DEFICIENTE
2	55	1	10	VENTAS	3	3	2	1	2	2	2,17	DEFICIENTE
3	32	2	8	VENTAS	3	1	2	3	1	2	2,00	DEFICIENTE
4	42	2	5	VENTAS	2	1	2	1	4	3	2,17	DEFICIENTE
5	26	2	3	VENTAS	3	1	3	1	2	2	2,00	DEFICIENTE
6	58	1	2,5	VENTAS	3	1	2	2	1	2	1,83	DEFICIENTE
7	35	2	3	VENTAS	4	1	1	2	1	1	1,67	MUY DEFICIENTE
8	44	2	4	VENTAS	0	2	2	2	1	2	1,50	MUY DEFICIENTE
9	28	2	4	VENTAS	3	1	2	3	2	3	2,33	DEFICIENTE
10	27	2	3	VENTAS	3	1	2	3	4	3	2,67	BUENO
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	4	1	2	2	3	3	2,50	DEFICIENTE
12	70	1	11	ALMACEN	3	3	3	2	3	3	2,83	BUENO
13	25	1		VENTAS	4	3	4	4	3	3	3,50	MUY BUENO
14	44	1	15	VENTAS	3	3	3	3	2	2	2,67	BUENO
15	44	1	1	VENTAS	4	3	4	4	4	4	3,83	MUY BUENO
16	36	1	8	VENTAS	3	2	3	3	1	3	2,50	DEFICIENTE
17	33	2	30	VENTAS	3	1	4	1	1	1	1,83	DEFICIENTE
18	49	1	3	VENTAS	3	3	1	4	3	3	2,83	BUENO
19	46	1	1,3	VENTAS	2	1	1	4	1	2	1,83	DEFICIENTE
20	53	2	2,4	VENTAS	3	2	2	2	1	2	2,00	DEFICIENTE
21	37	2	4	VENTAS	3	1	2	2	3	3	2,33	DEFICIENTE
22	48	1	0,2	VENTAS	3	2	2	2	2	3	2,33	DEFICIENTE
23	66	1	15	ALMACEN	2	2	2	3	2	1	2,00	DEFICIENTE
24	49	1	16	ALMACEN	2	1	4	2	2	3	2,33	DEFICIENTE
25	63	1	17	ALMACEN	2	3	1	1	1	2	1,67	MUY DEFICIENTE
26	18	1	0,8	ALMACEN	2	2	2	2	1	2	1,83	DEFICIENTE
27	17	1	0,4	ALMACEN	4	4	2	2	3	3	3,00	BUENO
28	48	1	1,4	ALMACEN	2	1	3	2	3	3	2,33	DEFICIENTE
29	35	1	0,4	ALMACEN	2	1	2	3	2	3	2,17	DEFICIENTE
30	65	1	2	ALMACEN	4	4	1	1	4	4	3,00	BUENO
31	51	2	10	GERENCIA	4	2	1	4	4	3	3,00	BUENO
32	50	2	1	GERENCIA	1	4	1	1	1	1	1,50	MUY DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	4	3	4	4	3	4	3,67	MUY BUENO
34	44	1	4	ADMINISTRACION	4	3	4	4	3	4	3,67	MUY BUENO
35	37	2	8	ADMINISTRACION	4	3	4	4	3	4	3,67	MUY BUENO
36	57	2	10	ADMINISTRACION	2	3	2	3	3	3	2,67	BUENO
37	48	2	15	ADMINISTRACION	2	3	2	3	3	3	2,67	BUENO
38	50	2	1	GERENCIA	3	2	3	2	2	1	2,17	DEFICIENTE
39	41	2	10	GERENCIA	3	4	3	2	3	3	3,00	BUENO
40	25	1	3	MENSAJERO	1	1	4	1	1	2	1,67	MUY DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	4	2	4	3	3	3	3,17	BUENO
Promedios Totales					2,83	2,15	2,44	2,49	2,27	2,56	2,46	DEFICIENTE

- Dimensión Riesgo

Sujeto	Edad	Gene	Antigüedad	Departamento	item4	item1	item2	item3	item3	item4	RIESGO	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	2	3	3	2	2	3	2,50	DEFICIENTE
2	55	1	10	VENTAS	3	3	3	4	2	2	2,83	BUENO
3	32	2	8	VENTAS	3	1	3	1	1	4	2,17	DEFICIENTE
4	42	2	5	VENTAS	3	1	2	2	1	1	1,67	MUY DEFICIENTE
5	26	2	3	VENTAS	3	1	3	4	4	1	2,67	BUENO
6	58	1	2,5	VENTAS	2	1	1	1	2	2	1,50	MUY DEFICIENTE
7	35	2	3	VENTAS	3	2	2	2	2	3	2,33	DEFICIENTE
8	44	2	4	VENTAS	2	1	1	2	2	2	1,67	MUY DEFICIENTE
9	28	2	4	VENTAS	2	1	3	3	2	2	2,17	DEFICIENTE
10	27	2	3	VENTAS	3	1	3	3	2	2	2,33	DEFICIENTE
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	3	4	3	3	2	3	3,00	BUENO
12	70	1	11	ALMACEN	3	2	3	3	1	0	2,00	DEFICIENTE
13	25	1		VENTAS	3	1	3	3	1	2	2,17	DEFICIENTE
14	44	1	15	VENTAS	3	2	3	3	2	2	2,50	DEFICIENTE
15	44	1	1	VENTAS	4	1	4	4	1	2	2,67	BUENO
16	36	1	8	VENTAS	3	2	3	3	2	3	2,67	BUENO
17	33	2	30	VENTAS	2	1	2	3	2	2	2,00	DEFICIENTE
18	49	1	3	VENTAS	3	4	2	1	2	3	2,50	DEFICIENTE
19	46	1	1,3	VENTAS	4	1	2	2	1	2	2,00	DEFICIENTE
20	53	2	2,4	VENTAS	2	2	3	2	1	2	2,00	DEFICIENTE
21	37	2	4	VENTAS	0	2	4	3	1	3	2,17	DEFICIENTE
22	48	1	0,2	VENTAS	3	1	3	2	3	3	2,50	DEFICIENTE
23	66	1	15	ALMACEN	3	2	3	3	2	3	2,67	BUENO
24	49	1	16	ALMACEN	4	1	3	3	2	2	2,50	DEFICIENTE
25	63	1	17	ALMACEN	3	2	4	2		1	2,00	DEFICIENTE
26	18	1	0,8	ALMACEN	0	3	1	2	1	4	1,83	DEFICIENTE
27	17	1	0,4	ALMACEN	4	2	3	2	2	3	2,67	BUENO
28	48	1	1,4	ALMACEN	3	2	4	4	2	3	3,00	BUENO
29	35	1	0,4	ALMACEN	3	3	2	3	2	2	2,50	DEFICIENTE
30	65	1	2	ALMACEN	3	2	4	3	1	4	2,83	BUENO
31	51	2	10	GERENCIA	3	3	3	3	3	1	2,67	BUENO
32	50	2	1	GERENCIA	1	1	2	1	2	3	1,67	MUY DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	3	1	4	4	3	3	3,00	BUENO
34	44	1	4	ADMINISTRACION	3	1	4	4	3	3	3,00	BUENO
35	37	2	8	ADMINISTRACION	3	1	4	4	3	3	3,00	BUENO
36	57	2	10	ADMINISTRACION	3	3	3	3	3	3	3,00	BUENO
37	48	2	15	ADMINISTRACION	3	3	2	3	3	3	2,83	BUENO
38	50	2	1	GERENCIA	3	2	3	3	2	3	2,67	BUENO
39	41	2	10	GERENCIA	2	1	4	3	3	2	2,50	DEFICIENTE
40	25	1	3	MENSAJERO	2	2	2	4	2	3	2,50	DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	4	2	3	3	2	2	2,67	BUENO
Promedios Totales					2,73	1,83	2,85	2,76	1,95	2,44	2,43	DEFICIENTE

- Dimensión Relaciones

Sujeto	Edad	Gener	Antigüeda	Departamento	item5	item19	item3	item45	RELACIONE	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	3	3	2	2	2,50	DEFICIENTE
2	55	1	10	VENTAS	3	3	4	3	3,25	BUENO
3	32	2	8	VENTAS	1	1	3	4	2,25	DEFICIENTE
4	42	2	5	VENTAS	3	1	4	3	2,75	BUENO
5	26	2	3	VENTAS	4	3	4	4	3,75	MUY BUENO
6	58	1	2,5	VENTAS	2	4	2	3	2,75	BUENO
7	35	2	3	VENTAS	1	1	3	4	2,25	DEFICIENTE
8	44	2	4	VENTAS	1	1	4	3	2,25	DEFICIENTE
9	28	2	4	VENTAS	3	2	2	2	2,25	DEFICIENTE
10	27	2	3	VENTAS	3	3	3	3	3,00	BUENO
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	2	2	1	2	1,75	MUY DEFICIENTE
12	70	1	11	ALMACEN	3	3	3	3	3,00	BUENO
13	25	1		VENTAS	3	3	2	3	2,75	BUENO
14	44	1	15	VENTAS	3	3	3	3	3,00	BUENO
15	44	1	1	VENTAS	4	4	4	4	4,00	MUY BUENO
16	36	1	8	VENTAS	4	4	2	2	3,00	BUENO
17	33	2	30	VENTAS	2	2	2	1	1,75	MUY DEFICIENTE
18	49	1	3	VENTAS	4	4	4	4	4,00	MUY BUENO
19	46	1	1,3	VENTAS	4	3	4	1	3,00	BUENO
20	53	2	2,4	VENTAS	1	2	3	2	2,00	DEFICIENTE
21	37	2	4	VENTAS	1	1	4	2	2,00	DEFICIENTE
22	48	1	0,2	VENTAS	4	4	3	2	3,25	BUENO
23	66	1	15	ALMACEN	3	3	3	3	3,00	BUENO
24	49	1	16	ALMACEN	3	0	2		1,25	MUY DEFICIENTE
25	63	1	17	ALMACEN	4	4	1	4	3,25	BUENO
26	18	1	0,8	ALMACEN	2	3	3	3	2,75	BUENO
27	17	1	0,4	ALMACEN	3	3	2	3	2,75	BUENO
28	48	1	1,4	ALMACEN	3	3	3	3	3,00	BUENO
29	35	1	0,4	ALMACEN	3	3	3	3	3,00	BUENO
30	65	1	2	ALMACEN	4	3	4	4	3,75	MUY BUENO
31	51	2	10	GERENCIA	3	3	4	4	3,50	MUY BUENO
32	50	2	1	GERENCIA	1	2	2	1	1,50	MUY DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	3	4	4	3	3,50	MUY BUENO
34	44	1	4	ADMINISTRACION	3	4	4	3	3,50	MUY BUENO
35	37	2	8	ADMINISTRACION	3	4	4	3	3,50	MUY BUENO
36	57	2	10	ADMINISTRACION	3	3	3	3	3,00	BUENO
37	48	2	15	ADMINISTRACION	3	3	3	3	3,00	BUENO
38	50	2	1	GERENCIA	2	2	2	2	2,00	DEFICIENTE
39	41	2	10	GERENCIA	3	3	4	3	3,25	BUENO
40	25	1	3	MENSAJERO	2	2	4	1	2,25	DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	3	2	3	3	2,75	BUENO
Promedios Totales					2,76	2,71	3,02	2,73	2,80	BUENO

- Dimensión Estándares de Desempeño

Suje	Edi	Generc	Antigüeda	Departamento	item9	item10	item27	item31	item38	item39	item50	ESTANDARES DE DESEMPEÑO	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	3	2	1	2	3	2	3	2,33	DEFICIENTE
2	55	1	10	VENTAS	4	3	2	3	4	2	2	2,57	BUENO
3	32	2	8	VENTAS	3	2	1	3	1	1	3	1,86	DEFICIENTE
4	42	2	5	VENTAS	4	4	3	3	3	1	2	2,71	BUENO
5	26	2	3	VENTAS	4	4	3	4	1	4	2	2,57	BUENO
6	58	1	2,5	VENTAS	4	4	1	2	2	2	2	2,14	DEFICIENTE
7	35	2	3	VENTAS	4	2	2		2	2	3	1,86	DEFICIENTE
8	44	2	4	VENTAS	4	4	1	4	2	2	2	2,43	DEFICIENTE
9	28	2	4	VENTAS	4	3	2	3	3	2	2	2,43	DEFICIENTE
10	27	2	3	VENTAS	4	4	3	3	1	2	2	2,43	DEFICIENTE
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	1	4	1	4	2	2	2	2,00	DEFICIENTE
12	70	1	11	ALMACEN	3	1	3	3	2	1	2	2,00	DEFICIENTE
13	25	1		VENTAS	4	3	4	2	1	1	3	2,43	DEFICIENTE
14	44	1	15	VENTAS	3	3	3	3	2	2	2	2,29	DEFICIENTE
15	44	1	1	VENTAS	4	4	4	4	1	1	1	2,57	BUENO
16	36	1	8	VENTAS	4	1	3	2	2	2	2	2,00	DEFICIENTE
17	33	2	30	VENTAS	4	3	2	2	4	2	3	2,57	DEFICIENTE
18	49	1	3	VENTAS	3	4	3	4	3	2	1	2,57	BUENO
19	46	1	1,3	VENTAS	4	1	2	4	1	1	1	1,86	DEFICIENTE
20	53	2	2,4	VENTAS	3	3	2	3	2	1	2	2,14	DEFICIENTE
21	37	2	4	VENTAS	4	4	2	3	1	1	2	2,29	DEFICIENTE
22	48	1	0,2	VENTAS	4	3	3	1	2	3	2	2,14	DEFICIENTE
23	66	1	15	ALMACEN	3	2	1	2	2	2	2	1,71	DEFICIENTE
24	49	1	16	ALMACEN	4	2	0	3	2	2	3	2,00	DEFICIENTE
25	63	1	17	ALMACEN	4	4	2	4	4		3	3,00	BUENO
26	18	1	0,8	ALMACEN	1	2	2	2	2	1	3	1,71	DEFICIENTE
27	17	1	0,4	ALMACEN	4	2	3	3	2	2	2	2,29	DEFICIENTE
28	48	1	1,4	ALMACEN	3	2	3	1	2	2	1	1,71	DEFICIENTE
29	35	1	0,4	ALMACEN	3	3	2	3	2	2	3	2,29	DEFICIENTE
30	65	1	2	ALMACEN	1	4	4	2	1	1	1	1,86	DEFICIENTE
31	51	2	10	GERENCIA	3	4	2	3	2	3	2	2,29	DEFICIENTE
32	50	2	1	GERENCIA	2	3	2	2	4	2	4	2,43	DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	4	3	4	3	1	3	1	2,29	DEFICIENTE
34	44	1	4	ADMINISTRACION	4	2	4	3	1	3	1	2,14	DEFICIENTE
35	37	2	8	ADMINISTRACION	4	2	4	3	1	3	1	2,14	DEFICIENTE
36	57	2	10	ADMINISTRACION	2	3	3	3	1	3	2	2,00	DEFICIENTE
37	48	2	15	ADMINISTRACION	1	3	3	3	1	3	2	1,86	DEFICIENTE
38	50	2	1	GERENCIA	3	3	2	3	2	2	2	2,14	DEFICIENTE
39	41	2	10	GERENCIA	3	4	3	3	1	3	2	2,29	DEFICIENTE
40	25	1	3	MENSAJERO	3	1	4	1	1	2	3	1,86	DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	4	3	3	3	2	2	2	2,43	DEFICIENTE
Promedios Totales					3,29	2,88	2,49	2,73	1,93	1,95	2,10	2,21	DEFICIENTE

- Dimensión Conflicto

Suje	Ed.	Genero	Antigüeda	Departamento	item12	item21	item40	item46	item49	CONFLICTO	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	3	1	2	3	2	2,20	DEFICIENTE
2	55	1	10	VENTAS	3	3	2	2	2	2,40	DEFICIENTE
3	32	2	8	VENTAS	1	4	2	2	2	2,20	DEFICIENTE
4	42	2	5	VENTAS	4	2	3	2	3	2,80	BUENO
5	26	2	3	VENTAS	4	1	3	2	2	2,40	DEFICIENTE
6	58	1	2,5	VENTAS	3	1	2	3	1	2,00	DEFICIENTE
7	35	2	3	VENTAS	4	1	2	2	1	2,00	DEFICIENTE
8	44	2	4	VENTAS	4	2	2	3	2	2,60	BUENO
9	28	2	4	VENTAS	3	3	2	3	2	2,60	BUENO
10	27	2	3	VENTAS	3	3	3	3	3	3,00	BUENO
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	4	4	3	4	3	3,60	BUENO
12	70	1	11	ALMACEN	4	2	3	3	3	3,00	BUENO
13	25	1		VENTAS	1	1	1	4	3	2,00	DEFICIENTE
14	44	1	15	VENTAS	3	3	3	3	2	2,80	BUENO
15	44	1	1	VENTAS	4	4	4	4	4	4,00	MUY BUENO
16	36	1	8	VENTAS	2	1	2	1	2	1,60	DEFICIENTE
17	33	2	30	VENTAS	2	1	1	1	1	1,20	DEFICIENTE
18	49	1	3	VENTAS	3	3	3	4	4	3,40	BUENO
19	46	1	1,3	VENTAS	4	4	4	4	1	3,40	BUENO
20	53	2	2,4	VENTAS	3	3	3	3	1	2,60	BUENO
21	37	2	4	VENTAS	4	2	2	2	3	2,60	BUENO
22	48	1	0,2	VENTAS	3	2	0	2	2	1,80	DEFICIENTE
23	66	1	15	ALMACEN	3	2	3	3	3	2,80	BUENO
24	49	1	16	ALMACEN	3	2	4	3	3	3,00	BUENO
25	63	1	17	ALMACEN	4	3	1	1	4	2,60	BUENO
26	18	1	0,8	ALMACEN	1	4	2	4	1	2,40	DEFICIENTE
27	17	1	0,4	ALMACEN	3	3	3	2	3	2,80	BUENO
28	48	1	1,4	ALMACEN	3	2	2	2	2	2,20	DEFICIENTE
29	35	1	0,4	ALMACEN	2	3	2	3	2	2,40	DEFICIENTE
30	65	1	2	ALMACEN	3	4	4	4	4	3,80	BUENO
31	51	2	10	GERENCIA	3	4	2	4	3	3,20	BUENO
32	50	2	1	GERENCIA	4	1	1	2	1	1,80	DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	3	3	3	4	3	3,20	BUENO
34	44	1	4	ADMINISTRACION	3	3	0	4	3	2,60	BUENO
35	37	2	8	ADMINISTRACION	3	3	0	4	3	2,60	BUENO
36	57	2	10	ADMINISTRACION	3	2	2	3	3	2,60	BUENO
37	48	2	15	ADMINISTRACION	3	2	3	3	3	2,80	BUENO
38	50	2	1	GERENCIA	3	3	3	3	3	3,00	BUENO
39	41	2	10	GERENCIA	4	4	3	4	2	3,40	BUENO
40	25	1	3	MENSAJERO	1	1	1	2	1	1,20	DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	3	3	3	4	3	3,20	BUENO
Promedios Totales					3,02	2,51	2,29	2,90	2,41	2,63	BUENO

- Dimensión Identidad

Suje	Edi	Generc	Antigüeda	Departamento	item6	item22	item32	IDENTIDA	ESCALA
1	53	2	8	ADMINISTRACION	3	3	3	3,00	BUENO
2	55	1	10	VENTAS	4	4	3	3,67	MUY BUENO
3	32	2	8	VENTAS	3	4	4	3,67	MUY BUENO
4	42	2	5	VENTAS	3	4	3	3,33	BUENO
5	26	2	3	VENTAS	4	4	4	4,00	MUY BUENO
6	58	1	2,5	VENTAS	4	3	2	3,00	BUENO
7	35	2	3	VENTAS	3	4	2	3,00	BUENO
8	44	2	4	VENTAS	4	4	1	3,00	BUENO
9	28	2	4	VENTAS	4	3	3	3,33	MUY BUENO
10	27	2	3	VENTAS	4	4	4	4,00	MUY BUENO
11	57	2	7	MANTENIMIENTO	4	3	2	3,00	BUENO
12	70	1	11	ALMACEN	3	3	3	3,00	BUENO
13	25	1		VENTAS	3	4	2	3,00	BUENO
14	44	1	15	VENTAS	3	3	3	3,00	BUENO
15	44	1	1	VENTAS	4	4	4	4,00	MUY BUENO
16	36	1	8	VENTAS	4	4	2	3,33	MUY BUENO
17	33	2	30	VENTAS	4	4	1	3,00	BUENO
18	49	1	3	VENTAS	4	4	4	4,00	MUY BUENO
19	46	1	1,3	VENTAS	1	1	4	2,00	DEFICIENTE
20	53	2	2,4	VENTAS	4	3	2	3,00	BUENO
21	37	2	4	VENTAS	4	3	4	3,67	MUY BUENO
22	48	1	0,2	VENTAS	4	4	3	3,67	MUY BUENO
23	66	1	15	ALMACEN	3	3	3	3,00	BUENO
24	49	1	16	ALMACEN	3	3	2	2,67	BUENO
25	63	1	17	ALMACEN	4	4	4	4,00	MUY BUENO
26	18	1	0,8	ALMACEN	3	4	3	3,33	MUY BUENO
27	17	1	0,4	ALMACEN	3	4	3	3,33	MUY BUENO
28	48	1	1,4	ALMACEN	3	3	3	3,00	BUENO
29	35	1	0,4	ALMACEN	3	3	1	2,33	DEFICIENTE
30	65	1	2	ALMACEN	3	4	1	2,67	BUENO
31	51	2	10	GERENCIA	3	3	3	3,00	BUENO
32	50	2	1	GERENCIA	3	2	1	2,00	DEFICIENTE
33	22	2	5	ADMINISTRACION	3	4	3	3,33	MUY BUENO
34	44	1	4	ADMINISTRACION	3	4	3	3,33	MUY BUENO
35	37	2	8	ADMINISTRACION	3	4	3	3,33	MUY BUENO
36	57	2	10	ADMINISTRACION	3	3	3	3,00	BUENO
37	48	2	15	ADMINISTRACION	3	3	3	3,00	BUENO
38	50	2	1	GERENCIA	3	3	3	3,00	BUENO
39	41	2	10	GERENCIA	3	3	4	3,33	MUY BUENO
40	25	1	3	MENSAJERO	3	1	2	2,00	DEFICIENTE
41	25	1	15	GERENCIA	4	4	4	4,00	MUY BUENO
Promedios Totales					3,34	3,39	2,80	3,18	BUENO