

Aa f 4608

TESIS
PS995
N3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA

U.C.A.B. BIBLIOTECA

ESTUDIO DE LA RELACION ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL
SEGUN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER Y ALGUNAS
CARACTERISTICAS DE LA FUERZA LABORAL EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL VENEZOLANA.

Trabajo de Investigación presentado por:

Luisa NAVARRO H.

a la

Escuela de Psicología

Como un requisito parcial para obtener el

Título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Ricardo PEREZ GOMEZ

Caracas, Septiembre de 1995.

Dedicatoria:

A mi hija, Herminia Yasmin

AGRADECIMIENTOS:

A Ricardo Pérez Gómez por brindarme su apoyo constante.

A mis amigos Guadalupe Pérez , Luis Pulido y Edelweiss Pulcini por su gran disponibilidad.

A Fernando Busato, Thais Gil , y a todo el personal de la Organización por su colaboración en la realización de esta investigación.

INDICE GENERAL

Pagina

I. Dedicatoria	I
II. Agradecimientos	II
III. Indice general	III
IV. Resumen	V
Introducción	1
Diferencias entre Clima y Cultura	12
El Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación	14
El Clima organizacional y Satisfacción Laboral	17
Relación entre Clima Organizacional y Cambio Organizacional	18
Relación entre Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional	20
Medición del Clima Organizacional	21
Clima Organizacional y su relación con otras variables	34
Método:	39
Problema	39
Hipótesis	39
Definición de variables	40
Diseño de Investigación	44
Población y Muestra	45

	Página
Instrumento	46
Procedimiento	49
Resultados	53
Discusión	73
Limitaciones	81
Bibliografía	82
Anexo A. Instrumento	85
Anexo B. Valoración de los ítems del Cuestionario	86
Anexo C. Análisis descriptivo del Cuestionario de Clima Organizacional y los factores que lo componen. Gráficos.	87
Anexo D. Análisis Factorial realizado al Instrumento.	88
Anexo E. Análisis realizados con los Datos Ajustados y con la División Organizativa 2.	89

INDICE DE TABLAS

Página

Tabla # 1. Distribución de la muestra final por Sexo, Tipo de Trabajador, Centro de Trabajo y División Organizativa.	46
Tabla # 2. Matriz de Correlación de los principales Factores de la Prueba	56
Tabla # 3. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional, tomando como covariable Antigüedad y como variables independientes Sexo y Tipo de Trabajador	58
Tabla # 4. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Antigüedad y como variables independientes Sexo y Centro de Trabajo.	59
Tabla # 5. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Antigüedad y como variables independientes Sexo y División Organizativa	60
Tabla #6. Análisis de Covarianza tomando Remuneración como covariable y como variables independientes Sexo y Tipo de Trabajador	62
Tabla # 7. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Remuneración y como variables independientes Sexo y División Organizativa	63
Tabla #8. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Remuneración y como variables independientes Sexo y Centro de Trabajo	64
Tabla #9. Muestra con los datos ajustados	66
Tabla #10. Coeficientes de Correlación Simple de las variables independientes y Clima Organizacional, con datos ajustados	66
Tabla #11 Análisis de Regresión Múltiple con los datos ajustados	68
Tabla #12. Análisis de Covarianza con los datos ajustados, tomando como covariable Antigüedad y Remuneración como variables independientes Sexo, Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo.	69

INTRODUCCION

Como parte de la interacción hombre-ambiente, se realizan ajustes permanentes en el individuo, se despliegan complejos mecanismos adaptativos que tienden a la emisión de respuestas óptimas respecto a las transformaciones del medio. El ser humano, entonces, es esencialmente un ser social que tiende agruparse y desarrollar relaciones de cooperación e interdependencia con otras personas y con su contexto con la finalidad de alcanzar metas. Manifestaciones de estas conductas sociales se observan en el desarrollo de la vida del ser humano: estar inmerso en una familia, escuela, u organización de trabajo (Alvarez,1992).

Toda organización posee un medio interno específico que la diferencia de otras; dicho medio actúa de manera directa sobre el individuo, condicionando su percepción, y en consecuencia, su conducta (Baker,1968; c.p. Alvarez, 1989). Un aspecto que no ha sido suficientemente estudiado en las investigaciones sobre el comportamiento en las organizaciones, es el proceso perceptivo, es decir, la forma como un individuo organiza, interpreta y procesa los estímulos recibidos que transmite a una experiencia psicológica, la cual es producto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales (Zalkind y Costello,1962; c.p. Alvarez,1992).

Cada individuo selecciona diversos indicios que influyen en sus percepciones. Conocer los factores que influyen para que cada individuo seleccione esos indicios y no otros, es determinante para toda organización que desee atender adecuadamente sus miembros. Debido a esos factores y a su posible desequilibrio, la gente suele

interactivo. La primera explicación de la formación de Clima Organizacional se dió en términos de una aproximación estructural. Bajo esta óptica la naturaleza del Clima es un atributo que pertenece a la organización, independientemente de la percepción de sus miembros individuales. El Clima es considerado como una manifestación objetiva de la Estructura Organizacional. En este modelo, los miembros expresan las características comunes de la estructura de la organización, siendo estas percepciones similares las que representan el Clima de la Organización: un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física de la organización. Por lo tanto, el Clima Organizacional se considera como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Brunet, 1987).

Se han presentado diversos dilemas inherentes al modelo estructural:

- Desde el punto de vista de medida objetiva las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas.
- No se pueden estimar las diferencias entre los diversos grupos de empleados; al observar en forma aislada las propiedades objetivas de una organización no se demuestra cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni de qué forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional.
- Por otro lado estudia sólo los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de lado una causa importante del

interactivo. La primera explicación de la formación de Clima Organizacional se dió en términos de una aproximación estructural. Bajo esta óptica la naturaleza del Clima es un atributo que pertenece a la organización, independientemente de la percepción de sus miembros individuales. El Clima es considerado como una manifestación objetiva de la Estructura Organizacional. En este modelo, los miembros expresan las características comunes de la estructura de la organización, siendo estas percepciones similares las que representan el Clima de la Organización: un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física de la organización. Por lo tanto, el Clima Organizacional se considera como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que son relativamente estables en el tiempo y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Brunet, 1987).

Se han presentado diversos dilemas inherentes al modelo estructural:

- Desde el punto de vista de medida objetiva las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas.
- No se pueden estimar las diferencias entre los diversos grupos de empleados; al observar en forma aislada las propiedades objetivas de una organización no se demuestra cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni de qué forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional.
- Por otro lado estudia sólo los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de lado una causa importante del

comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo (Brunet, 1987).

En contraste con la visión estructural que localiza la génesis del Clima en las propiedades organizacionales, el modelo perceptual sustenta el origen del Clima en los individuos. Se entiende el Clima como un proceso de descripción psicológica de las condiciones organizacionales, siendo un producto de procesos cognitivos perceptuales (James y Jones, 1974; James et al, 1978, c.p. Moran y Volkweil, 1992).

La aproximación perceptual representa una definición deductiva del Clima Organizacional, que responde a la polémica que vincula la percepción del Clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso su grado de satisfacción. Tomando en cuenta esta perspectiva, el individuo percibe el Clima Organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. La base de la formación del clima se encuentra dentro del individuo mismo. Los individuos responden a variables situacionales de una forma que tiene significado psicológico para ellos; en este sentido, el Clima Organizacional es una descripción psicológicamente procesada de las condiciones organizacionales. Esto sugiere que el clima difiere de organización en organización en función de los diferentes tipos de personas que ingresan en cada organización (Moran y Volkweil, 1992).

Hay que resaltar que en las investigaciones existentes se aborda raramente el Clima bajo la perspectiva perceptual, ya que fijar su origen dentro de la percepción individual, es contradictorio con la posibilidad de una composición teórica o explicación de la formación del clima como una propiedad organizacional (Brunet,1987).

El enfoque simbólico interaccionista o interactivo sitúa el significado de los acontecimientos en la interacción que existe entre los individuos. Esta perspectiva otorga una gran importancia a las interacciones y vivencias por las que pasa el individuo al ingresar en la organización, es decir durante su período de socialización. También subraya la importancia del sentido de pertenencia al grupo como determinante del Clima, el cual varía de grupo en grupo (Schneider y Reichers, 1983).

Esta perspectiva señala que la interacción de los individuos al responder a las situaciones, hacen surgir conductas que forman parte de las normas aceptadas y compartidas las cuales conforman la base del Clima Organizacional. Varios investigadores definen el Clima Organizacional como una combinación de los efectos de las características de personalidad interaccionando con los elementos estructurales de la organización (Gavin,1975; George y Bishop,1971; c.p. Moran, 1992).

Según Moran y Volkwein (1992), hay dos fuentes para explicar el Clima desde una perspectiva interactiva: el punto de vista fenomenológico y el del

interaccionismo simbólico, los que se diferencian en sus raíces filosóficas. La génesis para el punto de vista fenomenológico, se encuentra en el concepto de intersubjetividad desarrollado por el filósofo alemán Edmund Husserl y adaptado a las teorías de Clima Organizacional por Joyce y Slocum en 1979 y por Poole y McPhee en 1983.

El interaccionismo simbólico tiene su origen en George Herbert Mead y sus trabajos de stress y las relaciones entre el self y el significado. Las ideas de Mead, retomadas por Blumer en 1969, han sido aplicadas al Clima Organizacional por Schneider y Reichers (1983, c.p. Moran,1992) : " ... Blumer insiste que los significados (los cuales incluyen percepciones, descripciones y evaluaciones), no residen en algo particular, ni residen en la percepción individual, ya que los significados de las cosas se dan por las interacciones entre las personas. Las conductas de otros actúan para definir un evento, práctica o procedimiento "

Schneider y Reichers (1983, c.p. P. Szabunia,1992), basándose en la corriente del interaccionismo simbólico, han propuesto el modelo E.S.A., según el cual entre la organización y la persona se dan tres transacciones distintas:

1. Elección: la persona elige la organización según sus intereses y su visión de como la organización "pegaría" con ella.
2. Selección: la organización selecciona un tipo determinado de personal, que según su opinión se adecuará a sus requerimientos.

3. Ajuste: se da un proceso interactivo entre la persona y la organización, una serie de compromisos psicológicos de dar y ceder, a través de la cuales se cumplen las fases anteriores.

Estas transacciones responden a un proceso de unificación de las personalidades de los miembros de la organización y de su percepción de las situaciones que existen en la empresa. Los procesos organizacionales como la selección de la empresa, los procesos individuales como el deseo de incorporarse a ella, y el roce que ésta da a sus miembros, dan como resultado miembros relativamente homogéneos. Estos miembros se caracterizan, entonces, por percibir de manera similar y asignar un significado muy parecido a una situación organizacional determinada, por ser de una manera u otra parecidos uno a otro.

Por lo tanto, para el enfoque interactivo, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actúan con sus miembros y con la sociedad. Las variables de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones (Brunet, 1987).

Moran y Volkwein (1992), proponen una cuarta categoría al explicar cómo se forma el Clima Organizacional: lo denominan perspectiva cultural. Este enfoque se

ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones y los patrones de conducta que resultan de estos significados compartidos. El modelo considera la interacción entre los miembros de un grupo como un elemento determinante del Clima Organizacional: indica además que la influencia predominante sobre estas interacciones está representada por los conocimientos compartidos y los significados encontrados en la cultura organizacional. Los discernimientos ofrecidos por este enfoque cultural hacen posible una definición comprensible de Clima Organizacional como una característica organizacional, relativamente duradera que la distingue de otras organizaciones, por las siguientes condiciones:

- Engloba las percepciones colectivas de los miembros de la organización con respecto a dimensiones tales como autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación y justicia;
- Se produce por interacción entre los miembros;
- Sirve como punto de partida para la interpretación de una situación dada;
- Refleja los valores y actitudes prevalecientes de la Cultura Organizacional y
- Actúa como fuente de influencia que modela la conducta.

Adicionalmente a estos modelos teóricos, se han propuesto también otras definiciones por distintos autores estudiosos del tema, que enfatizan algún aspecto o vertiente del constructo, algunas de las cuales se presentan a continuación. Por ejemplo, Schneider (1990), define al clima como la manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de

comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización. Señala que el Clima como constructo abstracto incluye todo lo que ocurre en la organización, pero no da información del enfoque estratégico de ésta. Plantean como alternativa para los investigadores descubrir cual es el área más importante para la empresa, por ejemplo un enfoque hacia el servicio, la seguridad o la innovación, y descubrir el grado en el cual las personas en la organización la perciben siguiendo el enfoque preseleccionado.

Según Tanguiri (1968, c.p. Kolb, 1977) el Clima Organizacional es una cualidad relativamente permanente del medio ambiente interno de una organización que lo experimentan sus miembros, influye en la conducta de éstos, y se puede escribir en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización.

Para Katz y Kanh (1990) el Clima Organizacional, refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Según Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1977), el Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. La medición del clima reporta una percepción agregada sobre cómo los empleados

entienden metas y políticas, el grado de responsabilidad personal y cómo se sienten dentro del grupo de trabajo.

Davis (1986), plantea que el Clima Organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. El clima no se ve ni se toca, pero tiene existencia real y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización. Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen el Clima.

Para Brunet (1987), el Clima Organizacional pudiera entenderse como una configuración de características que definen a una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Asimismo el Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructura organizacional, modos de organización, estilos de liderazgo, etc. Todos ellos se suman para formar el clima particular dotado de sus propias características que representan ,en cierto sentido, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.

Tanguiri (1968, c.p. Brunet,1987), plantea una serie de características que conforman la esencia del Clima Organizacional:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el Clima puede seguir siendo el mismo. Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas (Brunet, 1987).

Schneider (1990), establece asimismo algunas características del Clima Organizacional:

- Está basado en las percepciones individuales, a pesar de que muchos estudios empíricos usan una mezcla de unidades de análisis (grupos, departamentos, secciones).

- Se denomina organizacional porque se centra en las prácticas y procedimientos de la organización como elementos de análisis.
- Las percepciones del clima representan una respuesta o un estímulo externo, que se basa en la naturaleza intrínsecamente psicológica del individuo.

Diferencias entre Clima y Cultura:

Los conceptos de Clima y Cultura Organizacional son aspectos importantes para una organización que no deben dejarse de lado a la hora de entender el comportamiento de los individuos. Hay autores que solapan estos dos conceptos, pero en el fondo presentan diverso significado.

El Clima se refiere a la percepción que tienen los individuos de cómo son las estructuras organizativas, sus características y propiedades. En cambio la Cultura incluye conceptos molares de los que es bueno o malo dentro de la organización, es decir un sistema de valores compartidos por las personas, el conocimiento o creencia de cómo funcionan los asuntos de la organización (Schneider, 1990).

La Cultura Organizacional se concibe como sistemas de categorías de pensamiento, las reglas, los postulados a partir de los cuales se articula la visión de la organización. Esta visión de la organización es algo más que una imagen, está articulada y proporciona las claves no solamente para observar la organización, sino también para hacer significativo lo que se ve; es una base de interpretaciones,

explicaciones y de argumentaciones de los miembros de una organización (Schneider, 1990).

Por eso cuando la organización quiere cambiar su Cultura debe modificar los rasgos internos de su manifestación, es decir, su sistema de valores y metas y no los comportamientos,

Según Schneider (1990), las diferencias y semejanzas entre estos dos términos son: el Clima se refiere a la percepción individual del ambiente de trabajo, de las oportunidades que ofrece la organización para la satisfacción de sus necesidades, independencia y autonomía; refleja una orientación personal y está en función de los valores personales. La Cultura, en cambio, es un sistema de valores compartido de modo colectivo por todos los miembros de la organización; refleja una orientación organizacional y está en función de valores y normas grupales.

Sin embargo ambos constructos se refieren a la vía por la cual los miembros de la organización le dan sentido a su entorno; son aprendidos a través de procesos de socialización y de interacción simbólica entre los miembros del grupo; ambos son conceptos multidimensionales y pueden identificar el medio ambiente que afecta el comportamiento de la gente de la organización.

Katz y Kahn (1990), opinan que ambos son términos semejantes. Toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes o folklore comunes, reflejan las normas y valores del sistema formal y las maneras en que los

interpreta el sistema informal. El Clima Organizacional también refleja la historia de los hechos internos y externos, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Según Daniel Deninson (1991), el argumento de la similitud entre Cultura y Clima Organizacional parece apoyarse en tres puntos básicos:

1. Ambos conceptos se concentran en características conductuales a nivel de la organización e implícitamente consideran que las organizaciones son unidades claves para el análisis del comportamiento organizacional. Se supone cierto grado de consistencia e integración comportamental dentro de un sistema organizacional, siendo la base de esta consistencia hipótesis, propósito, creencias, patrones de conducta, las cuales le confieren el sentido necesario a las prácticas, normas y políticas.
2. En segundo lugar, ambos se refieren a una amplia variedad de fenómenos, que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la Cultura, hasta procedimientos, patrones específicos de conducta que se asocian con el Clima.
3. Ambos conceptos comparten un problema similar. Tienen que explicar la influencia que ejercen las características de los sistemas organizacionales sobre el comportamiento de los individuos y, cómo éste con el transcurrir del tiempo, le confiere características muy particulares a una organización.

El Clima Organizacional y su incidencia en la Motivación:

Una de las implicaciones más promovida del Clima Organizacional es su relación con la motivación hacia el trabajo. Un hecho importante en la psicología organizacional es que las organizaciones y los individuos son interdependientes. No es posible comprender el comportamiento de las organizaciones sin entender la interacción entre los factores de la estructura organizacional y las características de los individuos que operan en la organización.

Las organizaciones atraen hacia sí individuos que posean características similares a las de ella, de tal modo que exista mayor congruencia entre el individuo y el Clima Organizacional y así se genere la motivación necesaria para promover la efectividad organizacional. Las organizaciones exitosas, con mayor rendimiento y motivación, se integrarán con gente cuyas orientaciones personales serán congruentes con sus objetivos y esto hará el ambiente organizacional más efectivo. En aquellas organizaciones en las cuales el ambiente y las personas no tienen congruencia, la efectividad será menor o nula (Kolb, 1977).

En el modelo de Atkinson, existen dos determinantes situacionales de la motivación: la expectativa y el valor de incentivo. La expectativa se refiere a la probabilidad subjetiva o a la posibilidad de satisfacción o frustración de la necesidad. El valor de incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración de la persona, unida al resultado de la secuencia del comportamiento. El término Clima Organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del

ambiente organizacional, aquellos aspectos del clima que lleva a provocar diferentes especies de motivación. En palabras de Atkinson, "es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado" (Chiavenato,1988).

Atkinson (c.p. Kolb et al., 1977), en su modelo formal de conducta motivada, enfatiza en el Clima Organizacional como un determinante ambiental de la motivación. Los postulados fundamentales de Atkinson son los siguientes:

1. Todo individuo tiene motivos básicos o necesidades que matizan su conducta; motivos que representan potenciales de conducta, e influyen sobre ésta únicamente al ser estimulados.
2. El hecho de que los motivos resulten o no estimulados depende de la situación o el medio ambiente percibidos por el individuo.
3. Las propiedades particulares del Clima, sirven para estimular o provocar ciertos motivos. Un motivo específico no influirá sobre la conducta hasta que sea excitado por una influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios percibidos en el ambiente, producirán cambios en el patrón de motivación y esto influirá en el comportamiento.

Schneider (1990) plantea que las prácticas gerenciales de recursos humanos influyen la productividad a través de su efecto sobre el Clima Organizacional, que es cómo la gente interpreta su medio ambiente de trabajo. Los diversos estudios que existen sobre Clima Organizacional se apoyan sobre el hecho de que éste puede estar asociado con el desempeño a través de sus efectos directos sobre la motivación.

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral:

El Clima Organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Algunos autores como Larouche y Delorme (c.p. Brunet,1987), plantean que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador en función de los roles que desempeña; es el resultado final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando el individuo encuentra dentro de los componentes de la organización una adecuación y una respuesta a sus necesidades, entonces se puede decir que está satisfecho.

Payne, Fineman y Wall (1976 c.p. Sichel,1994) se plantearon si el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral son variables operacionalmente iguales. Ellos mismos le dan respuesta y señalan que ambas medidas son conceptualmente diferentes por dos razones: 1. La satisfacción en el trabajo está enfocada a un trabajo en particular, mientras que el Clima Organizacional se refiere a la organización como un todo; 2. La satisfacción en el trabajo concierne a respuestas afectivas del individuo hacia su trabajo, mientras que el Clima Organizacional se deriva de la descripción personal de cómo se observa la organización.

Brunet (1987) señala que la distinción entre el concepto de Clima y el de satisfacción se resumen en tres niveles:

- a. El nivel de la abstracción utilizado: el Clima Organizacional se basa en macropercepciones del ambiente de trabajo, mientras que la satisfacción se basa en micropercepciones.
- b. El nivel afectivo implicado: el Clima Organizacional tiene carácter descriptivo, mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
- c. El nivel de análisis implicado: en el Clima, es la organización, como entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

El problema que se presenta con la relación entre el Clima y satisfacción reside en la dificultad de determinar qué causa qué. Quizas ambos son interactivos, a pesar de que los estudios experimentales sobre Clima Organizacional tienden a mostrar que manipulaciones sobre el Clima conducen a cambios en la satisfacción en el trabajo (Litwin y Stringer,1968; Frederiksen et. al., 1972; Dieterly y Schneider,1974; c.p. Sichel,1994). Se puede decir, entonces, que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su Clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

Relación entre Clima Organizacional y Cambio Organizacional:

El cambio es inevitable para que sobreviva cualquier sistema (biológico o social). Como ningún sistema controla por completo su ambiente (interno y externo), sobre él se ejercen en forma constante fuerzas de cambio, y estos cambios obligan a dar respuestas de adaptación para que el organismo sobreviva.

Las organizaciones pueden considerarse como sistemas multivariados en que sobresalen cuatro variables interactuantes: la tarea, la estructura, la tecnología y las personas. Un cambio en uno de ellos provocará casi de seguro un cambio compensatorio en los otros. El Cambio Organizacional trata de cambios en una o más de esas variables (Barlett, 1980).

El Clima humano de una empresa es el conjunto de percepciones que tienen los individuos que laboran en una organización, sobre las características y propiedades de la misma. Representa un concepto global que integra todos los componentes de una empresa, por lo tanto antes de poner en práctica un plan de intervención que conlleve al cambio, es importante tener una idea exacta del Clima Organizacional, de esta forma:

- Se identifican las dimensiones problemáticas que van a necesitar cambios.
- Se asegura que las intervenciones no afectarán o modificarán las dimensiones del Clima que, en el presente, son percibidas positivamente por los miembros de la organización o degradar aún más las dimensiones negativamente percibidas por los empleados (Brunet, 1987).

Sin embargo, cambiar el Clima de una organización no es fácil y requiere generalmente de tiempo y la colaboración de todos los actores del sistema. Puede aparecer resistencia al cambio en los empleados cuando se trata de modificar el Clima rápidamente, sin poner en su lugar una estructura que refuerce y sostenga las acciones de los miembros de la organización. Los trabajadores deben cambiar sus

percepciones del Clima al mismo tiempo que se efectúan las modificaciones a nivel de las dimensiones (Brunet, 1987).

Relación entre Clima Organizacional y Desarrollo Organizacional:

Las intervenciones que intentan cambiar el Clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del Desarrollo Organizacional.

Warner Burke (1988), plantea que el Desarrollo Organizacional es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento. El objetivo del cambio es la organización, el sistema total y no necesariamente los miembros individuales. El cambio individual casi siempre es consecuencia de un cambio en el sistema, cuando una norma cambia, el comportamiento individual queda modificado por la nueva pauta conformadora.

El modelo metodológico para el Desarrollo Organizacional es el de investigación de la acción; se reúnen datos en forma sistemática acerca de la naturaleza de ciertos problemas y luego se emprende la acción en función de lo que indican los datos analizados. Para modificar el Clima Organizacional mediante una intervención del tipo Desarrollo Organizacional, hay que identificar las dimensiones del Clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales puede ejercerse la acción.

Medición del Clima Organizacional

Las diversas investigaciones sobre el Clima Organizacional han arrojado importantes aportes en cuanto a las dimensiones o características que lo conforman y, en base a éstas, se establecen sistemas de medición que permiten conocer y tener una visión global del estado del mismo.

Gibson (1990), señala que medir el Clima Organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad, lo cual implica solicitar a los miembros de la organización sus opiniones con respecto a los diferentes atributos y elementos de la organización. La complejidad del constructo Clima es innegable, ya que es el resultado de las percepciones individuales de los que trabajan en una organización; por tanto, al pensar que una empresa es un sistema integrado de múltiples personalidades diferentes, puede entenderse la dificultad de análisis que esta noción encierra.

En una misma empresa pueden haber varios Climas, según el número de departamentos, unidades, jerarquías o niveles, grupos formales e informales. Por esto se afirma que el Clima Organizacional, puede tener una característica dual de específico y general, que aunque sea difícil de precisar, se convierte en un rasgo determinante de su estudio. Las posiciones de los miembros de la organización en la jerarquía de un departamento particular influye en su percepción del Clima Organizacional; asimismo, ser miembro de una organización implica pertenecer a pequeños grupos diferentes que interactúan y coexisten con los demás elementos

componentes del complejo sistema organizacional, y genera microclimas diversos, todo esto señala que dentro de una misma empresa las percepciones de sus miembros pueden ser diferentes. De igual modo, las grandes organizaciones que cuentan con sucursales dispersas geográficamente contarán con mayor número y diferenciación de microclimas particulares, debido quizás a factores tales como la cultura local de la gente, diferentes costumbres, aún cuando estén bajo las mismas políticas y estructuras de la sede principal. Por lo tanto, el Clima Global puede entenderse como la media aritmética de todos los microclimas observados en la organización, es decir, es una resultante de todos sus componentes (Brunet, 1987).

Gibson et. al (1990), examinan algunos de los posibles determinantes del Clima Organizacional:

1. Las condiciones económicas: pueden tener influencia en muchas de las propiedades del Clima. Los altibajos de la economía pueden influir en la organización.
2. Estilo de liderazgo: que impera desde el nivel más alto de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el Clima Organizacional, e influye a su vez en los estilos adoptados por los gerentes en los diversos niveles de la organización.
3. Políticas organizacionales: influyen en el Clima Organizacional, por ejemplo, las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.
4. Valores Gerenciales: los valores de la alta gerencia influyen en el Clima Organizacional haciendo que miembros de otras organizaciones puedan percibirlos

como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivas, pasivas, dignas o indignas de confianza.

5. Estructura organizacional: las organizaciones estructuradas bajo principios burocráticos tradicionales, presentarán probablemente un Clima diferente al de organizaciones con un sistema de participación en grupos.

6. Características de los miembros: la edad, la forma de vestir, la conducta de los individuos, el sexo de los gerentes, etc. pueden tener influencia en algunas propiedades del Clima Organizacional.

7. Tipo de actividad: la actividad a que se dedica una organización influye en su Clima. Este Clima puede tener influencia en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y el modo como se comportarán después de ser contratadas.

En la operacionalización del constructo de Clima Organizacional se enfatiza su carácter multidimensional. En consecuencia, su medición requiere de una serie de medidas, que en el caso de los cuestionarios implica una serie de dimensiones o áreas con sus escalas respectivas.

- Modelo de Rensis Likert:

Este autor es uno de los pioneros de la investigación del Clima Organizacional, plantea su teoría de los sistemas de organización, visualizando así en términos de causa y efecto la naturaleza de los Climas que se observan y analizando a su vez el papel de las variables que conforman el Clima. Propone

cuatro sistemas organizacionales a los que les corresponde un determinado tipo de Clima; estos son:

- a. Sistema I: Autoritarismo Explotador- Clima Autoritario
- b. Sistema II: Autoritarismo Paternalista- Clima Autoritario
- c. Sistema III: Consultivo-Clima Participativo
- d. Sistema IV: Participación de Grupo- Clima Participativo.

El instrumento de medición de Clima Organizacional creado por Likert, se denomina "Perfil de las características organizacionales", diseñado con el fin de investigar el estilo de liderazgo. Su versión actualizada abarca ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: implica la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los subordinados.
2. Fuerzas motivacionales: se refiere a los procedimientos que se utilizan para motivar a los individuos y responder a sus necesidades.
3. Procesos de influencia: enfatiza la importancia de la interacción supervisor/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
4. Procesos de control: se refiere al ejercicio y la distribución del control ante las instancias o niveles jerárquicos.
5. Procesos de comunicación: se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación y la manera como se ejercen.
6. Rendimiento y perfeccionamiento: se refiere a la planificación así como a la formación deseada en la Organización (Brunet,1987).

El cuestionario original de Likert, con 51 items y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados de bajo nivel de escolaridad, crearon por lo tanto una versión abreviada de 18 puntos como alternativa práctica (Brunet, 1987).

Szabunia (1992), señala que la ventaja del cuestionario de Likert consiste en disponer de una teoría de gerencia, bastante genérica y versátil, que respalda al instrumento.

- Modelo de Halpin y Crofts:

Halpin y Crofts (1963, c.p. Gibson,1990) llevaron a cabo el estudio del Clima Organizacional en el ámbito escolar, e identificaron ocho dimensiones:

1. Solidaridad: es la percepción por parte de los trabajadores, de que se están satisfaciendo necesidades personales y a su vez disfrutan de una sensación de ampliación de las tareas.
2. Consideración: es la percepción por parte de los trabajadores, de una atmósfera de apoyo.
3. Producción: la percepción de que los gerentes saben dirigir en alto grado.
4. Distanciamiento: la distancia emocional entre los superiores y subordinados.
5. Desinterés: realizar las tareas sin interés.
6. Impedimento: la sensación de exceso de trabajo que puede tener el empleado.

7. Intimidad: disfrutar del compañerismo y amistades que se encuentran en toda la organización.

8. Confianza: cuando la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea y a su vez motiva a los empleados.

- Modelo de Schneider y Bartlett:

Las investigaciones de estos autores (1968, c.p. Gibson,1990), revelaron las siguientes propiedades del Clima Organizacional:

1. Apoyo de la Gerencia: el interés de la gerencia en el desarrollo y adelanto de los empleados.

2. Estructura administrativa: las prácticas y políticas que exigen a los empleados una actuación acorde con los procedimientos expresos.

3. Preocupación por los nuevos empleados: el grado de interés por entrenar e inducir al cargo a los nuevos empleados.

4. Conflictos: la cantidad de problemas entre los grupos de la organización y el socavamiento de la autoridad administrativa.

5. Satisfacción: se refiere al nivel de gratificación que sienten los empleados con las diversas prácticas y actividades de sus jefes inmediatos.

- Modelo de Pritchard y Karasick:

Pritchard y Karasick (1973, c.p. Brunet,1987), desarrollaron un modelo para el estudio del Clima Organizacional, compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas. Son las siguientes:

1. **Autonomía:** se refiere al grado de libertad del cual dispone el individuo para la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas del trabajo.
2. **Conflicto y Cooperación:** se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los individuos en el ejercicio de su trabajo y en el grado de apoyo material y humano que estos reciben de la organización.
3. **Relaciones sociales:** se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de una organización.
4. **Estructura:** se refiere a las directrices, normas y políticas de una organización y como estas afectan directamente la forma de realizar las tareas.
5. **Remuneración:** se refiere a los beneficios y salarios de los trabajadores.
6. **Rendimiento:** es la relación existente entre la remuneración percibida y el trabajo bien hecho, conforme a las habilidades y desempeño del individuo.
7. **Motivación:** se trata de los aspectos motivacionales que desarrolla la organización hacia los individuos.
8. **Status:** se refiere a las diferencias jerárquicas entre superiores y subordinados, así como la importancia que la organización le da a esas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación:** se refiere a la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización en la toma de decisiones: analiza la forma en que se delegan las decisiones en la organización a través de los diferentes niveles jerárquicos.

11. Apoyo: se refiere al apoyo que proporciona la alta gerencia de la Organización a los individuos frente a sus problemas relacionados con el trabajo o en lo personal.

- Modelo de Litwin y Stringer:

Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1977), realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se haya realizado en cuanto a Clima Organizacional se refiere; idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El estudio implicó la creación de varias organizaciones comerciales simuladas. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1. Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y Clima organizacional; 2. Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3. Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores encontraron que se pueden crear diferentes Climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos Climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el

empleo. Concluyen también, que los Climas Organizacionales pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables (Kolb,1977).

Las dimensiones planteadas en el Cuestionario de Litwin y Stringer son:

1. **Estructura:** se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo de trabajo, las reglas, los reglamentos y procedimientos existentes; se enfatiza en los tramites y el respeto a los canales formales que deben seguirse para el manejo de los aspectos operacionales. También está en función de la calidad y cantidad de información disponible relativa, tanto a las funciones operativas, como a las relaciones jerárquicas de status.

Los autores realizaron estudios donde se relacionan estos aspectos en forma directa con la motivación de logro y poder. Señalan que la motivación de logro y poder correlaciona positivamente con un nivel intermedio de presencia de estructura dirigida principalmente a tareas y que facilite alcanzar objetivos de trabajo, al reducir las limitaciones y trámites excesivos que restringen la cantidad y calidad de trabajo creativo. La estructura dirigida a las relaciones interpersonales, más que a las situaciones de tarea, puede ser determinante para producir la motivación de poder, donde hay jerarquía y status, se estimula el control y la motivación de poder, y por otra parte, las relaciones interpersonales son más formales y distanciadas. Losch (1964), Hall (1962); Burns y Stalker (1961), Woodward (1968) c.p. Blanco y Cona (1987) plantean que en una organización la cantidad de estructura afecta la condición individual y grupal. Argyris (1964, c.p. Formica y Millan,1994), señala que la

tendencia a centrarse en la organización formal, conlleva a la probabilidad de que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso en lo personal. Afirma que la presencia de una estructura organizacional muy fuerte, tiende a crear un ambiente que propicia la no pertenencia, el no ser abierto y el no tomar riesgos, la conformidad, la dependencia, el compromiso externo, las defensas organizacionales, las rivalidades interdepartamentales y disminuye la efectividad en la toma de decisiones.

2. Responsabilidad Individual: se trata del sentimiento de autonomía individual, la percepción personal del nivel de autocontrol en la ejecución de las funciones y obligaciones.

Según Horowitz (1961), Litwin y Stringer (1968) c.p. Blanco y Cona (1987) se encontró que las personas con alta motivación al logro, prefieren trabajos que les permitan mayor responsabilidad individual, pues consideran que en estos los resultados dependen de su propio esfuerzo.

3. Remuneración: se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, la equidad percibida en el pago y las políticas de promoción.

Litwin y Stringer (1968, c.p. Formica y Millán, 1994), señalan que un clima orientado hacia el otorgamiento de recompensas, es más probable que produzca expectativas al logro y afiliación y que reduzca las expectativas de miedo y fracaso. No han de centrarse las recompensas en lo monetario como factor de mayor

importancia, pues hay que recordar una vez más las características complejas de la motivación humana.

El feed -back que enfatiza la importancia tanto de las metas grupales como individuales es el que genera la tasa más alta de productividad personal ya que permite la organización más eficaz del trabajo. -

4. Riesgo y toma de decisiones: se refiere a la percepción de riesgo permitido en el trabajo dentro de la organización que implique cierto nivel de reto. Si existe un énfasis en correr riesgos oportunamente o se trata de actuar sobre la mayor seguridad.

Esta dimensión esta estrechamente relacionada con motivación al logro. Atkinson (1968, c.p. Chiavenato,1988) demostró que los individuos con alta necesidad de logro prefieren tomar riesgos moderados. De este modo las condiciones ambientales que implican riesgo moderado, es probable que sean determinantes importantes de la motivación al logro y conductas asociadas al mismo. Aquellos climas donde no sea posible asumir una cuota de riesgo que implique reto, debilita la motivación y conductas asociadas con el logro como es el caso de las empresas en extremo conservadoras.

5. Apoyo y cordialidad: se refiere al sentimiento general de amistad que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo donde existen grupos sociales amistosos informales. La cordialidad reduce la ansiedad y el temor relacionado con el fracaso

en el trabajo. El apoyo es la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, el énfasis en el apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

6. Tolerancia al Conflicto: es el grado de permisividad y confianza que la gerencia le otorga al individuo deposita en situaciones de conflicto, así como la forma en que pueden ser asimiladas sin riesgos las divergencias de opinión entre los miembros del grupo.

Según Litwin y Stringer (1968, c.p. Formica y Millan,1994) esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás. Su teoría sugiere que el confrontar el conflicto puede servir para estimular la motivación al logro de dos formas:

A. Tiende a aumentar el flujo de información (fáctica y emocional) y así serán más realistas los estándares y normas de desempeño y las metas también serán más claras.

B. La confrontación adecuada del conflicto incrementa la rapidez y concreción del feed-back de la ejecución. Las alternativas para la acción y los obstáculos para la ejecución, con frecuencia, se hacen explícitos y el individuo puede juzgar mejor cómo lo está haciendo.

7. Identidad: sentimiento de pertenencia a una compañía y de que es un miembro valioso del equipo de trabajo, la importancia pasa a ser parte del espíritu del grupo de trabajo.

en el trabajo. El apoyo es la voluntad de recibir y dar ayuda por parte de los gerentes y otros empleados del grupo, el énfasis en el apoyo mutuo entre niveles superiores e inferiores, dirigidos a la orientación y cooperación para lograr mejores resultados laborales.

6. Tolerancia al Conflicto: es el grado de permisividad y confianza que la gerencia le otorga al individuo deposita en situaciones de conflicto, así como la forma en que pueden ser asimiladas sin riesgos las divergencias de opinión entre los miembros del grupo.

Según Litwin y Stringer (1968, c.p. Formica y Millan,1994) esta dimensión interactúa en forma compleja con las demás. Su teoría sugiere que el confrontar el conflicto puede servir para estimular la motivación al logro de dos formas:

A. Tiende a aumentar el flujo de información (fáctica y emocional) y así serán más realistas los estándares y normas de desempeño y las metas también serán más claras.

B. La confrontación adecuada del conflicto incrementa la rapidez y concreción del feed-back de la ejecución. Las alternativas para la acción y los obstáculos para la ejecución, con frecuencia, se hacen explícitos y el individuo puede juzgar mejor cómo lo está haciendo.

7. Identidad: sentimiento de pertenencia a una compañía y de que es un miembro valioso del equipo de trabajo, la importancia pasa a ser parte del espíritu del grupo de trabajo.

8. Normas y expectativas para el desempeño: la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el desempeño. El nivel de exigencia existente, se relaciona directamente con la motivación al logro generada. Y la motivación al logro se relaciona a su vez con normas de excelencia que implican un nivel de reto atractivo a las tareas (Atkinson, 1968; c.p. Chiavenato, 1988).

La revisión anterior de los diferentes modelos de investigación del Clima Organizacional indica la existencia de unas áreas comunes. Gibson (1990), menciona como aspectos comunes: Estructura, Conflictos, Recompensas, Calor Humano y Autoestima. Insel y Moos, en (1974, c.p. Szabunia, 1992), en su programa de investigaciones de las propiedades psico-sociales de los diferentes ambientes institucionales llegaron a distinguir tres grandes áreas comunes, compuestas por dimensiones más específicas:

1. Relaciones interpersonales: Participación / Afiliación; Espontaneidad / Libre expresión; Apoyo y Cohesión.

2. Oportunidades de Desarrollo: Autonomía / Independencia; Enfoque práctico; Enfoque personal (descubrimiento de sí mismo); Molestia / Agresión; Rivalidad; Intelectualidad y Existencia de valores sociales tradicionales.

3. Rigidez vs Cambio del Sistema: Orden, Direccionalidad y Organización; Claridad; Control; Condiciones físicas; Presión de trabajo; Innovación / Influencia.

1. Los empleados de Staff se identifican de manera mucho más fuerte con la compañía que los empleados de Línea. Generalmente, la identificación aumenta cuando disminuye el nivel jerárquico. Entre los empleados de Línea, son los supervisores que reportan la más alta identificación. Entre el personal de Staff, son los empleados los que manifiestan la misma tendencia.

2. Los empleados de Línea se caracterizan por incluir muchas evaluaciones dentro de su sistema de información sobre la empresa. Generalmente, cuando aumenta la posición jerárquica disminuye la tendencia a describir a la compañía en términos evaluativos y prevalecen los términos descriptivos.

Según Payne y Mansfield (1978, c.p. Szabunia, 1992), la posición jerárquica es una de las macrovariables de mayor incidencia sobre la percepción del ambiente organizacional. En sus investigaciones, este concepto fue desglosado en tres variables: nivel jerárquico ocupado, sueldo y antigüedad. Utilizando el cuestionario B.O.C.I. (Business Organization Climate Index), los autores mostraron que las variables de posición individual (nivel jerárquico y sueldo) están mucho más relacionadas con la descripción del Clima Organizacional, que las variables contextuales y estructurales.

Según Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb, 1977), los Climas de las organizaciones pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad relativamente estables. Por lo tanto, el concepto de Clima contribuye a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad. Si se pueden crear en menos

de dos semanas cambios significativos en factores relativamente estables de la personalidad, entonces podemos imaginar cómo la antigüedad en una organización podría afectar dramáticamente muchos aspectos del funcionamiento personal, la capacidad de un esfuerzo productivo, el compromiso con relaciones a largo plazo (como las amistades y el matrimonio), etc.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en una serie de estudios sobre Clima Organizacional realizados en Venezuela:

Blanco y Cona (1987), realizaron un diagnóstico del Clima Organizacional en una Institución Financiera. La muestra estuvo comprendida por 84 empleados de los distintos niveles organizacionales. utilizaron como instrumento el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Los resultados obtenidos destacan que a medida que se asciende en la escala jerárquica existe la tendencia a percibir la estructura más positiva y menos rígida; por otra parte se encontró que la variable sexo se vincula con la dimensión cordialidad, evidenciándose que las mujeres perciben menos cordialidad que los hombres.

Di Sarli y Ruiz (1991), al estudiar la relación del Estilo de Liderazgo y la percepción del Clima Organizacional en supervisores, basándose en el modelo de Litwin y Stringer, encontraron que la característica demográfica sexo, actúa como variable moderadora al estar relacionada con la dimensión Estándares. Los supervisores femeninos tienden a percibir Estándares más bajos que los supervisores masculinos, esto puede ser como consecuencia de las diferencias de

presión en que se enfrentan cada uno de esos grupos al desempeñar sus papeles en la empresa. Este resultado se relaciona con lo reportado por otros autores; que señalan que los factores personales tienen una influencia moderada sobre la percepción del Clima (Litwin y Stringer, 1968; Johansson, 1973; c.p. Kolb, 1977). Así mismo, señalan que a medida que las organizaciones crecen y se desarrollan, dividen las labores en formas funcionales, geográficas y otros tipos de unidades, cada una de las cuales existe en su propio medio específico; así las organizaciones comienzan a construir sus propias subculturas. En este estudio se encontró que los Climas en las distintas sucursales de la empresa aún cuando tienen características comunes, se diferencian en el énfasis dado a determinadas dimensiones. De esta forma se infiere que cada grupo u organización es un sistema abierto que se ve afectado por los cambios en el medio.

Ponte y Sendrea (1992) realizaron un estudio del Clima Organizacional en una Institución Financiera. La muestra estuvo comprendida por 240 trabajadores provenientes de los niveles supervisorio y técnico u operativo. Utilizaron como instrumento el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer. Los resultados arrojaron que existe una relación significativa entre la antigüedad en el Banco y las dimensiones Estructura, Apoyo y Estándares.

Sichel (1994), realizó una investigación sobre el Clima Organizacional en una Institución Financiera. La muestra estuvo comprendida por 539 empleados de los niveles operativo, técnico, gerencial y ejecutivo. Las dimensiones planteadas fueron: 1. Factores y procesos organizacionales; 2. El rol gerencial; 3. La satisfacción en el

trabajo y 4. El puesto en el trabajo. El instrumento utilizado fue creado de acuerdo a las necesidades de la Institución. Los resultados arrojados reflejaron que la dimensión rol gerencial fue la más valorada, siendo la menos valorada la dimensión satisfacción en el trabajo. Se encontró una diferencia en las percepciones del Clima Organizacional causadas por variables del individuo como pueden ser: nivel jerárquico que él individuo ocupe dentro de la organización, el tiempo de permanencia del individuo dentro de la organización y su nivel de instrucción académica.

Fórmica y Millán (1994), en un estudio de la relación entre el Clima Organizacional, basándose en el modelo de Litwin y Stringer, y la aceptación de un programa de calidad, implantado en una empresa manufacturera, encontraron que el efecto del Clima se ve moderado por la acción de las variables nivel jerárquico y antigüedad. Los individuos de la muestra que poseen mayor tiempo en la organización, ocupan los niveles gerenciales y supervisorios y pertenecen a las gerencias de mercadeo y ventas perciben de manera más idónea los diversos componentes organizacionales lo que potencia el efecto del Clima sobre la participación. En cambio, los individuos de la muestra que tienen menos de trece años en la organización y ocupan los niveles más bajos, tienen una percepción menos favorable, sobre dichos componentes, lo que dispersa el efecto del Clima sobre la participación.

A partir del material teórico y las investigaciones revisadas, resulta interesante estudiar las asociaciones que pueden existir entre determinadas variables

tales como el Sexo, Tipo de Trabajador, Centros de Trabajo, División Organizativa, Antigüedad del trabajador en la empresa, Remuneración, y Evaluación del Desempeño con la percepción del Clima Organizacional. Esto permitirá aumentar los conocimientos acerca del constructo y se podría observar la aplicabilidad de un Modelo como el de Litwin y Stringer, creado en la Cultura Norteamericana, en nuestra realidad venezolana.

METODO

PROBLEMA

Establecer la relación que existe entre el Clima Organizacional, según el modelo de Litwin y Stringer, y algunas características de la fuerza laboral (Sexo, Tipo de Trabajador, Antigüedad en la Compañía, Remuneración, Evaluación del Desempeño, División Organizativa a la que pertenece, y Centro de Trabajo) en una empresa industrial venezolana.

HIPOTESIS

- La percepción del Clima Organizacional variará significativamente según el Centro de Trabajo.
- La percepción del Clima Organizacional variará significativamente según la División Organizativa.

- La Evaluación del Desempeño se relaciona directa y significativamente con una percepción positiva del Clima Organizacional, esto es, a mayor puntaje obtenido en la Evaluación del Desempeño, más favorable será su percepción del Clima Organizacional.
- La percepción del Clima Organizacional variará significativamente según el Tipo de Trabajador.
- La percepción del Clima Organizacional variará significativamente según el Sexo.
- La percepción del Clima se asocia de manera directa y significativa con la Antigüedad en la empresa, esto es, a mayor Antigüedad del trabajador, más favorable será su percepción del Clima Organizacional.
- La percepción del Clima Organizacional se asocia de manera directa y significativa con la Remuneración, esto es, a mayor Remuneración, más favorable será su percepción del Clima Organizacional.

DEFINICION DE VARIABLES:

Variable Dependiente

Clima Organizacional:

Definición conceptual: Según Tagiuri y Litwin (1968), el Clima Organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (c.p. Devinson, 1991, p.23).

Definición operacional: es el puntaje total obtenido en el cuestionario de Clima Organizacional (TECLA), adaptado por Blanco y Cona (1987) y modificado por Tulio Monsalve (1989), basandose en el instrumento original (Forma B) de Litwin y Stringer (1968).

Variables independientes:

Se seleccionaron como Variables Independientes algunas de las características de la Fuerza Laboral: Sexo, Tipo del Trabajador, Antigüedad en la Compañía, Centros de trabajo de la empresa, Evaluación del desempeño, Remuneración de los trabajadores, División Organizativa.

Sexo:

Definición Conceptual: Definida por Wolman (1987) como la división biológica de los organismos humanos en base a su función reproductiva.

Definición Operacional: señalamiento del sexo del empleado como masculino o femenino.

Tipo de Trabajador:

Definición Conceptual: Clase de personal contratado por la empresa y que realiza tareas significativamente diferentes según el cargo o puesto de trabajo al que es asignado.

Definición Operacional: Grupo de cargos al que pertenece el cargo que ocupa el trabajador según el Manual de Descripción y Clasificación de Cargos de la empresa en estudio, el cual se guía por los criterios de la legislación laboral venezolana, el nivel jerárquico de los mismos, y el sistema de valoración de puestos de trabajo de la empresa: 1.- Ejecutivos, 2.- Supervisores, 3.- Empleados Administrativos, 4.- Obreros, y 5.- Vendedores.

Antigüedad en la Compañía:

Definición conceptual: tiempo que ha transcurrido el empleado en la compañía.

Definición Operacional: cantidad de tiempo en meses que el empleado ha permanecido en la organización hasta el momento de la estimación del Clima Organizacional en la empresa.

Centro de Trabajo:

Definición Conceptual: corresponde a la ubicación geográfica administrativas donde se realizan las actividades organizacionales, y que integran la estructura global de la organización.

Definición Operacional: corresponde a las diferentes estructuras operativas a las cuales están adscritas los integrantes de la organización: 1.- Oficinas centrales, 2.- Planta A, 3.- Planta B, y 4.- Sucursales..

Evaluación del Desempeño:

Definición Conceptual: Según Chiavenato (1979), es un sistema de apreciación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Definición operacional: el rango de eficiencia obtenido, de acuerdo al puntaje obtenido con el instrumento de evaluación del desempeño que utiliza la empresa: 1.- Superior al Promedio, 2.- Promedio Alto, 3.- Promedio Bajo, y 4.- Inferior al Promedio.

Remuneración:

Definición Conceptual: retribución o pagos mensuales del patrono al trabajador por la prestación de sus servicios (Artículo 133, Ley Orgánica del Trabajo).

Definición operacional: Es la suma del sueldo básico mensual, el sueldo variable mensual, el aporte especial mensual al fondo de ahorros, el bono de transporte (Decreto 241) y el subsidio (Decreto 617).

División Organizativa:

Definición conceptual: Unidad administrativa macroorganizacional orientada a un fin específico del negocio de la compañía, significativamente diferente desde el punto de vista de mercados, línea de productos y/o tecnología, con estructura y diseño organizacionales propios y suficiente autonomía operativa.

Definición operacional: Compañía subsidiaria de la casa matriz, que a los efectos de esta investigación, y con objeto de proteger la confidencialidad de la misma, se denominarán Compañía 1, Compañía 2 y Compañía 3.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es una investigación de carácter no experimental por ser “una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias de las relaciones entre las variables se hacen sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de la variable dependiente y la variable independiente” (Kerlinger, 1988, p.394).

Dentro del tipo de investigaciones no experimentales, el presente estudio es de campo por pretender determinar el grado de relación entre las variables de estudio, a fin de comprobar las hipótesis planteadas en un ambiente real. Según Kerlinger (1988), se consideran estudios de campo a todos los trabajos científicos que en forma sistemática busquen relaciones y prueben hipótesis de tipo ex-post-facto, que se lleven a cabo en situaciones vitales, como en comunidades, escuelas, fabricas, organizaciones e instituciones. En un estudio de campo el investigador observa la situación social o institucional y luego examina las relaciones entre actitudes, valores, percepciones y conducta de los individuos y de los grupos; de ordinario no manipula las variables independientes.

Por último, es un diseño de corte transversal único, ya que los datos procedentes de la muestra seleccionada (percepción del Clima Organizacional) se obtienen en un momento cronológico determinado.

POBLACION Y MUESTRA

La población de estudio está conformada por todos los trabajadores de un Grupo Industrial Venezolano (N= 460) dedicado a la fabricación de productos químicos, principalmente al desarrollo de materias primas y productos terminados para el mantenimiento y la limpieza, auxiliares para el acondicionamiento metálico y especialidades químicas para el uso industrial. Se fundó en 1969, es de un solo accionista, cuenta con tres fábricas, cinco sucursales, tres empresas filiales, cerca de 500 productos diferentes (la mayoría de desarrollo propio, pero también con representación comercial de compañías extranjeras), atendiendo a cerca de diez mil clientes diferentes en el mercado nacional e internacional, con un volumen de ventas considerado como alto para el mercado venezolano.

La muestra final quedo conformada por 312 sujetos, alcanzando así el 67,8 % de la población. La distribución de la muestra en relación a las variables independientes fue la siguiente:

Tabla #1 Distribución de la muestra final por Sexo, Tipo de Trabajador, Centro de Trabajo y División Organizativa

Centros de Trabajo	Sexo	Compañía 1				Compañía 2				Compañía 3				Total
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
	M	3	1	0	3	3	0	2	0	1	0	0	0	13
Ejecutivos	F	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	M	7	5	0	1	1	0	14	0	1	0	0	0	14
Supervisores	F	2	1	0	0	4	0	2	0	0	0	0	0	9
	M	14	5	0	4	2	0	7	0	0	0	0	0	32
Empleados Adm.	F	17	6	0	6	5	0	6	0	4	0	0	0	41
	M	0	61	0	0	0	0	67	0	0	0	0	0	128
Obreros	F	0	26	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	27
	M	0	0	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	155
Vendedores	F	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7	8
		44	105	0	36	15	0	99	0	6	0	0	7	312

INSTRUMENTO

En la presente investigación se utilizó el cuestionario de Clima Organizacional (TECLA) utilizado por Ponte y Sendrea (1992), adaptado por Blanco y Cona (1987) y modificado por Monsalve (1989) basándose en el instrumento original, Forma B, de Litwin y Stringer (1968).

El instrumento está compuesto por nueve dimensiones (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Cordialidad, Apoyo, Estándares, Conflicto, Identidad y Riesgo) con un total de 65 ítems, que describen hechos de la Organización sobre los cuales los individuos deben indicar la percepción de los mismos, de acuerdo a una escala de opinión tipo Likert, con cinco alternativas que van desde absoluto acuerdo hasta absoluto desacuerdo (ver Anexo A).

El cuestionario original de Litwin y Stringer (Forma B) sobre Clima Organizacional fue desarrollado por sus autores siguiendo una serie de etapas, que se resumen a continuación:

- Procedieron a recolectar material descriptivo sobre el ambiente interno de una organización, el cual facilitaron a tres jueces con considerable experiencia en análisis de contenido para que los asignasen a ocho categorías que previamente habían construido. Eliminaron una categoría por el escaso acuerdo entre los jueces y se combinaron dos debido al gran número de ítems comunes. Lograron así las siguientes categorías: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Cordialidad, Apoyo y Conflicto. La mayoría de las escalas mostraron un grado de consistencia razonable, sin embargo, se encontró una gran superposición debido a la existencia de ítems comunes. Se revisaron los ítems y se reorganizaron las escalas. De este nuevo análisis, se dividió la escala de Cordialidad y Apoyo en dos: una que describe las cualidades de Cordialidad y otra que describe la cantidad de Apoyo relacionado con el trabajo y el estímulo experimentado. A su vez añadieron dos escalas: Estándares e Identidad, referida la primera al énfasis que la gerencia ponía en obtener alta excelencia en el desempeño y la segunda al sentimiento de pertenencia a la organización y calidad del espíritu de equipo.

Este cuestionario mejorado fue designado por los investigadores Forma "B", con el fin de precisar la propiedad de sus escalas, realizaron diversos análisis de datos y encontraron que la consistencia de cada escala fue superior a la del cuestionario inicial disminuyéndose el grado de superposición; siete de las nueve escalas tenían

buena consistencia, a excepción de Estándares y Conflicto por lo que sus ítems fueron sometidos a revisión y redactados nuevamente.

La prueba cumple con el requisito técnico de confiabilidad, como se evidencia en los datos aportados en los índices Alpha de Cronbach arrojados en las siguientes investigaciones: Achury en 1985, índice reportado 0.78; Ortega en 1991 , índice 0.84; Ponte y Sendrea en 1992 , índice 0.93 con un nivel de confianza del 95%, lo que indica una confiabilidad elevada en base a este método de consistencia interna (c.p. Blanco y Cona, 1987; Ponte y Sendrea, 1992).

PROCEDIMIENTO

1. Se estableció contacto con los representantes de la organización, acerca de la posibilidad de realizar el siguiente estudio.
2. Se seleccionó el Cuestionario de Clima Organizacional basado en el Modelo de Litwin y Stringer, y se le presentó a la Alta Gerencia de la compañía para su aprobación.
3. Luego de revisado el instrumento y aceptado por la Alta Gerencia de la empresa se procedió a la recopilación de la información en el campo. A través del Departamento de Recursos Humanos, se realizó la distribución del cuestionario al personal de la empresa, con un Memorandum que aclaraba el objetivo del estudio (Ver Anexo A); con objeto de poder identificar a los sujetos, el investigador procedió a marcar los cuestionarios de forma imperceptible por los mismos y con códigos desconocidos por la Alta Gerencia de la empresa, y para garantizar la confidencialidad y anonimato los cuestionarios fueron enviados directamente en sobre cerrado al investigador directamente, quien procedió a destruirlos inmediatamente después de haber transcrito la información en el computador. No obstante estas garantías, hubo una mortalidad experimental espontánea, no controlada, en ejecutivos, supervisores, empleados administrativos y vendedores de 71 sujetos, lo que representa el 31.14% de los mismos. En obreros se aplicó el cuestionario al 70% de los mismos seleccionados al azar. Se aplicó el instrumento personalmente a los obreros, para evitar confusiones al responder la escala.
4. En los datos de identificación de las encuestas, se recaba la información de cada uno de los empleados en relación a las variables del estudio.

5. La valoración de los ítems del cuestionario, indicando su connotación positiva o negativa hacia el Clima Organizacional se realizó mediante el acuerdo entre jueces, profesionales del área de Recursos Humanos (ver Anexos B).

6. Después de aplicados los cuestionarios, se procedió a vaciar los datos en el computador en el programa EXCEL y se realizaron los análisis a través del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, versión 6.0), obteniéndose los siguientes datos:

6.1- Estimación de la Confiabilidad del Instrumento (Alpha de Cronbach), con el fin de determinar el grado de consistencia interna.

6.2- Estimación de la validez de constructo de la prueba, por medio del Análisis Factorial de los ítems para identificar y determinar el grado de presencia de factores subyacentes que explican la estructura del instrumento.

6.3- Descriptivos para la escala total y para los factores principales encontrados en el instrumento: tendencia central (Moda, Mediana y Media), variabilidad (Desviación) y coeficientes de forma (Asimetría y Curtosis).

6.4- Para el análisis de los datos y comprobación de hipótesis, se procedió a calcular los siguientes estadígrafos:

- Se realizaron Análisis de Covarianza, tomando como covariables Antigüedad y Remuneración, para determinar si existían diferencias significativas en la percepción del Clima Organizacional según las diversas variables independientes. Las variables Antigüedad y Remuneración se normalizaron, para cumplir con los requisitos del Análisis de Varianza, estimando la raíz cuadrada a los datos brutos.

- Dado que del Análisis de Covarianza mencionado anteriormente se observaron limitaciones por la distribución de la muestra en los diferentes niveles de las variables, se procedió a: 1.- reestructurar los niveles de las variables Tipo de Trabajador (se fusionaron en una sola categoría los Ejecutivos y Supervisores, se eliminó la categoría Vendedores de esa forma la variable Tipo de Trabajador quedó como una variable ordinal), y de Centro de Trabajo se eliminó la categoría Sucursales, 2.- se eliminó la variable División Organizativa del análisis, y 3.- se realizó nuevamente un Análisis de Correlación Múltiple, un Análisis de Regresión Múltiple y un Análisis de Covarianza con una muestra reducida, con las características que se indican en la Tabla # 10 . Para cumplir con los requisitos del Análisis de Regresión Múltiple, las variables Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo se codificaron como variables Dummy .

- Para estudiar los efectos de la variable Evaluación del Desempeño, se procedió a realizar Análisis de Correlación Múltiple, Análisis de Regresión Múltiple y Análisis de Covarianza con una submuestra correspondiente a la Compañía 2, según características que se indican en el Anexo E en los que: 1.- la variable División Organizativa fue eliminada de los análisis, 2.- la variable Tipo de Trabajador se redujo a tres niveles (1.- Ejecutivos y Supervisores, 2.- Empleados Administrativos, 3.- Obreros), 3.- la variable Centro de Trabajo se redujo a dos niveles (1.- Oficinas Centrales, y 2. Planta B). Las variables Tipo de Trabajador, Centro de Trabajo y Evaluación del Desempeño se categorizaron como variables Dummy. La razón de estos análisis fue que solamente en la Compañía 2 se evaluó el desempeño de todos los trabajadores; por distintos motivos argumentados por la Alta Gerencia de la

empresa, los ejecutivos y vendedores de las Compañías 1 y 3 no fueron evaluados (la Compañía 2 no tiene Vendedores).

RESULTADOS

Al realizar un análisis descriptivo del cuestionario, se encuentra que la media obtenida es de 158.9 y una desviación típica de 32.2, por lo que se puede decir que la percepción del Clima Organizacional de la empresa en estudio tiende a ser favorable. Las puntuaciones de la escala se distribuyen de forma campanoide, unimodal, mostrando una leve asimetría positiva ($A_s=0.38$), donde la mayoría de los casos, se ubican del lado izquierdo de la distribución, esto es, la mayor parte de los sujetos respondieron a puntajes bajos confirmando así la tendencia a una percepción positiva del Clima Organizacional dentro de la empresa (ver Anexo# C).

Para estimar la validez de constructo del instrumento se realizó un Análisis Factorial de los ítems, por el procedimiento de los ejes principales con rotación normalizada Varimax, con el objeto de diferenciar las dimensiones que teóricamente lo componen. Se examinó el Coeficiente de Adecuación Muestral de la matriz factorial, cuyo valor obtenido fue 0.86077; Kaiser (c.p. SPSS, 1993) clasifica a este valor como meritorio, indicando que la muestra empleada es susceptible de factorialización. El valor de Chi Cuadrado obtenido a través del test de Esfericidad de Bartlett (6976,37) indica que las correlaciones en la matriz son significativas al 1%, es decir, la asociación entre los ítems es explicable por factores diferentes al azar.

En la selección de los ítems que forman cada factor se tomaron sólo aquellos que poseían cargas factoriales mayores o iguales a 0.40. Según Nunally (1983), este valor es aceptable, evitando así sobrestimar la significancia de cargas factoriales. Se determinó que la percepción del Clima Organizacional en la empresa esta explicada

principalmente por siete factores, siendo la agrupación de los ítems diferente a las dimensiones consideradas por Litwin y Stringer para conceptualizar el Clima Organizacional y diseñar su cuestionario. Se analizaron los cuatro primeros factores por ser los que explican los mayores porcentajes de varianza (Factor 1= 18.1%; Factor 2= 7.4%; Factor 3= 3.4%; Factor 4=2.9%) (ver Anexo D).

El Factor 1 presentó los mayores pesos y el mayor número de ítems, quince en total: 23, 35, 21, 38, 32, 7, 55, 22, 3, 9, 54, 47, 26, 4, 62, correspondientes a ocho de las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, sin poder decir que hubiera alguno de ellos predominando, explicando el 18.1% de la varianza. Las respuestas a este factor reflejan una percepción positiva respecto al Clima Organizacional, predominando la selección de respuestas favorables ($X=1.75$); esto se verifica a su vez por el agrupamiento de las respuestas en los puntajes inferiores: el 50% de la muestra alcanza el puntaje 1.53 (percentil 50= 1.53) y el 75% alcanza un puntaje 2.18 (percentil 75= 2.18), produciéndose una curva con asimetría positiva y una distribución aplanada en uno de los polos (curtosis: 0.7, ver Anexo D).

Los ítems que están más cargados del Factor 2 son: 41, 53,45,51,37,58,10,8,27,31, 60. En el contenido de estos ítems predominan las referencias a la falta de compromiso o desinterés en la organización. La media de este factor es 2.64 ($X= 2.64$), observándose que el 50% de los sujetos de la muestra alcanza un puntaje de 2.63 (percentil 50= 2.63) señalando una percepción favorable y el 75% alcanza un puntaje 3.18 (percentil 75=3.18) (ver AnexoD).

Los ítems que están más cargados del Factor 3 son el 18, 29, 6, 25, 42, 48, 64, 14, cuyo contenido se refiere a reconocimiento o retroalimentación hacia los empleados dentro de la empresa. La media en este factor se ubicó en 2.33 ($X=2.33$), mostrando una percepción favorable del Clima Organizacional, donde el 50% de los sujetos de la muestra alcanzó un puntaje de 2.25 (percentil 50= 2.25) y el 75% llega a un puntaje de 2.87 (percentil 75= 2.87). La distribución de los puntajes presenta una asimetría levemente positiva, ubicándose la mayoría de los casos del lado izquierdo de la distribución, confirmando la tendencia hacia la percepción favorable del Clima Organizacional (ver Anexo D).

El Factor 4 está conformado por los ítems: 43,24,17,34,11,2,61, cuyo contenido se refiere a la estructura, a las normas y procedimientos dentro de la empresa. La media obtenida en este factor es de 3.07 ($X=3.07$), distribuyéndose los puntajes en el centro: el 50% de la muestra alcanza el puntaje 3.14 (percentil 50= 3.14) y el 75% llega apenas a un puntaje 3.57 (percentil 75= 3.57), lo que produce una curva con una leve asimetría negativa (ver Anexo D), lo cual indica que hay una opinión neutral al referirse a este tipo de contenidos.

Para conocer el grado de independencia entre los factores de la escala se estimó la correlación entre los factores y el puntaje total del instrumento, y entre los factores entre sí (ver Tabla#2). Se observó que las correlaciones entre los factores y el puntaje total oscilaron entre 0.52 y 0.81, de lo que puede deducirse que los factores están relacionados con el constructo de Clima Organizacional, pero que miden

aspectos distintivos del mismo. Sin embargo, es importante señalar que el Factor 1 presenta una correlación muy alta con el puntaje total, de lo que pudiera derivarse que la prueba tiende a ser unifactorial, planteándose la posibilidad de utilizar solamente los ítems de este factor como una versión reducida y breve para estimar Clima Organizacional. Por otro lado, las correlaciones entre los factores oscilan entre 0.20 y 0.67, de lo que se puede concluir que miden aspectos diferentes del Clima; las correlaciones más altas se dan con el Factor 1, lo que soportaría la hipótesis planteada acerca de la unifactorialidad del instrumento, aunque la correlación entre los factores 2 y 4 es mayor que la correlación entre los factores 1 y 4 (adicionalmente, las correlaciones entre los factores 2, 3 y 4 con el factor 1 son en todos los casos menores que con el puntaje total).

Tabla # 2. Matriz de Correlación de los principales Factores de la Prueba.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1				
Factor 2	0.4263			
Factor 3	0.6704	0.296		
Factor 4	0.2085	0.41	0.2424	
CO Total	0.8121	0.698	0.7692	0.5275

El coeficiente de confiabilidad calculado fue el Alpha de Cronbach, el cual indica el grado de homogeneidad o consistencia interna del instrumento. Se encontró que para el cuestionario de Clima Organizacional (TECLA) adaptado por Blanco y Cona (1987) y modificado por Monsalve (1984), basándose en el instrumento original (Forma B) de Litwin y Stringer, el coeficiente de confiabilidad es de 0.8998, indicando que todos los ítems miden el mismo constructo Clima Organizacional; por

lo tanto el instrumento se comporta como un todo unitario, presentando un alto grado de homogeneidad.

Se realizaron los siguientes Análisis de Covarianza para determinar si existen diferencias significativas en cuanto a la percepción del Clima Organizacional, con la finalidad de conocer los efectos principales y de interacción de las variables independientes sobre la variable dependiente. No todos los análisis fueron válidos, por presentarse limitaciones en la aplicabilidad del diseño por la desigualdad de sujetos en las celdillas. A continuación se presentan las estimaciones que pudieron realizarse:

1.- Análisis de Covarianza de Clima Organizacional con las variables independientes Sexo y Tipo de Trabajador, utilizando como covariable Antigüedad (ver Tabla#3):

- El efecto de la covariable fue significativo, tomando un alto porcentaje de la varianza, lo que indica que existe asociación entre la Antigüedad en la empresa y la percepción del Clima Organizacional.

- No hay diferencias significativas según el Sexo en la percepción del Clima Organizacional, ya que la mayor parte de la varianza es explicada por la variable Tipo de Trabajador donde los obreros presentan la percepción más favorable y los empleados administrativos presentan la percepción menos favorable.

- La interacción entre el Sexo y Tipo de Trabajador no resulta estadísticamente

significativa, lo que indica que la variable Tipo de Trabajador se comporta igual en los dos sexos.

Tabla # 3. Analisis de Covarianza de Clima Organizacional, tomando como covariable Antigüedad y como variables independientes

Sexo y Tipo de Trabajador

Variables	SS	DF	MS	F	Sig. de F
Antigüedad	4645.774	1	4645.774	4.848	0.028
E. Principal	23239.633	5	4647..927	4.850	0.000
Sexo	1812.570	1	1812.570	1.892	0.170
Tipo	16346.034	4	4086.509	4.264	0.002
Interacción	7367.050	4	1841.763	1.922	0.107
Sexo- Tipo	7367.050	4	1841.763	1.922	0.107
Explicada	35252.458	10	3525.246		
Residual	288437.88	301	958.265		
Total	323690.34	311	1040.805		

2. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional con las variables independientes Sexo y Centro de Trabajo, tomando como covariable Antigüedad (ver Tabla#4):

- El efecto de la covariable Antigüedad fue significativo, tomando un alto porcentaje de la varianza, indicando asociación entre la Antigüedad en la empresa y la percepción del Clima.
- No existen diferencias significativas por Sexo en la percepción del Clima Organizacional.

- Existen diferencias significativas en la percepción del Clima Organizacional entre los cuatro Centros de Trabajo de la empresa, el Clima más favorable es percibido en la Planta B y el menos favorable es percibido en las Oficinas Centrales .
- El efecto de interacción entre Sexo y Centro de Trabajo no es estadísticamente significativo , lo que indica que el efecto de la variable Centro de Trabajo es indiferente al Sexo del empleado.

Tabla # 4. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Antigüedad y como variables independientes Sexo y Centro de Trabajo

Variables	SS	DF	MS	F	Sig. de F
Antigüedad	4645.774	1	4645.774	4.864	0.028
E. Principal	28538.217	4	7134.554	7.470	0.000
Sexo	2256.130	1	2256.130	256.130	2.362
Centro	21644.618	3	7214.873	7.554	0.000
Interacción	1108.820	3	369.607	0.387	0.762
Explicada	34292.811	8	4286.601	4.488	0.000
Residual	289397.536	303	955.107		
Total	323690.346	311	1040.805		

3. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional con las variables independientes Sexo y División Organizativa, tomando como covariable Antigüedad:

- El efecto de la covariable fue significativo, tomando un alto porcentaje de la varianza al asociarse con Clima Organizacional.

- Existen diferencias significativas por Sexo en la percepción del Clima Organizacional, presentando los sujetos de sexo masculino una percepción más favorable que las mujeres.
- No existen diferencias significativas según la División Organizativa a la cual pertenecen los empleados.
- El efecto de interacción entre Sexo y División Organizativa resultó estadísticamente significativo, presentando una percepción más favorable del Clima Organizacional los empleados de sexo masculino de la Compañía 2, y a los empleados de sexo femenino de la Compañía 3 corresponde la percepción más desfavorable del Clima Organizacional.

Tabla # 5. Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Antigüedad y como variables independientes

Sexo y División Organizativa

Variables	SS	DF	MS	F	Sig. de F
Antigüedad	4645.774	1	4645.774	4.671	0.031
E. Principal	8354.945	3	2784.982	2.800	0.040
Sexo	6187.838	1	6187.838	6.222	0.013
División O.	1461.345	2	730.673	0.735	0.480
Interacción	7366.716	2	3683.358	3.704	0.026
Explicada	20367.434	6	3394.572	3.413	0.003
Residual	303322.912	305	994.501		
Total	323690.346	311	1040.805		

4.- Análisis de covarianza de Clima Organizacional con las variables independientes Sexo y Tipo de Trabajador, utilizando como covariable Remuneración:

- La covariable Remuneración no presenta efectos diferenciales en la variable dependiente, pues explica sólo una baja proporción de la varianza del Clima Organizacional . Este comportamiento de la variable se observa en todos los análisis realizados y coincide con la relación observada con la variable dependiente en la matriz de correlación simple.

- La variable Sexo refleja efectos significativos, presentando los trabajadores de sexo masculino una percepción más favorable del Clima Organizacional que las mujeres.

- Con respecto a la variable Tipo de Trabajador, se evidencian diferencias significativas estadísticamente: el grupo de percepción más favorable del Clima Organizacional son los obreros, seguido por los supervisores y los que perciben más desfavorablemente el Clima son los empleados administrativos.

- La interacción entre Sexo y Tipo de Trabajador, no resultó estadísticamente significativa, señalando que el efecto de la variable Tipo de Trabajador se comporta igual en los dos sexos.

Tabla #6. Análisis de Covarianza tomando Remuneración como covariable y como variables independientes Sexo y Tipo de Trabajador

Variables	SS	DF	MS	F	Sig. de F
.Remunerac.	65.67	1	65.67	0.07	0.795
Sexo	3988.64	1	3988.64	4.11	0.044
Tipo de T.	15649.40	4	3912.35	4.03	0.003
Interacción	6714.12	4	1678.53	1.73	0.143
Modelo	31525.15	10	3152.52	3.25	0.001
Total	323690.35	311	1040.80		
Residual	292165.19	301	970.65		

5. Análisis de covarianza de Clima Organizacional con las variables independientes Sexo y División Organizativa, tomando Remuneración como covariable:

- El efecto de la variable Remuneración no fue significativo.
- La variable Sexo resultó significativa aportando una gran proporción de la varianza, siendo los trabajadores de Sexo masculino los que perciben más favorablemente el Clima Organizacional.
- La División Organizativa no resultó estadísticamente significativa.
- La interacción entre Sexo y División Organizativa resultó significativa,

presentándose la percepción más favorable del Clima Organizacional por los empleados de sexo masculino pertenecientes a la Compañía 1 y la percepción más desfavorable por los empleados de sexo femenino de la Compañía 3. Hay que hacer notar que existe una fuerte desproporción en la cantidad de sujetos por celdillas al realizar este análisis .

Tabla # 7 . Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Remuneración y como variables independientes Sexo y División Organizativa

Variables	SS	DF	MS	F	Sig. de F
Remunerac.	1295.50	1	1295.50	1.3	0.256
Sexo	12574.68	1	12574.68	12.58	0.000
División O.	2151.55	2	107578	1.08	0.342
Interacción	7482.76	2	3741.38	3.74	0.025
Explicada	18916090	6	3152.82	3.16	0.005
Residual	3047730.45	305	99.26		
Total	323690.35	311	1040.80		

6. Análisis de covarianza de Clima Organizacional con las variables independientes Sexo y Centro de Trabajo tomando como covariable Remuneración:

- La variable Remuneración no resultó estadísticamente significativa.
- No se presentan diferencias estadísticamente significativas con la variable Sexo.

- Con respecto a la variable Centro de Trabajo resultó significativa, presentándose la percepción más favorable del Clima Organizacional en la Planta B y la menos favorable en las Oficinas Centrales.
- La interacción entre las variables Sexo y Centro no resultó significativa.

Tabla # 8 . Análisis de Covarianza de Clima Organizacional tomando como covariable Remuneración y como variables independientes Sexo y Centro de Trabajo

Variables	SS	DF	MS	F	Sig. de F
Remunerac.	582.57	1	582.57	0.60	0.4382
Sexo	745.88	1	745.88	0.77	0.380
Centro de T.	19095.37	3	6365.12	6060	0.000
Interacción	1236.85	3	412.28	0.43	0.734
Explicada	31285.02	8	3910.63	4.05	0.000
Residual	292405.33	303	965.03		
Total	323690.35	311	1040.80		

Los análisis realizados para la combinación de las variables independientes: Tipo de Trabajador y División Organizativa; Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo; División Organizativa y Centro de Trabajo no fueron válidos debido a las desproporción de los sujetos en los grupos. Por lo tanto se procedió a efectuar nuevamente los análisis de correlación, regresión y covarianza pero con algunas modificaciones, descartando algunas variables y corrigiendo algunos niveles o

categorías en las demás, con objeto de minimizar el problema de desproporción de sujetos por celdilla (Kerlinger,1988). Para ello se realizaron los siguientes cambios:

1. Eliminar del análisis a las variables División Organizativa y Remuneración por no presentar una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente Clima Organizacional, según se observa en sus coeficientes de correlación y en los análisis de covarianza realizados.
2. En la variable Tipo de Trabajador se fusionaron los niveles 1 y 2, correspondientes al personal directivo y de confianza de la empresa (Ejecutivos y Supervisores), y se eliminó la categoría 5 (Vendedores) a fin de ajustar los datos para el análisis y porque se eliminó el nivel 4 de la variable Centro de Trabajo que es donde están ubicados la totalidad de los vendedores. De esta forma la variable Tipo de Trabajador quedo como una variable ordinal.
3. A la variable Centro de Trabajo se le eliminó el nivel 4, correspondiente a Sucursales ya que este nivel distorsionaba seriamente los análisis, sobre todo con la variable Tipo de Trabajador, pues en las Sucursales sólo hay personal de dos categorías (empleados y vendedores).
4. Para cumplir con los supuestos del Análisis de Regresión, las variables Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo se codificaron como variables Dummy.
5. La muestra se redujo a $N=269$, correspondiente al 58,47% de la población inicialmente en estudio (ver Tabla #9).

Tabla #9. Muestra con los datos ajustados:

	Sexo	Oficinas C.	Planta A	Planta B	Total
Ejecutivos y Supervisores	M	16	6	16	38
	F	7	1	2	10
Empleados Administrativos	M	14	5	7	28
	F	25	6	6	38
Obreros	M	2	61	67	128
	F	1	26	1	27
		65	105	99	269

Los resultados obtenidos en la matriz de Correlación Simple de las variables independientes (Sexo, Antigüedad, Centro de Trabajo y Tipo de Trabajador) con la variable dependiente (Clima Organizacional), después de realizar los ajustes de los datos son (ver Tabla #10):

Tabla 10. Coeficientes de Correlación Simple de las Variables Independientes y Clima Organizacional.

	Clima Organizacional	Sexo	Tipo	Centro	Antigüedad
Sexo	-0.19				
	p=0.001				
Tipo	-0.139	0.136			
	p=0.011	p=0.013			
Centro	-0.263	0.36	0.350		
	p=0	p=0	p=0		
Antigüedad	-0.114	0.127	-0.121	0.135	
	p=0.031	p=0.019	p=0.024	p=0.014	
Remuneración	0.089	0.026	-0.767	-0.346	0.156
	p=0.072	0.335	p=0	p=0	p=0.005

La variable Sexo presenta una asociación significativa e inversa con la variable dependiente, los trabajadores de sexo femenino perciben el Clima Organizacional de manera más desfavorable.

La variable Centro de Trabajo presenta una asociación significativa e inversa

con el Clima Organizacional, los empleados de las Plantas A y B en el interior del país perciben más favorablemente el clima Organizacional que los empleados de las Oficinas Centrales.

La variable Tipo de Trabajador presenta una asociación inversa y significativa con la variable dependiente, los obreros presentan la percepción más favorable del Clima Organizacional, le siguen los Ejecutivos y la percepción más desfavorable viene dada por los Empleados Administrativos.

La variable Antigüedad presenta una asociación inversa y significativa con el Clima Organizacional, a mayor antigüedad en la compañía la percepción es más favorable.

Se encontró que la Correlación Múltiple entre el puntaje total en el Cuestionario de Clima Organizacional y las variables independientes es de 0.29, indicando una baja asociación; el 8.9% de la varianza de Clima Organizacional es explicada por las variables independientes. El modelo planteado resultó estadísticamente significativo.

El coeficiente Beta entre el puntaje total en el cuestionario y la variable Centro de Trabajo es de -0.19, confirmando la asociación inversa encontrada en la matriz de Correlación.

Las variables independientes Sexo, Tipo y Antigüedad presentaron

coeficientes Betas muy bajos (ver Tabla#11), lo que indica que la proporción de varianza que explican no resultó significativa, aunque aparecían relaciones significativas con la variable dependiente en la matriz de Correlación.

Tabla # 11. Análisis de Regresión Múltiple con los datos ajustados.

Variable Dependiente: Clima Organizacional	
R. Múltiple	0.29859
R ²	0.08916
R ² Ajustada	0.07184
Error Estándar	30.21287

	DF	SS	MS
Regresión	5	23499.28383	4699.85677
Residual	263	240071.00613	912.81751
F= 5.14874	Sig. F=0.0002		

Variable	B	SE B	Beta	Tolerancia	VIF	T	Sig.T
Sexo	-6.615297	4.575707	-0.094767	0.806040	1.241	-1.446	0.1494
Tipo	-3.816594	3.831783	-0.09433	0.386106	2.590	-0.996	0.3201
Centro	-8.0285	2.816985	-.0197627	0.720283	1.388	-2.850	0.0047
Antigüedad	-0.883720	0.663183	-0.81261	0.931286	1.074	-1.333	0.1838
Remunerac.	-0.014407	0.038397	-0.36194	0.372210	2.687	-0.375	0.7078
Constante	173.532020	10.539019				16.466	0.0000

Con la finalidad de conocer los efectos principales y de interacción de las variables independientes sobre la variable dependiente, se realizó un análisis de covarianza tomando como covariable Antigüedad y Remuneración como variables independientes Sexo, Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo (ver Tabla#12)

Tabla # 12. Análisis de Covarianza con los datos ajustados, tomando como covariable Antigüedad y Remuneración como variables independientes Sexo, Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo.

Variable	SS	DF	MS	F	Sig. de F
Covariables	6537.505	2	3268.752	4.054	0.019
Antigüedad	4433.120	1	4433.120	5.497	0.020
Remuneración	3101.357	1	3101.357	3.846	0.051
Efecto principal	28783.888	5	5756.778	7.139	0.000
Sexo	730.910	1	730.910	0.906	0.342
Tipo	4349.293	2	2174.647	2.697	0.069
Centro	6945.223	2	3472.612	4.306	0.015
Interacción	26753.366	8	3344.171	4.147	0.000
Sexo- Tipo	4631.806	2	2315.903	2.872	0.058
Sexo-Centro	1389.730	2	694.865	0.862	0.424
Tipo-Centro	15288.226	4	3822.056	4.740	0.001
SexoTipoCentr	702.183	4	175.546	0.218	0.928
Explicada	62776.942	19	3304.050	4.097	0.000
Residual	200793.348	249	806.399		
Total	263570.290	268	983.471		

- El efecto de la covariable Antigüedad fue estadísticamente significativo, confirmándose lo encontrado en el análisis de correlación.
- El efecto de la covariable Remuneración no fue estadísticamente significativo confirmandose lo encontrado en el análisis de correlación.

- No existen diferencias significativas por sexos ni por Tipo de Trabajador en la percepción del Clima Organizacional, contrariamente a lo reportado por el análisis de correlación.
- Para detectar donde se están las diferencias en la percepción del Clima según los Centros de Trabajo, se realizó un Análisis de Varianza Simple entre Centros de Trabajo y Clima Organizacional y se encontró que existen diferencias significativas en la percepción del Clima Organizacional entre los tres Centros de Trabajo de la empresa, siendo la percepción más favorable en la Planta B y la percepción menos favorable en las Oficinas Centrales, confirmándose lo encontrado en el análisis de correlación (ver anexo E).
- El efecto de interacción entre Sexo y Centro de Trabajo no resultó significativa estadísticamente, indicando que las diferencias encontradas en la percepción del Clima Organizacional según el Centro de Trabajo no se ven afectadas por el sexo del trabajador.
- El efecto de interacción entre Tipo de Trabajador y Sexo no resultó significativo estadísticamente .
- El efecto de interacción entre Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo resultó significativo, siendo los que tienen una mejor percepción del Clima los Ejecutivos y Supervisores de la Planta B, seguidos de los Obreros de la Planta A, y los que tiene

una percepción más desfavorables son los Ejecutivos y Supervisores de la Planta A y los Empleados Administrativos de las Oficinas Centrales.

- No hubo efecto de interacción significativo entre las tres variables independientes.

Al estudiar el efecto de la variable independiente Evaluación del Desempeño, tal como se explicó anteriormente en el apartado de Procedimiento, los resultados del análisis de correlación reportan que al incluir esta variable en el modelo, existen correlaciones significativas, bajas e inversas entre Clima Organizacional y las variables Sexo, Centro de Trabajo y Remuneración (ver Anexo E).

- Los resultados del análisis de regresión reportan una correlación múltiple de 0.46, explicándose el 21.21% de la varianza por el efecto de las variables independientes, que como se observará es un porcentaje mucho mayor que el que se obtuvo en los otros dos análisis de regresión efectuados. También resultó significativo el modelo como tal, incluyendo esta vez la variable Evaluación del Desempeño y Remuneración, y eliminando la variable División Organizativa.

- Los coeficientes beta para las variables Centro de Trabajo y Remuneración resultaron estadísticamente significativos; las restantes variables no aportan suficiente varianza como para explicar el comportamiento de la variable dependiente.

- En el análisis de covarianza efectuado tomando como covariable Antigüedad, Evaluación de Desempeño y Remuneración y como variables independientes Sexo, Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo se observó que el efecto de las covariables Antigüedad y Evaluación de Desempeño no resultó significativo, en cambio la covariable Remuneración resultó significativa, corroborando lo encontrado en la Regresión Múltiple. Los efectos principales de las variables Sexo y Tipo de Trabajador no resultaron estadísticamente significativos, explicando la mayor

proporción de varianza la variable Centro de Trabajo, coincidiendo con lo encontrado en la Regresión Múltiple, señalando que en la Planta B la percepción del Clima es más favorable que en las Oficinas Centrales. Ninguno de los efectos de interacción entre las variables fue significativo.

DISCUSION

El objetivo del siguiente estudio fue establecer como se relacionan las variables independientes (Sexo, Tipo de Trabajador, Centro de Trabajo, División Organizativa, Antigüedad, Evaluación del Desempeño y Remuneración) con la percepción del Clima Organizacional en una muestra de trabajadores de una empresa industrial venezolana.

Del Análisis Factorial realizado con el instrumento utilizado los ítems no se agrupan alrededor de las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stringer. Por el contrario se observó que el cuestionario está conformado por siete factores, siendo cuatro los que explican los mayores porcentajes de varianza de la prueba, uno de ellos (Factor 1) presenta la mayor carga factorial y el mayor número de ítems, los cuales corresponden a ocho de las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer; por sus características pudiera proponerse que este factor constituye una versión abreviada del instrumento.

El instrumento presenta un alto grado de homogeneidad, confirmado por su alto grado de consistencia interna encontrado al estimar su coeficiente de Confiabilidad, estos resultados concuerdan con los datos reportados en otros estudios.

Se observó que los ítems se agrupan según la valoración que tenga su

contenido hacia el constructo Clima Organizacional; así, los ítems correspondientes a los Factores 1 y 3 presentan contenidos de valoración positiva, mientras que los Factores 2 y 4, poseen ítems de valoración negativa. Al analizar las correlaciones entre los factores y el puntaje total en el cuestionario se observó que oscilan entre 0.52 y 0.81, de lo que puede deducirse que aunque el instrumento sea altamente homogéneo, está midiendo diversos aspectos del mismo constructo.

La combinación de las variables independientes empleadas en el modelo explican un bajo porcentaje de la varianza de los puntajes totales obtenidos con el Cuestionario de Clima Organizacional. Adicionalmente se encontraron correlaciones bajas y significativas, no sólo entre las variables independientes y la variable dependiente, sino entre las variables independientes entre sí. Sin embargo, sus índices de tolerancia son altos, indicando que existe una proporción alta de la varianza de cada variable independiente que no resulta explicada por la combinación lineal de todas las demás variables independientes, sugiriendo así que no hay multicolinealidad entre las variables (SPSS, 1993).

La variable que presenta una mayor asociación con el Clima Organizacional es Centro de Trabajo, lo cual se corresponde con lo encontrado en los estudios previos de Payne y Mansfield (1973, c.p. Szabunia, 1992;) y Litwin y Stringer(1968, c.p. Kolb,1977), los cuales destacan la influencia de las variables contextuales sobre la percepción del Clima. En Venezuela, Di Sarli y Ruiz (1991), basándose en el modelo de Litwin y Stringer, encontraron que el Clima Organizacional variaba según las diferentes sucursales estudiadas. Así se confirma que a medida que las

organizaciones crecen y dividen sus labores en distintas y separadas dependencias geográficas, éstas construyen sus propias subculturas.

Se encontró que la Antigüedad del Trabajador presenta relación con la percepción del Clima Organizacional: a mayor tiempo trabajando en la empresa, la percepción es más favorable, esto confirma lo encontrado en otros estudios. En este sentido Litwin y Stringer (1968, c.p. Kolb,1977) plantean que convivir en las organizaciones provoca cambios en aspectos del funcionamiento personal y por lo tanto en la percepción del Clima, esperándose que a mayor tiempo en una organización la percepción del Clima debería ser más favorable ya que se han logrado los procesos de adaptación. Esto es confirmado también por los estudios de Johnston (1974,c.p. Alvarez,1992) donde plantea que el Clima percibido por los individuos es un producto de los efectos interactivos de las variables situacionales y de las acciones basadas en la personalidad de los individuos.

Formica y Millán (1994) al igual que Johnston (1974,c.p. Alvarez,1992), confirman en su estudio que a mayor tiempo en la organización los trabajadores establecen una relación más positiva que los que tienen menor tiempo, y tienden a ocupar niveles más altos en la jerarquía.

Las variables Tipo de Trabajador y Sexo, aunque presentaron una correlación simple y significativa con el Clima, por sí solas no logran producir diferencias significativas. En los análisis de covarianza efectuados, se evidencia interacción entre estas dos variables, correspondiendo la percepción más favorable a los Obreros, tanto de Sexo masculino como femenino, y la menos favorable viene dada por los Ejecutivos y Supervisores de sexo femenino.

Según Payne y Mansfield (1978,c.p. Szabunia,1992) la posición jerárquica es una de las macrovariables de mayor incidencia sobre la percepción del ambiente organizacional. Esto fue confirmando también por Zajonc (1966, c.p. Szabunia,1992) y por Formica y Millán (1994), que encontraron que a niveles jerárquicos más altos, la percepción del Clima Organizacional es más favorable. Sin embargo, este caso en particular, son los obreros los que perciben al Clima como más favorable. Quizás esto se debe a dos motivos:

1. La aplicación del instrumento al personal obrero se realizó personalmente, y aunque se aclaró el objetivo del estudio, se observó que en general sus opiniones fueron muy favorables, quizás por temores a despidos o a crearse una imagen negativa dentro de la empresa al emitir personalmente, cara a cara, determinada opinión.
2. Los obreros se encuentran en las Plantas ubicadas en el interior del país. Estos centros están dotados de comodidades para el trabajador (comedor, baños, uso de uniformes, botas, enfermería, médico fijo, etc.), cierta estructura organizativa que probablemente no poseen fuera del contexto laboral dado su status socioeconómico y cultural. De los estudios revisados no se encontraron hallazgos sobre la percepción del Clima Organizacional con trabajadores Obreros, pudiendo proponerse como un área de investigación en Venezuela, ya que aparte la influencia que puede existir por el Nivel de Instrucción de este grupo de trabajadores o el temor a responder un cuestionario, pudiera plantearse la hipótesis de una relación entre la percepción del Clima dependiendo del status socioeconómico y cultural del trabajador.

En cambio en Ejecutivos, Supervisores y Empleados de sexo femenino, la percepción tendió a ser desfavorable. Esto concuerda con lo encontrado por Di Sarli y

Ruiz (1991) y Blanco y Cona (1987) donde la variable demográfica Sexo, actúa como variable moderadora en la percepción del Clima, tendiendo las mujeres a presentar percepciones más desfavorables.

La interacción entre Tipo de Trabajador y Centro de Trabajo resultó significativa, evidenciándose que según el Centro varían las percepciones de los trabajadores, correspondiendo la percepción más favorable a los Ejecutivos y Supervisores de la Planta B, seguidos de los Obreros de la Planta A, y los que tienen una percepción más desfavorable son los Ejecutivos y Supervisores de la Planta A y los Empleados Administrativos de las Oficinas Centrales. Este hallazgo confirma una vez más lo encontrado por Litwin y Stringer (1968, Johansson, 1973 c.p. Kolb, 1977), al señalar la importancia del contexto en la percepción del Clima y lo señalado por Brunet (1987) sobre las diferencias al percibir el ambiente organizacional por parte de los individuos en niveles jerárquicos diferentes.

Con respecto a la variable Remuneración, no se evidenció su influencia en la percepción del Clima cuando se analizó su efecto en la muestra total y en los análisis realizados en la muestra con datos ajustados. Pero cuando se introdujo al analizar los datos de la División Organizativa 2, se observó una asociación significativa e inversa, los trabajadores con mayor remuneración percibieron más favorablemente el ambiente de la organización, lo cual es consistente con lo encontrado por otros autores (Payne y Mansfield, 1978, c.p. Szabunia, 1992). Hay que destacar que la variable Remuneración está relacionada con la variable Tipo de Trabajador, ya que a mayor nivel jerárquico la Remuneración mensual es mayor. Recordando lo señalado por Litwin y Stringer (1968, c.p. Formica y Millán, 1994) no hay que centrarse en las

recompensas monetarias como factor más importante de la motivación humana, en este caso se comprueba que la Remuneración no esta asociada directamente a la percepción favorable del Clima, solo en un pequeño grupo de la organización dió resultados significativos.

En cuanto a la variable Evaluación del Desempeño, su efecto no fue significativo al relacionarlo con la percepción del Clima Organizacional. Según Brunet (1987) el éxito en un programa de evaluación dependería del Clima de la organización. También habría que cuestionarse qué tan confiable es el sistema de Evaluación utilizado por la organización, y los métodos que utilizan para ponderar los puntajes finales obtenidos. En principio, se esperaría que los trabajadores con mejor evaluación del desempeño tienen una mejor adaptación y muestran un mayor compromiso con la empresa, por lo que su percepción del Clima Organizacional debería ser mejor que la de los trabajadores que han sido evaluados como de desempeño inferior, máxime cuando el trabajador conoce los resultados de su evaluación (como en este caso).

En conclusión, podemos señalar lo siguiente:

- 1.- Las dimensiones de Clima Organizacional planteadas por Litwin y Striger no se reflejaron como tales en esta investigación, lo cual puede interpretarse como deficiencia en la validez del instrumento o como deficiencia en la conceptualización teórica del constructo; los resultados de esta investigación apuntan más en la segunda dirección proponiéndose cuatro dimensiones alternas.
- 2.- Las variables independientes en estudio están relacionadas con Clima Organizacional, pero explican porcentajes muy bajos de la varianza, por lo que habría que indagar con otro tipo de variables (ej.: estilos de liderazgo, características de personalidad, etc.)
3. De las variables analizadas, Centro de Trabajo fue la que tuvo una relación más significativa y consistente con Clima Organizacional, con un mayor poder explicativo en comparación con las otras variables.
- 4.- La variable Remuneración presentó una relación significativa con Clima Organizacional, sin embargo, esta conclusión debe tomarse con cautela, ya que solo se reflejó en el análisis llevado a cabo en la submuestra de la División Organizativa 2. Adicionalmente, el hecho de que en los primeros análisis efectuados con la muestra original la Remuneración no presentara asociación significativa con el Clima, soportaría la presunción de que covaría con otras variables no estudiadas aquí de tipo situacional.
5. Las variables Sexo y Tipo de Trabajador mostraron alguna relación con Clima Organizacional (las mujeres tienden a percibirlo más desfavorable que los hombres, los obreros y ejecutivos tienen una percepción más favorable que los empleados

administrativos); la dirección de la asociación concuerda con el marco teórico en el caso de Sexo, no así en el caso de Tipo de Trabajador, donde se esperaría que los obreros tuvieran percepciones más desfavorables; sin embargo, estas relaciones tienen un mayor poder de explicación cuando se analiza el efecto de interacción entre ellas o con Centro de Trabajo.

6. La Antigüedad del trabajador mostró una relación significativa y consistente cuando se estudió la muestra con los datos ajustados.

7. Las variables División Organizativa y Evaluación del Desempeño no mostraron relación significativa con Clima Organizacional (aunque los análisis efectuados en esta investigación presentaron algunas limitaciones) lo que contradice lo sustentado por otros estudios y teorías.

LIMITACIONES

Si bien estos son los resultados obtenidos a partir de los datos recabados en la muestra considerada es necesario tomarlos con precaución, debido a las dificultades que se encontraron en los análisis estadísticos por la desigualdad en los grupos. Se recomienda la realización del presente estudio con una muestra más grande o con menos variables, pero manteniendo el número de niveles de las mismas.

Con respecto al instrumento utilizado habría que realizar estudios de validación que aseguren la multidimensionalidad al estimar el constructo de Clima Organizacional. O simplemente seguir las recomendaciones de Zohar (1980), para las medidas del Clima Organizacional al proponer que es necesario construir instrumentos dirigidos a la medida de una dimensión particular del Clima según las necesidades de las organizaciones a las cuales va dirigido el estudio; de aquí la dificultad de establecer generalizaciones sobre el estudio de un caso en particular.

Sería aconsejable plantearse la posibilidad de estimar el Clima Organizacional por medio de otros Métodos de Exploración Psicológica, por ejemplo, entrevistas de profundidad, entrevistas guiadas por especialistas, dinámicas de grupos, etc. De esta forma quizás se logren superar las dificultades que se presentan con el uso del cuestionario, sobre todo los sesgos al emitir opiniones con cuestionarios largos que causan fatiga y desmotivación, y donde las respuestas son cerradas sin dar la oportunidad al trabajador de explicar el porqué de las mismas.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, Guillermo (1989) Factores que influyen en la Percepción del Clima Organizacional en Estudiantes Universitarios . Trabajo de Grado en la Maestría de Psicología, U.S.B.,Caracas.

Alvarez, Guillermo (1992) La Percepción de la Organización clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la Organización. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol.11, N°1-2.

Alvarez, Guillermo (1992) El constructo "Clima Organizacional": concepto,teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol.11, N°1-2.

Bartlett, A. y Kayser T. (1980) Cambio de la conducta organizacional. Editorial Trillas, México.

Blanco, D. y Cona, R. (1987) Diagnóstico de Clima Organizacional en una Institución Financiera. Escuela de Psicología. U.C.V., Caracas.

Burke, Warner (1988) Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison-Wesley Iberoamericana, U.S.A.

Brunet, Luc (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas, México.

Chiavenato, Idalberto (1988) Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill, México.

Deninson, D. (1991) Cultura corporativa y productividad organizacional. Ed. Legis, México.

Dessler, Gary (1979) Organización y Administración Enfoque Situacional. (1979) Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México

Di Sarli, P. y Ruiz, H. (1991) Relación entre la percepción del Estilo de Liderazgo y la percepción del Clima Organizacional en Supervisores. Trabajo de Grado para optar por el Título de Licenciado en Psicología. UCAB, Caracas.

Formica, E. y Millán, I (1994) Relación entre el Clima Organizacional y la aceptación de un Programa de Calidad, implantado en una empresa manufacturera. Tesis de Grado para optar al Título de Lic. en Relaciones Industriales. UCAB, Caracas.

Glass, Gene y Stanley J. (1986) Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1990) Organizaciones: conducta, estructura, proceso. Mc Graw-Hill, México.

Katz, D. y Kahn, R. (1990) Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México.

Keith, D. (1986) El comportamiento humano en el Trabajo. Ed. Mc Graw Hill, México.

Kerlinger, F. (1988) Investigación del Comportamiento. Ed. Mc Graw Hill, México.

Kolb, D., Rubin, I., y Mc Intyre, J. (1977) Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Magnusson, David (1966) Teoría de los Test. Ed. Trillas, México.

Moran, T. y Volkwein, F. (1992) The Cultural approach to the Formation of Organizational Climate. Human Relations, Vol.45, Nº1.

Nunnally, J. (1983) Teorías Psicométricas. Ed. Trillas, México.

Ponte, A. y Sendrea, R. (1992) Estudio de Clima Organizacional en una Institución Financiera. Escuela de Psicología UCV, Caracas.

Schein, E. (1988) Psicología de las Organizaciones. Ed. Prentice Hall, México.

Schneider, B. (1990) Organizational Climate and Culture. Jossey-Bass Inc., Publishers, USA.

Schneider, B. y Reichers, A. (1983) On the Etiology of Climates. (1983) *Personnel Psychology*, N°36, (19-37).

Sichel, S. (1994) Clima Organizacional en una Institución Financiera en Caracas.

Tesis presentada para optar por el título de Magister en Desarrollo Organizacional.

UCAB, Caracas.

Statistical Package for the Social Sciences, Versión 6 (1993) USA.

Szabunia, P. (1992) Clima Organizacional. Guía del Post-Grado de Desarrollo Organizacional, UCAB, Caracas.

Wolman, B. (1984) Diccionario de ciencias de la Conducta. Ed. Trillas, México.

Zohar, D. (1980) Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, N°1, 96-102.

ANEXO A: Instrumento

MEMORANDUM

PARA: TODO EL PERSONAL

DE: R. PEREZ / RR.HH.

ASUNTO: ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

FECHA: 21-02-95

Anexo al presente encontrará una encuesta sobre clima organizacional, la cual le agradecemos contestar a la brevedad posible, y devolverla en sobre cerrado o personalmente al Dpto. de Recursos Humanos, a mi atención, antes del 15-03-95.

Esta encuesta se está enviando a todo el personal del Grupo, tanto en Caracas, como en las plantas, los depósitos, sucursales y al personal de ventas. Nuestro objetivo es poder determinar qué percepción tenemos los trabajadores (ejecutivos, empleados, obreros, vendedores) sobre los distintos aspectos que conforman la organización empresarial a la cual pertenecemos. Esta opinión es sumamente importante, ya que nos permitirá diagnosticar en qué áreas estamos bien, y en qué áreas podemos mejorar.

La encuesta es anónima y sus respuestas son estrictamente confidenciales, razón por la que le agradecemos ser lo más honesto en sus contestaciones. Si tuviera alguna duda sobre el cuestionario, por favor comuníquese personalmente conmigo y procederé a atenderle con mucho gusto.

R. Pérez
Gerente de Recursos Humanos

El propósito de la siguiente encuesta es el de conocer su opinión acerca de los diferentes procesos y aspectos que conforman el ambiente de trabajo, con objeto de poder mejorarlo, hacerlo más grato y eficiente.

La información recabada a través de este cuestionario será tratado con carácter estrictamente confidencial.

DATOS DE IDENTIFICACION

Por favor marque con una "X" los siguientes datos:

1. Tipo de cargo que ocupa: Ejecutivo (Director - Gerente)
 Supervisor o Jefe de Departamento
 Empleado Administrativo
 Obrero
 Vendedor
2. Tiempo que Ud. tiene ocupando el cargo actual: _____
3. Empresa a la cual pertenece: Serviquim
 Detergentes Yare
 Venesil
 Industrias Kelko
 Kelko-Quaker
4. Lugar de trabajo: Caracas (Parque Cristal)
 Villa de Cura (Planta Serviquim)
 Barquisimeto (Planta Venesil)
 Sucursales o Depósitos
 Planta Yare
 Otros

A continuación se presentan un conjunto de proposiciones a las cuales usted deberá responder según la escala valorativa:

- 1 Absolutamente de Acuerdo (Abs. Ac.)
- 2 Moderado Acuerdo (Mod. Ac.)
- 3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo (N.A/N.D.)
- 4 Moderado Desacuerdo (Mod. Des.)
- 5 Absolutamente en Desacuerdo (Abs. Des.)

Usted solo debe colocar una "X" en la casilla que mejor refleje su opinión personal acerca de los planteamientos que se formulen

Se agradece responder a todas las preguntas.

Gracias por su colaboración.

	Abs. Ac.	Mod. Ac.	N.A./ N.D.	Mod. Des.	Abs. Des.
	1	2	3	4	5
1. En esta Compañía no se confía en los criterios de los empleados; todo debe ser chequeado.					
2. En esta Empresa los niveles o medidas de desempeño son exigentes.					
3. Entre nuestros compañeros prevalece una atmósfera amistosa.					
4. En esta Compañía se permite a los supervisores la responsabilidad por el trabajo.					
5. En esta Empresa usted no saldrá adelante a menos que tome la iniciativa de hacer las cosas por sí mismo.					
6. En esta Compañía las recompensas se otorgan en proporción a la excelencia del desempeño en el trabajo.					
7. En esta Empresa las tareas están claramente definidas.					
8. En esta Compañía las personas no tienen confianza entre ellas.					
9. En esta Empresa cuento con el apoyo de mis compañeros cuando se me asigna un trabajo difícil.					
10. En esta Compañía las personas no sienten satisfacción por su desempeño.					
11. En esta Empresa el concepto de supervisión se limita a establecer planes generales que deben seguir los supervisados.					
12. En este trabajo si usted comete un error, esto le resta simpatía ante sus superiores.					
13. Las políticas de esta Compañía son conocidas en forma clara y precisa.					

	Abs. Ac.	Mod. Ac.	N.A./ N.D.	Mod. Des.	Abs. Des.
	1	2	3	4	5
14. En esta Empresa aclarar los conflictos produce beneficios en el desarrollo de nuestras carreras.					
15. En esta Compañía los trámites (papeleo) se han reducido al mínimo.					
16. La Empresa no ve bien a quienes tienen que pedir ayuda para chequear todo cuanto hacen.					
17. Nuestra productividad (eficiencia) se ve afectada por la falta de organización.					
18. En la Compañía el trabajo bien hecho es debidamente recompensado.					
19. En esta Empresa evitar los desacuerdos causa buena impresión.					
20. Nuestra Compañía se ha venido desarrollando porque sabe correr riesgos calculados.					
21. En esta Empresa las tareas están diseñadas en forma lógica, clara y precisa.					
22. El mensaje que recibimos de la Compañía es que se cree en el largo plazo y que si hacemos las cosas bien, progresaremos en forma lenta pero segura.					
23. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Empresa.					
24. En esta Compañía los excesivos trámites hacen difícil que las nuevas ideas se aprecien.					
25. La Empresa se esfuerza por hablar con usted acerca de su desarrollo profesional dentro de la Compañía.					
26. En esta Compañía para lograr la máxima efectividad las decisiones se toman con precaución.					

	Abs. Ac.	Mod. Ac.	N.A / N.D.	Mod. Des.	Abs. Des.
	1	2	3	4	5
27. En esta Empresa existe entre los empleados un marcado espíritu de crítica.					
28. Cuando se me asigna un trabajo difícil puedo contar con la asistencia de mi jefe.					
29. En esta Compañía existe una preocupación permanente por mejorar el desempeño de los empleados.					
30. Nuestra Empresa es capaz de arriesgarse por una buena idea.					
31. Es difícil llegar a conocer a las personas de esta Compañía.					
32. En esta Empresa se piensa que si las personas están contentas, la productividad será mayor.					
33. En esta Compañía las críticas y las amenazas son más frecuentes que las recompensas.					
34. En esta Empresa el exceso de reglas y procedimientos dificultan que las nuevas ideas se puedan aplicar.					
35. Nuestra Compañía se caracteriza por un clima de trabajo agradable.					
36. En las reuniones de trabajo de esta Empresa la meta es llegar a decisiones rápidas evitando el desacuerdo.					
37. Esta Compañía no se interesa por aplicar autoridad.					
38. La Empresa agrupa las personas adecuadas para hacer cada trabajo.					
39. Esta Compañía no se interesa por conocer como funcionan los aspectos no formales de la misma.					

	Abs. Ac.	Mod. Ac.	N.A / N.D.	Mod. Des.	Abs. Des.
	1	2	3	4	5
40. La Empresa actual considera que la competencia entre diversas unidades es saludable.					
41. Las personas en esta Compañía no asumen su verdadera responsabilidad.					
42. La Empresa nos estimula a seguir adelante cuando pensamos que tenemos visión correcta del asunto.					
43. La falta de planificación perjudica la productividad en nuestra Compañía.					
44. En esta Empresa se presiona continuamente con el fin de motivar la mejora de trabajo de los grupos.					
45. No hay muchas evidencias de lealtad personal hacia la Empresa.					
46. La filosofía de esta Compañía enfatiza que las personas deben resolver sus problemas por sí mismos.					
47. Existe cordialidad en las relaciones entre la Empresa y los empleados.					
48. La filosofía de nuestra Compañía enfatiza la importancia del factor humano (ejemplo: saber como se sienten las personas).					
49. La estructura organizativa y los organigramas que la representan son ampliamente conocidos por los miembros de la Empresa.					
50. Esta Compañía toma riesgos ocasionales para adelantarse a la competencia.					
51. En esta Empresa no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión.					
52. No existen tensiones en el ambiente de trabajo de esta Compañía.					

	Abs. Ac.	Mod. Ac.	N.A / N.D.	Mod. Des.	Abs. Des.
	1	2	3	4	5
53. En esta Empresa cuando alguien comete un error no asume su responsabilidad.					
54. En nuestro trabajo se prefiere reconocer y recompensar antes que criticar.					
55. Siento que soy miembro de una Compañía que funciona bien.					
56. En esta Empresa se estimula a la gente a decir lo que piensa aunque ello signifique estar en desacuerdo con los jefes.					
57. Para progresar en esta Compañía basta con llevarse bien con los empleados antes que tener que demostrar alto rendimiento.					
58. En las diversas unidades en las cuales me he desempeñado en esta organización no he estado seguro de quien era exactamente el jefe.					
59. En esta Empresa evitar discusiones abiertas es una forma de causar buena impresión.					
60. En esta Compañía la gente se preocupa solo por sus propios intereses.					
61. En esta Empresa si usted comete un error con seguridad lo amonestarán					
62. Nuestra Compañía piensa que todo trabajo es susceptible de ser mejorado.					
63. Sentimos que las personas de nuestra Empresa son indiferentes a los demás.					
64. En esta Compañía existe un sistema de promoción que facilita el ascenso a los mejores.					
65. La falta de comunicación entre los empleados es una de las características de esta Empresa.					

ANEXO B: Valoración de los ítems del Cuestionario

ANEXO C: Análisis descriptivo del Cuestionario de Clima organizacional y los Factores que los componen. Gráficos.

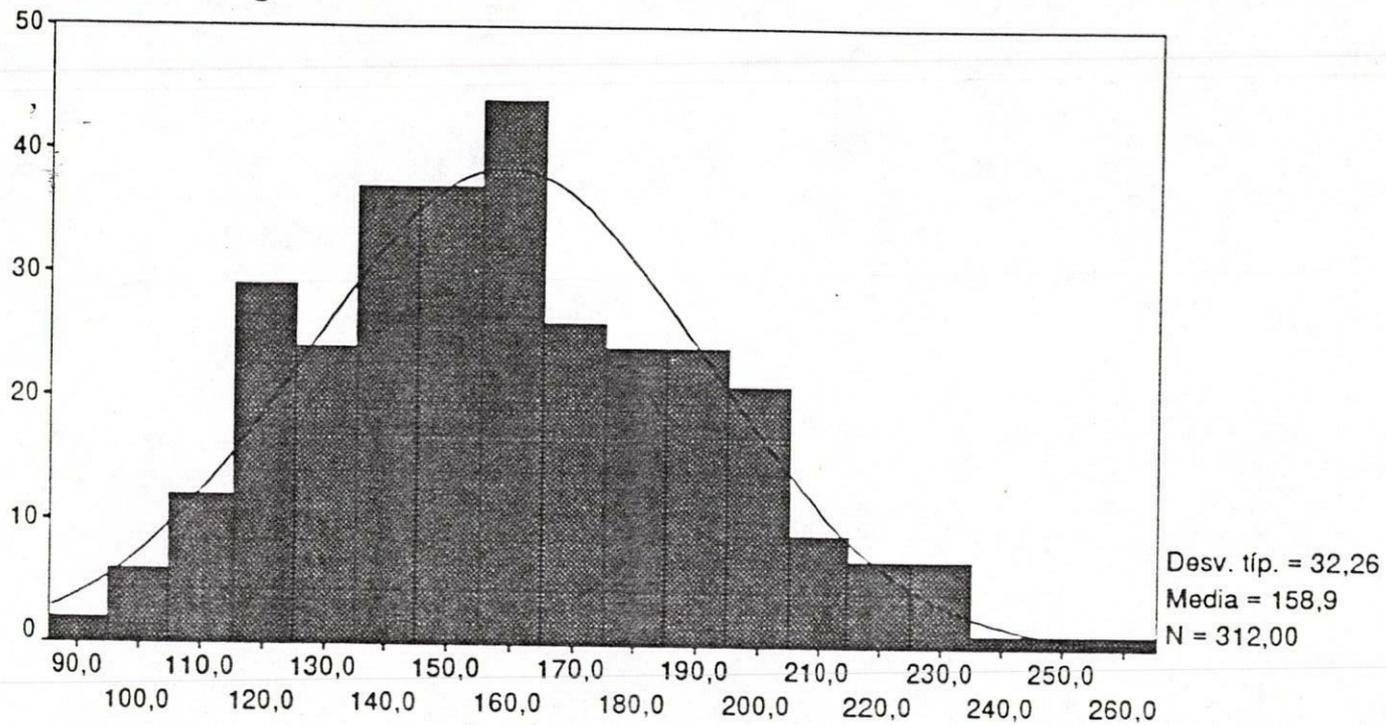
Estadísticos descriptivos y exploración de datos de la VD: Clima Organizacional
 Valid cases: 312,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean	158,8654	Std Err	1,8264	Min	92,0000	Skewness	,3801
Median	156,0000	Variance	1040,805	Max	261,0000	S E Skew	,1380
5% Trim	158,0171	Std Dev	32,2615	Range	169,0000	Kurtosis	-,2150
95% CI for Mean	(155,2716; 162,4591)		IQR	46,7500	S E Kurt	,2752	

Frequency	Stem &	Leaf
5,00	9 .	&&
9,00	10 .	368&
23,00	11 .	345677789&
23,00	12 .	0033457788&
30,00	13 .	012245577889&
36,00	14 .	0001123345566689&
47,00	15 .	0011122234555666789999
30,00	16 .	001233455899&
29,00	17 .	01134566889&
21,00	18 .	23456789&
26,00	19 .	0013455778&
8,00	20 .	13&
12,00	21 .	1348&
6,00	22 .	1&&
4,00	23 .	1&
1,00	24 .	&
1,00	25 .	&
1,00	Extremes	(261)

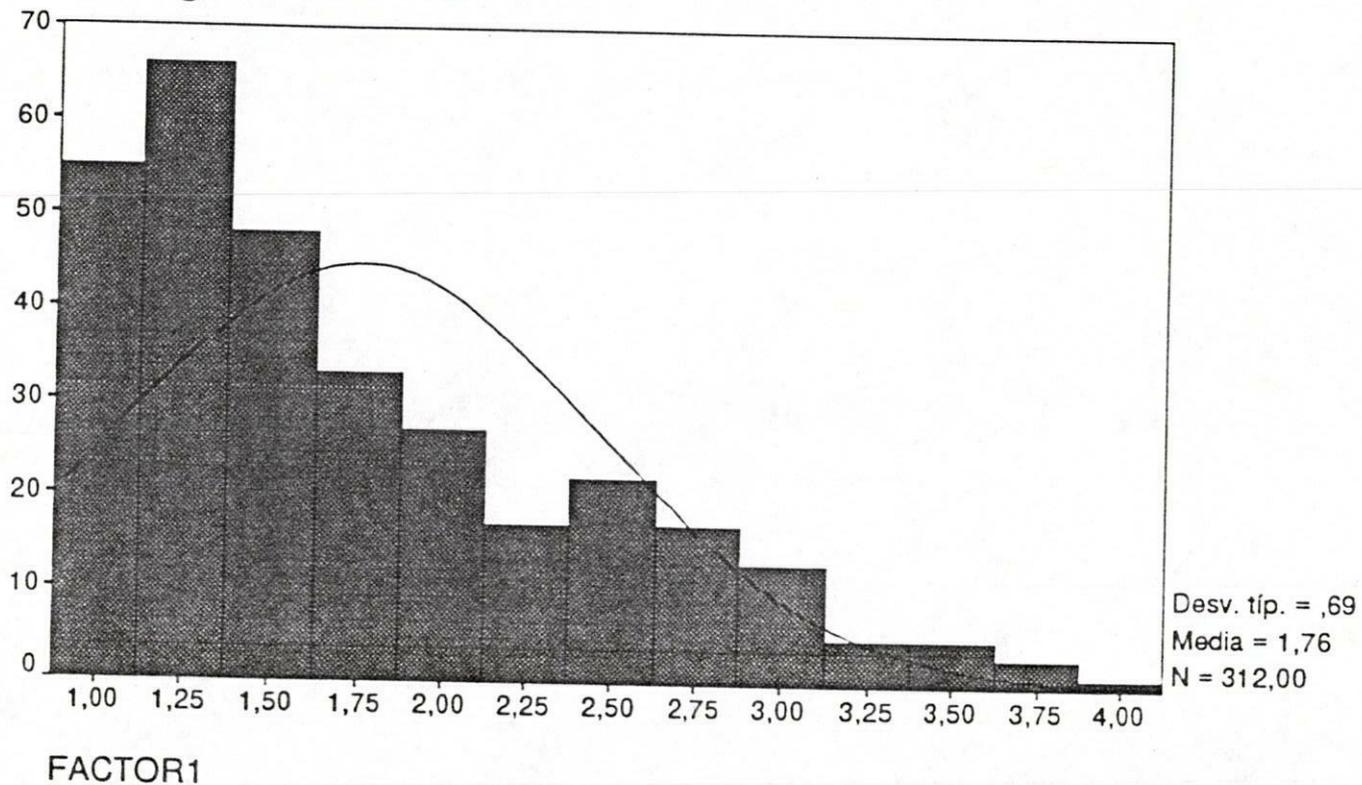
Stem width: 10
 Each leaf: 2 case(s)

Clima Organizacional



TOTALCO

Histograma Factor 1



FACTOR2

Valid cases:	312,0	Missing cases:	,0	Percent missing:	,0
Mean	2,6492	Std Err	,0414	Min	1,1818
Median	2,6364	Variance	,5344	Max	4,6364
5% Trim	2,6336	Std Dev	,7310	Range	3,4545
95% CI for Mean	(2,5678; 2,7306)	IQR		1,0909	S E Kurt
					,2385
					,1380
					-,4838
					,2752

M-Estimators

Huber (1,339)	2,6296	Tukey (4,685)	2,6181
Hampel (1,700; 3,400; 8,500)	2,6288	Andrew (1,340 * pi)	2,6182

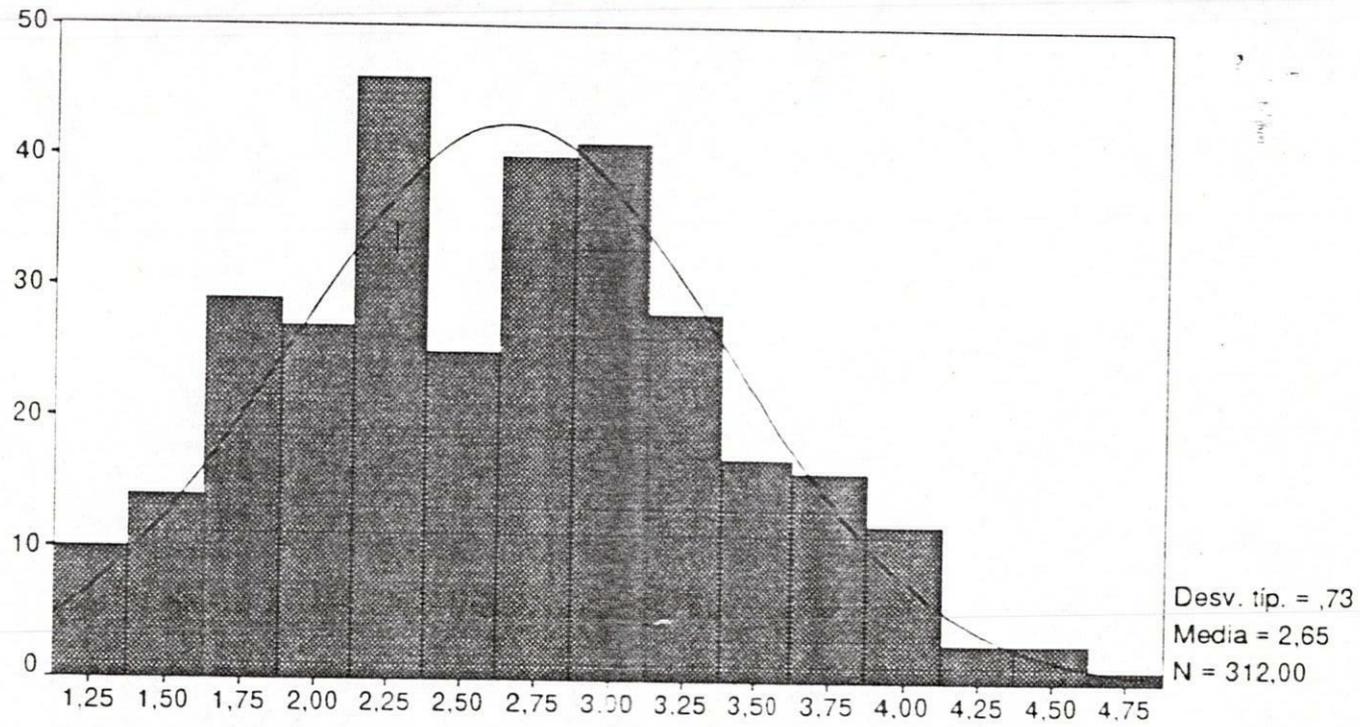
Frequency	Stem &	Leaf
1,00	1 *	1
9,00	1 t	333333333
14,00	1 f	4444445555555
22,00	1 s	666666667777777777
13,00	1 .	8888888999999
30,00	2 *	00000000000000000000111111111
37,00	2 t	2222222222222222333333333333333333333333333333333
25,00	2 f	4444444444444444444455555555555
29,00	2 s	6666666666667777777777777777777
28,00	2 .	8888888888889999999999999999999
37,00	3 *	00000000000000000000000000000000111111111111111
15,00	3 t	22222222222233333
17,00	3 f	4444444444444444555555555
14,00	3 s	666666677777777
6,00	3 .	889999
10,00	4 *	0000000011
1,00	4 t	3
3,00	4 f	444
1,00	4 s	6

Stem width: 1,00
 Each leaf: 1 case(s)

Percentiles

Percentiles	5,0000	10,0000	25,0000	50,0000	75,0000	90,0000
Haverage	1,4545	1,6364	2,0909	2,6364	3,1818	3,6364
Tukey's Hinges			2,0909	2,6364	3,1818	
Percentiles	95,0000					
	3,9409					

Histograma Factor 2



FACTOR2

FACTOR3

Valid cases:	312,0	Missing cases:	,0	Percent missing:	,0
Mean	2,3309	Std Err	,0509	Min	,8750
Median	2,2500	Variance	,8092	Max	4,8750
5% Trim	2,2917	Std Dev	,8996	Range	4,0000
95% CI for Mean	(2,2307; 2,4311)	IQR		S E Kurt	,2752
				S E Skew	,1380
				Kurtosis	-,3684
				Skewness	,5363

M-Estimators

Huber (1,339)	2,2464	Tukey (4,685)	2,2225
Hampel (1,700; 3,400; 8,500)	2,2596	Andrew (1,340 * pi)	2,2217

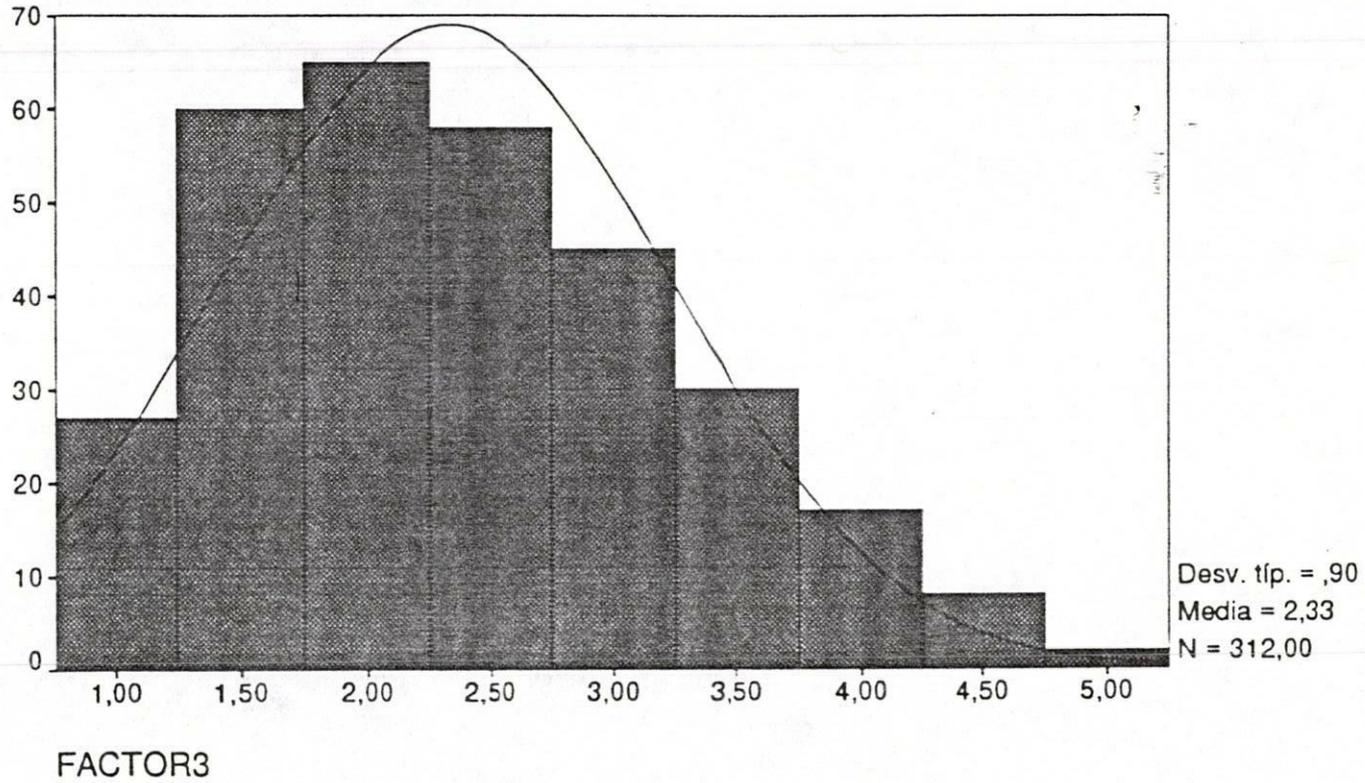
Frequency	Stem &	Leaf
1,00	0 .	&
52,00	1 *	0000000001111222222333333
68,00	1 .	5555555666666666777777788888
61,00	2 *	000000001111111222222333333
54,00	2 .	55555666666666677777788888
36,00	3 *	00001111122233333
24,00	3 .	55566677788
9,00	4 *	112&
5,00	4 .	56
2,00	Extremes	(4,8), (4,9)

Stem width: 1,00
 Each leaf: 2 case(s)
 & denotes fractional leaves.

Percentiles

Percentiles	5,0000	10,0000	25,0000	50,0000	75,0000	90,0000
Haverage	1,0000	1,2500	1,6250	2,2500	2,8750	3,6250
Tukey's Hinges			1,6250	2,2500	2,8750	
Percentiles	95,0000					
	4,0438					

Histograma de Factor 3



FACTOR4

Valid cases: 312,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean	3,0778	Std Err	,0415	Min	1,1429	Skewness	-,3100
Median	3,1429	Variance	,5361	Max	4,5714	S E Skew	,1380
5% Trim	3,0926	Std Dev	,7322	Range	3,4286	Kurtosis	-,3032
95% CI for Mean	(2,9963; 3,1594)			IQR	,9643	S E Kurt	,2752

M-Estimators

Huber (1,339)	3,1199	Tukey (4,685)	3,1484
Hampel (1,700; 3,400; 8,500)	3,1232	Andrew (1,340 * pi)	3,1492

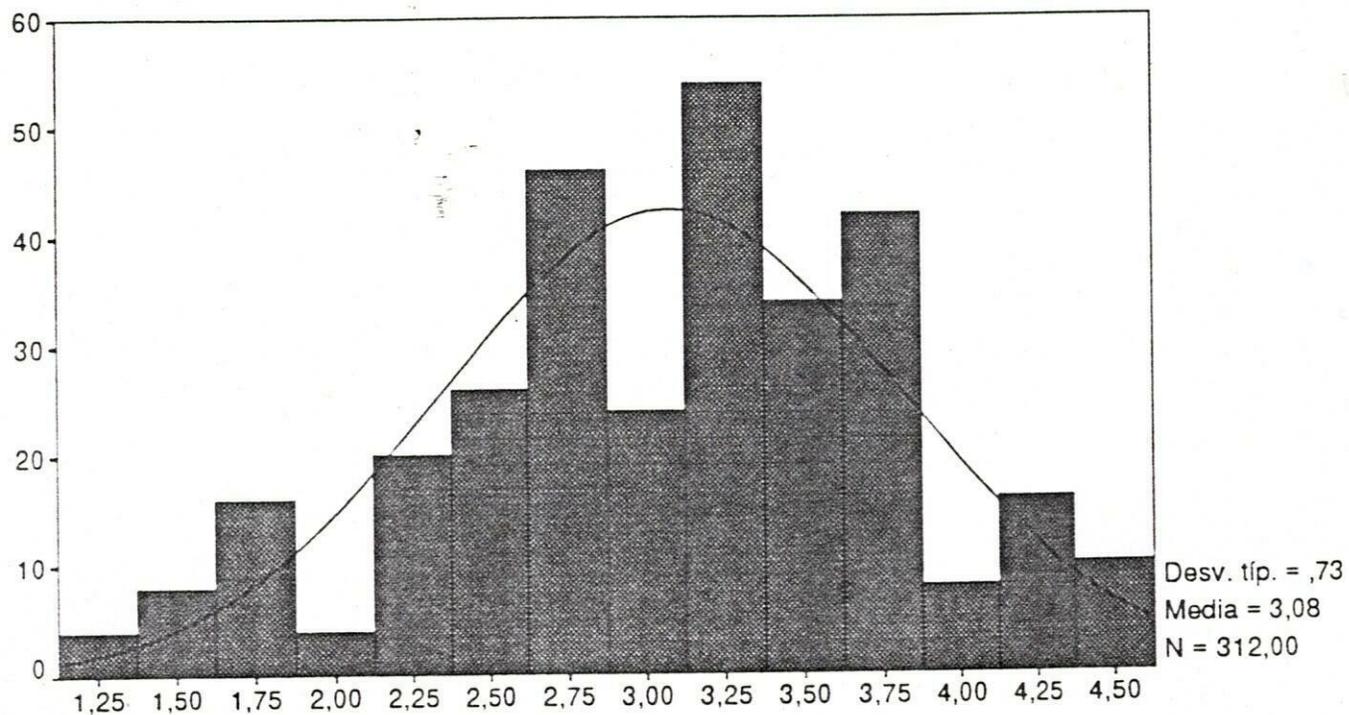
Frequency	Stem &	Leaf
2,00	Extremes	(1,1)
2,00	1 t	2
8,00	1 f	555&
7,00	1 s	777
9,00	1 .	8888
15,00	2 *	00111111
9,00	2 t	2222
26,00	2 f	44445555555555
20,00	2 s	7777777777
26,00	2 .	88888888888888
52,00	3 *	0000000000000111111111111111
26,00	3 t	22222222222222
34,00	3 f	444444445555555555
21,00	3 s	7777777777
21,00	3 .	888888888888
14,00	4 *	0000111
10,00	4 t	22222
10,00	4 f	4444&

Stem width: 1,00
 Each leaf: 2 case(s)
 & denotes fractional leaves.

Percentiles

Percentiles	5,0000	10,0000	25,0000	50,0000	75,0000	90,0000
Haverage	1,7143	2,0000	2,6071	3,1429	3,5714	4,0000
Tukey's Hinges			2,6429	3,1429	3,5714	
Percentiles	95,0000					
	4,2857					

Histograma de Factor 4



factor4

ANEXO D: Análisis Factorial realizado al Instrumento.

ANALISIS FACTORIAL DE LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
(FORMA B LITWIN Y STRINGER).

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values
Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)
Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ITEM1	1,00000	*	1	11,75223	18,1	18,1
ITEM2	1,00000	*	2	4,83258	7,4	25,5
ITEM3	1,00000	*	3	2,21494	3,4	28,9
ITEM4	1,00000	*	4	1,87381	2,9	31,8
ITEM5	1,00000	*	5	1,84154	2,8	34,6
ITEM6	1,00000	*	6	1,77518	2,7	37,4
ITEM7	1,00000	*	7	1,63314	2,5	39,9
ITEM8	1,00000	*	8	1,46515	2,3	42,1
ITEM9	1,00000	*	9	1,42330	2,2	44,3
ITEM10	1,00000	*	10	1,41795	2,2	46,5
ITEM11	1,00000	*	11	1,30376	2,0	48,5
ITEM12	1,00000	*	12	1,25026	1,9	50,4
ITEM13	1,00000	*	13	1,20189	1,8	52,3
ITEM14	1,00000	*	14	1,17758	1,8	54,1
ITEM15	1,00000	*	15	1,12222	1,7	55,8
ITEM16	1,00000	*	16	1,08546	1,7	57,5
ITEM17	1,00000	*	17	1,08317	1,7	59,2
ITEM18	1,00000	*	18	1,05067	1,6	60,8
ITEM19	1,00000	*	19	1,00811	1,6	62,3
ITEM20	1,00000	*	20	,99230	1,5	63,9
ITEM21	1,00000	*	21	,93076	1,4	65,3
ITEM22	1,00000	*	22	,92289	1,4	66,7
ITEM23	1,00000	*	23	,87873	1,4	68,1
ITEM24	1,00000	*	24	,86663	1,3	69,4
ITEM25	1,00000	*	25	,85642	1,3	70,7
ITEM26	1,00000	*	26	,81801	1,3	72,0
ITEM27	1,00000	*	27	,80525	1,2	73,2
ITEM28	1,00000	*	28	,79886	1,2	74,4
ITEM29	1,00000	*	29	,76455	1,2	75,6
ITEM30	1,00000	*	30	,73223	1,1	76,7
ITEM31	1,00000	*	31	,69928	1,1	77,8
ITEM32	1,00000	*	32	,68399	1,1	78,9
ITEM33	1,00000	*	33	,67054	1,0	79,9
ITEM34	1,00000	*	34	,66338	1,0	80,9
ITEM35	1,00000	*	35	,64364	1,0	81,9
ITEM36	1,00000	*	36	,61263	,9	82,9
ITEM37	1,00000	*	37	,59219	,9	83,8
ITEM38	1,00000	*	38	,58667	,9	84,7
ITEM39	1,00000	*	39	,58051	,9	85,6
ITEM40	1,00000	*	40	,54999	,8	86,4
ITEM41	1,00000	*	41	,54262	,8	87,2
ITEM42	1,00000	*	42	,49401	,8	88,0
ITEM43	1,00000	*	43	,48458	,7	88,7
ITEM44	1,00000	*	44	,47926	,7	89,5
ITEM45	1,00000	*	45	,47178	,7	90,2
ITEM46	1,00000	*	46	,45422	,7	90,9
ITEM47	1,00000	*	47	,43284	,7	91,6
ITEM48	1,00000	*	48	,42296	,7	92,2
ITEM49	1,00000	*	49	,40831	,6	92,9
ITEM50	1,00000	*	50	,39620	,6	93,5
ITEM51	1,00000	*	51	,38500	,6	94,1
ITEM52	1,00000	*	52	,36626	,6	94,6
ITEM53	1,00000	*	53	,35564	,5	95,2
ITEM54	1,00000	*	54	,33428	,5	95,7
ITEM55	1,00000	*	55	,32238	,5	96,2
ITEM56	1,00000	*	56	,30835	,5	96,6
ITEM57	1,00000	*	57	,29052	,4	97,1
ITEM58	1,00000	*	58	,27646	,4	97,5
ITEM59	1,00000	*	59	,27104	,4	97,9
ITEM60	1,00000	*	60	,25761	,4	98,3
ITEM61	1,00000	*	61	,23813	,4	98,7
ITEM62	1,00000	*	62	,23546	,4	99,1

ITEM64 1,00000 * 64 ,19988 ,3 99,7
 ITEM65 1,00000 * 65 ,18560 ,3 100,0

PC extracted 7 factors.

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 16 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
ITEM23	,73431	,12778	,23022	,03146	,11212
ITEM35	,72178	,17744	,01363	-,02798	,04489
ITEM21	,69612	,07194	,12143	,15754	,20181
ITEM38	,66676	,02299	,16469	-,04721	,02607
ITEM32	,64249	,02930	,24641	-,02345	,01676
ITEM7	,64116	,10942	,14318	,23003	,17901
ITEM55	,61766	,16649	,26461	,14642	,09194
ITEM22	,60446	,02777	,24431	,08818	-,06837
ITEM3	,60115	,22529	-,14852	-,11245	,16698
ITEM9	,55453	,14400	,04143	-,07866	,12727
ITEM54	,52021	,08888	,30578	,17373	,14192
ITEM47	,50578	,23042	,32092	,00020	,07736
ITEM26	,50079	,11791	,25948	,08796	,07402
ITEM4	,44812	,01951	,09047	-,00076	,04666
ITEM62	,44126	,08435	,35871	-,04206	-,19370
ITEM52	,37687	-,16530	,08056	,06470	,05438
ITEM63	,33436	,32235	,03265	,06003	-,02412
ITEM56	,30075	-,04045	,24137	,22517	-,04021
ITEM28	,24854	,21835	,14901	,07380	,05575
ITEM41	,19159	,63987	,07266	,16563	-,01865
ITEM53	,13120	,60774	-,07980	,07040	-,23172
ITEM45	,09764	,55956	-,03226	,09587	,03437
ITEM51	,10942	,55695	,11473	,05419	,07126
ITEM37	,19074	-,54738	-,27370	,02752	-,06568
ITEM58	,11235	,51799	,12466	,14285	-,08534
ITEM10	,08427	,48330	,10915	,23069	-,01198
ITEM8	,18159	,47498	-,14118	,09918	,01943
ITEM27	,17837	,42430	-,13044	,11150	,32137
ITEM31	,29382	,41860	,00516	,00129	,11739
ITEM60	,15634	,41208	,23477	,07643	,15811
ITEM39	,01262	,35529	,20516	,23433	,23946
ITEM16	-,06913	,34774	-,03848	,15569	,02214
ITEM18	,23898	,17446	,61273	-,01675	,07993
ITEM29	,38237	,13676	,57554	,12744	,11059
ITEM6	,10958	,09217	,55414	,01353	,15736
ITEM25	,27610	-,07788	,54097	,26457	,23553
ITEM42	,34832	,08642	,48074	-,08351	-,24221
ITEM48	,42308	,07805	,46083	,08409	,29442
ITEM64	,36184	-,08807	,43750	,11331	,10306
ITEM14	,22801	,13112	,42964	-,06518	,14637
ITEM36	,22312	-,03102	,32234	-,06083	-,02891
ITEM43	,03506	,04569	,06264	,59818	,10010
ITEM24	,04876	,21970	-,04427	,59697	,12352
ITEM17	,29195	,12294	,04367	,53126	,23284
ITEM34	,07453	,26016	,11189	,51059	,15761
ITEM11	,00138	,19652	-,01615	,47406	-,23335
ITEM2	-,07052	-,06043	,07369	-,44072	,24782
ITEM61	-,17054	,09642	,10429	,41080	-,14768
ITEM44	,03366	-,16692	,25252	-,36123	,23005
ITEM5	,00539	,29285	,15369	,33930	-,18169
ITEM49	,23463	,05507	,13251	-,02127	,71610
ITEM13	,25955	,04226	,21121	-,06411	,49044
ITEM15	,15508	,00339	,16551	,08201	,46769
ITEM19	,13604	-,09303	,27537	-,09662	,31292
ITEM50	,12299	,14868	,09620	,12719	,03429
ITEM20	,31304	,11040	,21968	,11488	,21889
ITEM46	,18077	,23666	,17951	,17681	-,06395
ITEM30	,35872	,11153	,37606	,05413	,12586
ITEM33	,27766	,36973	,24466	,30480	,01950
ITEM65	,17701	,33282	,07019	,17472	,19741
ITEM59	-,24233	-,02309	-,05017	-,07154	-,04534
ITEM1	-,12501	,17249	,01158	,34329	,14618
ITEM40	,02929	-,16788	,02233	-,23889	,16292

ITEM57 -,08435 ,31212 ,19245 ,11898 -,22022

Factor 6 Factor 7

ITEM23	,00000	-,03856
ITEM35	-,02854	,07419
ITEM21	-,05168	-,11465
ITEM38	-,00669	-,12239
ITEM32	-,01291	-,17492
ITEM7	-,03806	-,07661
ITEM55	-,04070	-,07904
ITEM22	-,30002	-,03305
ITEM3	,02549	,02426
ITEM9	-,08751	,15416
ITEM54	,12955	-,02900
ITEM47	,12743	-,13572
ITEM26	-,06083	-,17214
ITEM4	,04690	-,01206
ITEM62	-,10405	,02740
ITEM52	,19648	,24928
ITEM63	,14686	,05033
ITEM56	,01603	,12859
ITEM28	-,06300	,05419
ITEM41	,05934	-,08903
ITEM53	-,02707	,03241
ITEM45	,10162	-,19459
ITEM51	-,11708	-,01641
ITEM37	-,02230	,13981
ITEM58	,00836	,01071
ITEM10	-,12708	,11662
ITEM8	-,13809	,20897
ITEM27	,31361	,07926
ITEM31	,04560	-,06471
ITEM60	,37685	,27300
ITEM39	,09463	,02855
ITEM16	-,03526	,16027
ITEM18	,04854	,02771
ITEM29	,02064	-,02315
ITEM6	-,00927	-,04072
ITEM25	,13652	,03952
ITEM42	-,04512	,23439
ITEM48	,03869	-,05643
ITEM64	,05682	,15165
ITEM14	-,18587	,00967
ITEM36	-,22306	-,11997
ITEM43	,00628	-,10187
ITEM24	-,01349	,05369
ITEM17	,12066	,01339
ITEM34	-,03300	,00964
ITEM11	-,02340	,09343
ITEM2	,16546	,05225
ITEM61	,16163	,28051
ITEM44	-,01477	,21511
ITEM5	,16194	,07881
ITEM49	-,13361	,06280
ITEM13	-,10054	,18356
ITEM15	,04510	-,08200
ITEM19	-,04961	-,28897
ITEM50	-,62019	,16449
ITEM20	-,44503	,00516
ITEM46	,41171	,17493
ITEM30	-,39025	,03250
ITEM33	,38705	,01280
ITEM65	,34874	,20061
ITEM59	-,00898	,59017
ITEM1	,04673	,45288
ITEM40	-,22501	,42664
ITEM12	,25965	,38322
ITEM57	,15691	,32497

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 312,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,4441	1,3686	3,8333	2,4647	2,8009	,3822
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,8254	,5615	2,6626	2,1012	4,7424	,2897

Reliability Coefficients 65 items

Alpha = ,8998 Standardized item alpha = ,9068

**ANEXO F: Análisis realizados con los Datos ajustados y la División
Organizativa 2.**

Listwise Deletion of Missing Data

	Mean	Std Dev	Label
TOTALCO	157,900	31,360	
SEXO	,721	,449	
TIPOD	,409	,775	
CENTROD	,126	,772	
ANTIGUE2	5,449	2,884	
SUELDO2	240,892	78,783	

N of Cases = 269

Correlation, 1-tailed Sig:

	TOTALCO	SEXO	TIPOD	CENTROD	ANTIGUE2	SUELDO2
TOTALCO	1,000	-,190	-,139	-,263	-,114	,089
	,	,001	,011	,000	,031	,072
SEXO	-,190	1,000	,136	,360	,127	,026
	,001	,	,013	,000	,019	,335
TIPOD	-,139	,136	1,000	,350	-,121	-,767
	,011	,013	,	,000	,024	,000
CENTROD	-,263	,360	,350	1,000	,135	-,346
	,000	,000	,000	,	,014	,000
ANTIGUE2	-,114	,127	-,121	,135	1,000	,156
	,031	,019	,024	,014	,	,005
SUELDO2	,089	,026	-,767	-,346	,156	1,000
	,072	,335	,000	,000	,005	,

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TOTALCO

Descriptive Statistics are printed on Page 8

Block Number 1. Method: Enter

SEXO TIPOD CENTROD ANTIGUE2 SUELDO2

Variable(s) Entered on Step Number

1.. SUELDO2
 2.. SEXO
 3.. ANTIGUE2
 4.. CENTROD
 5.. TIPOD

Multiple R ,29859
 R Square ,08916
 Adjusted R Square ,07184
 Standard Error 30,21287

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	5	23499,28383	4699,85677
Residual	263	240071,00613	912,81751

F = 5,14874 Signif F = ,0002

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	Tolerance	VIF	T
SEXO	-6,615297	4,575707	-,094767	,806040	1,241	-1,446

ANALISIS DE COVARIANZA:

VD: TOTALCO

VI: SEXO: F:0 , M:1

TIPOD: Ejecutivos y Supervisores: -1

Empleados Administrativos: 0

Obreros: 1

CENTROD: Oficinas centrales: -1

Planta A: 0

Planta B: 1

* * * C E L L M E A N S * * *

Total Population

157,90
(269)

SEXO

0 1

167,47 154,20
(75) (194)

TIPOD

-1 0 1

156,50 174,38 151,75
(48) (63) (158)

CENTROD

-1 0 1

174,88 153,14 151,80
(65) (105) (99)

TIPOD

-1 0 1

SEXO

0 182,00 176,27 150,64
(10) (37) (28)

1 149,79 171,69 151,99
(38) (26) (130)

CENTROD

-1 0 1

SEXO

0 180,55 159,33 149,33
(33) (33) (9)

1 169,03 150,31 152,04
(32) (72) (90)

CENTROD

-1 0 1

TIPOD

-1 165,52 185,29 133,78
(23) (7) (18)

0 181,26 178,45 150,31
(39) (11) (13)

1 163,67 147,36 156,85

(3) (87) (68)

CENTROD = -1

TIPOD

-1 0 1

SEXO

0 184,00 181,08 143,00
(7) (25) (1)

1 157,44 181,57 174,00
(16) (14) (2)

CENTROD = 0

TIPOD

-1 0 1

SEXO

0 229,00 185,33 150,65
(1) (6) (26)

1 178,00 170,20 145,95
(6) (5) (61)

CENTROD = 1

TIPOD

-1 0 1

SEXO

0 151,50 147,17 158,00
(2) (6) (1)

1 131,56 153,00 156,84
(16) (7) (67)

*** ANALYSIS OF VARIANCE ***

TOTALCO
by SEXO
TIPOD
CENTROD
with ANTIGUE2
SUELDO2

EXPERIMENTAL sums of squares
Covariates entered FIRST

Source of Variation	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig of F
Covariates	6537,505	2	3268,752	4,054	,019
ANTIGUE2	4433,120	1	4433,120	5,497	,020
SUELDO2	3101,357	1	3101,357	3,846	,051
Main Effects	28783,888	5	5756,778	7,139	,000
SEXO	730,910	1	730,910	,906	,342
TIPOD	4349,293	2	2174,647	2,697	,069
CENTROD	6945,223	2	3472,612	4,306	,015
2-Way Interactions	26753,366	8	3344,171	4,147	,000
SEXO TIPOD	4631,806	2	2315,903	2,872	,058
SEXO CENTROD	1389,730	2	694,865	,862	,424
TIPOD CENTROD	15288,226	4	3822,056	4,740	,001
3-Way Interactions	702,183	4	175,546	,218	,928
SEXO TIPOD CENTROD	702,183	4	175,546	,218	,928
Explained	62776,942	19	3304,050	4,097	,000

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable TOTALCO
By Variable CENTROD

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	2	24796,4578	12398,2289	13,8119	,0000
Within Groups	266	238773,8321	897,6460		
Total	268	263570,2900			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp-1	65	174,8769	32,7808	4,0660	166,7542 TO	182,9996
Grp 0	105	153,1429	28,2106	2,7531	147,6834 TO	158,6023
Grp 1	99	151,7980	29,8353	2,9986	145,8474 TO	157,7485
Total	269	157,8996	31,3603	1,9121	154,1350 TO	161,6642

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp-1	103,0000	251,0000
Grp 0	92,0000	229,0000
Grp 1	93,0000	261,0000
TOTAL	92,0000	261,0000

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,8950	2	266	,410

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable TOTALCO
By Variable CENTROD

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 21,1854 * RANGE * SQRT(1/N(I) + 1/N(J))$

with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G G G
		r r r
		p p p
		-
		1 0 1
Mean	CENTROD	
151,7980	Grp 1	
153,1429	Grp 0	
174,8769	Grp-1	* *

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable TOTALCO
By Variable CENTROD

Multiple Range Tests: Tukey-HSD test with significance level ,050

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 21,1854 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 3,34

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G G G
		r r r
		p p p
		-
		1 0 1
Mean	CENTROD	
151,7980	Grp 1	
153,1429	Grp 0	
174,8769	Grp-1	* *

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

	Mean	Std Dev	Label
TOTALCO	155,325	32,169	
SEXO	,838	,370	
TIPOD	,393	,820	
CENTROD	,846	,362	
EVALUAD	-,513	,519	
ANTIGUE2	6,274	2,611	
SUELDO2	239,906	71,942	

N of Cases = 117

Correlation, 1-tailed Sig:

	TOTALCO	SEXO	TIPOD	CENTROD	EVALUAD	ANTIGUE2	SUELDO2
TOTALCO	1,000 ,	-,231 ,006	,133 ,076	-,258 ,002	,135 ,073	-,069 ,230	-,229 ,007
SEXO	-,231 ,006	1,000 ,	,326 ,000	,455 ,000	,012 ,451	,001 ,495	-,112 ,114
TIPOD	,133 ,076	,326 ,000	1,000 ,	,351 ,000	,296 ,001	-,242 ,004	-,684 ,000
CENTROD	-,258 ,002	,455 ,000	,351 ,000	1,000 ,	-,011 ,455	,003 ,486	-,374 ,000
EVALUAD	,135 ,073	,012 ,451	,296 ,001	-,011 ,455	1,000 ,	-,052 ,290	-,285 ,001
ANTIGUE2	-,069 ,230	,001 ,495	-,242 ,004	,003 ,486	-,052 ,290	1,000 ,	,410 ,000
SUELDO2	-,229 ,007	-,112 ,114	-,684 ,000	-,374 ,000	-,285 ,001	,410 ,000	1,000 ,

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TOTALCO

Descriptive Statistics are printed on Page 8

Block Number 1. Method: Enter

SEXO TIPOD CENTROD EVALUAD ANTIGUE2 SUELDO2

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SUELDO2
- 2.. SEXO
- 3.. EVALUAD
- 4.. ANTIGUE2
- 5.. CENTROD
- 6.. TIPOD

Multiple R ,46060
 R Square ,21215
 Adjusted R Square ,16918
 Standard Error 29,32163

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	6	25466,29710	4244,38285
Residual	110	94573,36102	859,75783

F = 4,93672 Signif F = ,0002

Var-Covar Matrix of Regression Coefficients (B)

Below Diagonal: Covariance Above: Correlation

	SUELDO2	SEXO	EVALUAD	ANTIGUE2	CENTROD	TIPOD
SUELDO2	,00358	-,25409	,16588	-,38136	,34261	,59099
SEXO	-,13274	76,23009	,00644	,04675	-,42460	-,31526
EVALUAD	,05585	,31643	31,65595	-,09716	,15138	-,15723
ANTIGUE2	-,02671	,47772	-,63985	1,36990	-,19365	-,02937
CENTROD	,19108	-34,55334	7,93868	-2,11262	86,87585	-5,986E-04
TIPOD	,17375	-13,52428	-4,34663	-,16893	-,02741	24,14208

* * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. TOTALCO

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	95% Confdnce Intrvl B	Beta
SEXO	-11,518428	8,730984	-28,821190 5,784333	-,132626
TIPOD	2,864737	4,913459	-6,872586 12,602060	,072985
CENTROD	-32,030605	9,320722	-50,502088 -13,559122	-,360798
EVALUAD	,737075	5,626362	-10,413053 11,887203	,011889
ANTIGUE2	1,243818	1,170428	-1,075696 3,563332	,100970
SUELDO2	-,163977	,059836	-,282558 -,045396	-,366721
(Constant)	222,862939	16,748156	189,672024 256,053854	

----- Variables in the Equation -----

Variable	Tolerance	VIF	T	Sig T
SEXO	,708689	1,411	-1,319	,1898
TIPOD	,457070	2,188	,583	,5611
CENTROD	,649763	1,539	-3,436	,0008
EVALUAD	,869637	1,150	,131	,8960
ANTIGUE2	,793396	1,260	1,063	,2902
SUELDO2	,399964	2,500	-2,740	,0072
(Constant)			13,307	,0000

