

Caac 6189

TESIS
RE 995
N9



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

DISEÑO Y APLICACION DE UN MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.
ESTUDIO DE UN CASO.

Realizado por:

JUDITH NYISZTOR.



Profesor guía:

LIC. FRANCISCO HERRERA.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: _____

Nombre: JAHIRI RAMOS NOVEIRA Firma: [Signature] (20) puntos.

Nombre: FRANCISCO HERRERA Firma: [Signature]

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas 07 de Noviembre de 95



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD RELACIONES INDUSTRIALES



DISEÑO Y APLICACION DE UN MODELO
DE CLIMA ORGANIZACIONAL.
ESTUDIO DE UN CASO.

TUTOR:
LIC. FRANCISCO HERRERA

REALIZADO POR:
NYISZTOR K, JUDITH.

OCTUBRE, 1995.

RESUMEN.

El éxito de una organización depende de diversos factores que influyen sobre ella tales como el logro de los objetivos, la rápida y eficaz respuesta a las necesidades del cliente y la adaptación de los cambios del mercado, entre otros.

En vista de que anteriormente el entorno era más tranquilo y los cambios no se daban con tanta rapidez, las empresas no eran tan complejas, pero actualmente dada la rapidez con que suceden los cambios en el ambiente y la industrialización de las sociedades, las organizaciones se han vuelto más complejas no solo en su funcionamiento formal sino también en las distintas relaciones informales que se dan entre sus miembros; por lo que es cada vez más necesario comprender aquello que influye en el rendimiento de los empleados.

Uno de los factores más importantes en relación al estudio del funcionamiento de las organizaciones es el conocimiento y evaluación de su clima organizacional, por ser esta parte importante de su existencia y dinámica interna.

El ambiente laboral de una organización es uno de los elementos claves que determinan la conducta de los trabajadores. Este ambiente mejor conocido como clima organizacional está conformado por un conjunto de dimensiones.

El clima organizacional de una empresa se puede conocer a través de la percepción que tienen sus trabajadores de las dimensiones que lo conforman. Cada organización posee su propio clima que la distingue de otras y que influye en el comportamiento de sus miembros.

Son muchos los investigadores (Likert, Bowers, Taylor, Crane, etc.) que se han dedicado al estudio del clima organizacional y han propuesto diferentes modelos susceptibles de medirlo. Una vez analizados estos, se considera que existen unas dimensiones claves que no se encuentran integradas en un solo modelo.

Consciente de esto y de la importancia que representa para toda organización conocer su clima se decidió realizar esta investigación, la cual tuvo como propósito diseñar y aplicar un modelo integral de clima organizacional que permita a una empresa conocer la percepción que tienen sus trabajadores de su ambiente laboral interno.

Las dimensiones que conforman el modelo propuesto son las siguientes: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo.

El estudio se llevó a cabo en un departamento de una empresa del sector servicios. Dicha empresa es una institución multinacional de gran prestigio pero cuyo nombre no se dará a conocer debido al requerimiento por parte de la organización de no revelar su identidad.

La investigación supuso la elaboración, validación y aplicación de un instrumento de recolección de información. Dicho instrumento es un cuestionario constituido por 51 ítems que corresponden a los 25 indicadores que miden las 9 dimensiones que conforman el modelo propuesto. Los ítems elaborados en forma de afirmaciones y preguntas poseen 5 alternativas de respuesta, donde el 5 representa la categoría más favorable y el 1 la más desfavorable.

RESUMEN

El análisis de los resultados se llevó a cabo por medio de un estudio estadístico el cual permitió llegar a la conclusión que 8 de las 9 dimensiones que conforman el modelo fueron percibidas de manera favorable. Únicamente en la dimensión toma de decisiones los empleados asumieron una posición neutra por lo que fue considerada como un punto de atención.

La investigación culminó con un conjunto de recomendaciones para mejorar los puntos de atención y reforzar las fortalezas diagnosticadas.

INDICE

RESUMEN	
DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
I	FORMULACION DEL PROBLEMA 11
II	OBJETIVOS..... 15
III	MARCO TEORICO..... 16
	3.1. Definiciones de clima organizacional..... 18
	3.2. Características del concepto de clima organizacional..... 25
	3.3. Condiciones determinantes del clima organizacional..... 27
	3.4. Carácter general y específico del clima organizacional..... 29
	3.5. Percepción del clima organizacional..... 31
	3.6. Medición del clima organizacional 34
	3.7. Diagnóstico del clima organizacional..... 40
	3.8. Importancia del clima organizacional..... 45
	3.9. Modelos teóricos de clima organizacional..... 53
IV	MODELO PROPUESTO..... 68
	4.1 Dimensiones del modelo integral..... 68
V	MARCO METODOLOGICO..... 96
	5.1. Tipo de investigación..... 96
	5.2. Variables de la investigación..... 98
	5.3. Diseño de la investigación 107
	5.4. Unidad de análisis..... 109
	5.5. Instrumento de recolección de datos..... 110
	5.6. Procesamiento de los datos..... 114
VI	PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... 117
	6.1. Criterios utilizados para el análisis..... 117
	6.2. Análisis general..... 121
	6.3. Análisis específico..... 126
	6.4. Análisis de la relación que existe entre la variable Clima Organizacional y las características demográficas medidas en la población en estudio. 142
VII	LIMITACIONES DEL ESTUDIO..... 146

INDICE

7.1. Limitaciones del modelo.....	146
7.2. Limitaciones del diagnóstico.....	146
VIII CONCLUSIONES.....	148
IX RECOMENDACIONES.....	152
9.1. Recomendaciones para mejorar los puntos de atención.....	152
9.2. Recomendaciones para reforzar las fortalezas.....	153
BIBLIOGRAFIA.....	155
ANEXOS.....	157

A mi madre...por brindarme la oportunidad de estudiar.

A Luis...mi esposo y vida.

A la memoria de mi padre.

A ustedes con todo mi cariño.

Reconocimiento

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a Francisco Herrera, mi tutor, por brindarme su apoyo y valiosa orientación sin la cual no hubiese sido posible la culminación de este estudio.

A todo el personal del departamento de Recursos Humanos de la Organización, especialmente a Beatriz Perez, Dinorath Rodríguez, Sulay Lazo y Luisa Elena Marcano por brindarme toda su ayuda y darme la oportunidad de realizar esta investigación.

A Virginia Gonzalez por su constante ayuda.

A todo el personal del departamento en donde se llevó a cabo este estudio.

A Pilar Lamas por su tiempo y apoyo incondicional.

A Solanja Rangel por su valiosa asesoría.

A mi familia por brindarme todo su apoyo.

Y en fin, a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este estudio.

A todos ustedes muchísima gracias.

I. FORMULACION DEL PROBLEMA

Las organizaciones desempeñan un papel crucial en la vida del hombre debido a que proporcionan los productos demandados por él, al igual que le permiten satisfacer necesidades económicas, intelectuales y profesionales. El agua que bebemos, los alimentos que consumimos, la ropa que llevamos, los vehículos que conducimos son todos productos organizacionales.

Las organizaciones se encuentran en un proceso constante de interacción con el medio ambiente el cual contribuye en la configuración de los elementos organizacionales como lo son las normas, la cultura y el estilo supervisorio, entre otros.

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde el punto de vista de su estructura, sus procesos o su comportamiento. Sin embargo, toda organización posee un objetivo determinado que constituye su razón de ser y un conjunto de personas que aisladamente no pueden lograr ese objetivo. Esto implica por un lado que los miembros de una organización dependen unos de otros y por otro, que las organizaciones aunque sean de naturaleza distinta, tienen un elemento en común que son las personas. Son ellas quienes establecen los objetivos, las innovaciones y realizan las funciones que permiten a la organización cumplir con su objetivo.

Desde la perspectiva organizacional, las personas constituyen recursos humanos y sin ellos las organizaciones no pudieran existir.

El medio ambiente no sólo influye en el comportamiento de las organizaciones sino también en el de los individuos. Así, las predicciones del comportamiento basadas únicamente en las características personales son insuficientes, lo que lleva a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación, es decir, del ambiente en el que se encuentra inmerso la persona. De lo expuesto anteriormente se puede deducir que el comportamiento de un individuo en la organización no depende solamente de sus características personales sino también de la forma como percibe su ambiente laboral y los restantes componentes de dicha organización.

El ambiente laboral, mejor conocido como clima organizacional, constituye la personalidad de una organización y la percepción que un individuo tenga de él será la respuesta a una pregunta clave que toda empresa debe hacerse: ¿Le gusta a sus empleados trabajar en esa organización? Generalmente las organizaciones con un clima calificado como satisfactorio tienen empleados motivados al logro de los objetivos de la misma. El clima también es importante para el desarrollo, evolución y adaptación de una empresa al medio exterior. L. Brunet establece que: "El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior."¹

Para todo gerente es fundamental conocer la percepción que tienen sus empleados del clima organizacional ya que a partir de ese conocimiento se puede planear las intervenciones

¹ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1992. p. 26.

necesarias para modificar el comportamiento de su personal hacia la consecución de niveles de productividad más altos, mejor calidad de trabajo, mejores relaciones interpersonales y el logro de empleados más motivados y eficientes.

Cada organización posee su propio clima que la diferencia de las demás organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. El clima organizacional está conformado por un conjunto de dimensiones y se puede determinar a través de la percepción que tienen sus trabajadores de esas categorías. Numerosas empresas como American Express, Unifot y algunos bancos han realizado estudios que les han permitido conocer su clima organizacional, por considerar a sus recursos humanos un elemento clave para alcanzar el éxito.

Investigadores como Likert, Bowers, Taylor y Schneider, entre otros, han planteado un conjunto de dimensiones que conforman el clima organizacional, existiendo así numerosos modelos para diagnosticar el clima de una organización. Algunos de estos fueron diseñados de acuerdo al tipo de organización donde son utilizados, otros en cambio son más genéricos. Después de revisarlos, se considera que existen unas categorías claves para diagnosticar el clima de trabajo de una empresa, pero que no se encuentran integradas en un solo modelo. Por eso surge la necesidad de diseñar un modelo integral de clima organizacional susceptible de ser utilizado por cualquier tipo de organización.

En base a lo expuesto anteriormente, el propósito de la investigación consiste en **diseñar y aplicar un modelo integral de clima organizacional, sobre la base de algunas teorías existentes, que permita a una empresa diagnosticar su ambiente interno a través**

de la percepción que tienen sus trabajadores de las dimensiones que conforman el modelo.

II. OBJETIVOS.

1) Objetivo general:

Diseñar un modelo integral de clima organizacional que permita a una empresa diagnosticar su ambiente laboral interno, a fin de conocer la percepción que tienen sus trabajadores de las dimensiones que conforman el modelo.

2) Objetivos específicos:

- Determinar las dimensiones que conforman el modelo.
- Diseñar y validar un instrumento de medida que permita a una empresa diagnosticar su clima organizacional de acuerdo al modelo propuesto.
- Aplicar el instrumento a un área determinada de la empresa en estudio con el objeto de diagnosticar las fortalezas, puntos de atención y debilidades en cuanto clima organizacional de la sección determinada.
- Establecer las recomendaciones que permitan fortalecer o mejorar el clima organizacional existente en la empresa en estudio.

III. MARCO TEORICO.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores que influye en el comportamiento de los individuos. Esto se debe a que el hombre es un ser social que interactúa constantemente con el medio ambiente que lo rodea. Así, todo individuo aparece inmerso dentro de un clima determinado por una organización en particular, por lo que las predicciones sobre el comportamiento individual no deben ser basados estrictamente en características personales sino también en la situación.

El concepto de clima organizacional fue tratado por primera vez en 1960 por S.W. Gellerman en su libro "People, problems and profits". Sin embargo, revisando la documentación sobre el tema, el concepto de clima organizacional parece provenir de la fusión de dos grandes escuelas del pensamiento, a saber: la Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista.

Según la Escuela de la Gestalt los individuos comprenden el mundo que los rodea en base a criterios percibidos e inferidos y su comportamiento está en función de la manera como ven ese mundo. Esto implica que la percepción del medio de trabajo influye en la conducta de un empleado.

Esta escuela establece dos principios fundamentales en relación a la percepción individual:

1. Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo real.

2. Crear un nuevo orden de cosas a través del pensamiento individual.

Por otra parte, para la Escuela Funcionalista el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y sus características personales juegan un papel primordial en la adaptación a dicho ambiente.

La semejanza entre ambas escuelas consiste en que los individuos están en una búsqueda constante de equilibrio con el mundo que los rodea, es decir, están constantemente adaptándose a él. Si un individuo percibe el clima de su organización como hostil, creará una conducta defensiva para así mantener el equilibrio con el medio que lo rodea.

3.1. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Antes de exponer definiciones formales del clima organizacional, es conveniente relacionarlo con algunas frases comunmente emitidas por los empleados: “es un buen lugar para trabajar”, “esta división de la empresa es mucho más formal que la otra”. Estas frases expresan en realidad la personalidad de la organización.

A pesar de varios años de investigación, el concepto de clima organizacional se encuentra todavía hoy en día en un status discutible. Debido a esto y a lo complejo que resulta definirlo, se ha considerado conveniente mencionar diversos conceptos del clima elaborados por expertos investigadores en la materia.

G. Litwin (1968) concibe el clima organizacional como “...la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.”²

R. Likert (1974) afirma que el clima organizacional “...viene dado por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.”³

² George H. Litwin. Climate and Motivation: An experimental study. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2a. ed. Colombia, Mc Graw Hill, 1994, p. 63.

³ BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 28.

L. Brunet (1992) señala que el clima de trabajo “constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que ésta está constituido por una multitud de dimensiones que componen su configuración global”.⁴

J. Gibson (1994) define el clima de una organización como “el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben (...), y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento.”⁵

B. Schneider (1994) entiende por clima organizacional, “la atmósfera percibida por los empleados y que es creada en las organizaciones por sus prácticas, procedimientos y recompensas.”⁶

En vista de la multitud de definiciones sobre el clima organizacional y lo complejo del tema, dos investigadores norteamericanos James y Jones (1974) establecieron sobre esta misma materia tres modos diferentes de investigación no mutuamente excluyentes:

1. La medida múltiple de los atributos organizacionales,
2. La medida perceptiva de los atributos individuales y
3. La medida perceptiva de los atributos organizacionales.

⁴ Ibid. p. 9.

⁵ GIBSON, James y otros. Las organizaciones: Comportamiento, estructura, proceso. 7a. ed. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, EUA, 1994, p. 40.

⁶ SCHNEIDER, Benjamin. “Creating the Climate and Culture of Success”. Organizational Dynamics Magazine Association. Vol. 23, EUA, 1994, p. 18. Traducción libre.

La primera, considera al clima organizacional como el conjunto de características que describen una organización, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de sus miembros.

Los atributos organizacionales se refieren a la naturaleza física de la organización reflejado en elementos como el tamaño, los procesos de recompensa, la tecnología y las normas organizacionales, entre otros. Bajo éste enfoque, el clima organizacional se define como la percepción que tienen los individuos de los componentes o aspectos físicos o formales de la organización . Aquí el clima es sinónimo de ambiente organizacional.

En el segundo enfoque, el clima de una organización es definido como las variables vinculadas a la percepción de los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados. A diferencia del anterior, este enfoque se centra en elementos individuales relacionados con las necesidades y los valores de las personas y no en las características de la organización. Aquí el clima es sinónimo de opiniones personales por lo que su percepción, por parte de los empleados, está más bien en función de sus características individuales y no de los aspectos organizacionales. El individuo percibe el clima únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Así, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo ni uniforme dentro de la organización pues suele cambiar según el "humor" de las personas. Por consiguiente, los elementos críticos del clima consisten en *percepciones individuales* de la organización y estas percepciones y la descripción de las mismas influye en el comportamiento y las actitudes del individuo en la organización.

El enfoque de la medida perceptiva de los atributos organizacionales plantea que el individuo actúa como filtro de la información proveniente de los acontecimientos que suceden a su alrededor y de las características de su organización, considerando fundamentales las características individuales en el proceso de percepción. Dicho proceso es el resultado de la interacción de las variables propias de la organización (estructura y procesos organizacionales) y las características individuales. Mediante la evaluación de estas percepciones se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados. En este sentido, Luc Brunet señala:

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores (...) que postulan la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.⁷

Bajo este esquema la percepción del clima está en función de las características individuales, organizacionales y de la interacción de estos dos elementos.

Analizadas los tres tipos de medidas planteados por James y Jones, se concluye que la diferencia fundamental entre ellas radica en que la primera contempla el clima desde la perspectiva de las dimensiones estructurales de la organización. La segunda concibe el clima como la globalización de las percepciones individuales sobre la realidad de la organización y la tercera establece la influencia conjunta del medio y la personalidad individual en la determinación del clima.

⁷ BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 19.

A. Weinert (1985) estableció igualmente tres modos de definir el clima organizacional. Estos, en cuanto al contenido, no difieren del planteamiento de James y Jones, sin embargo, Weinert los denomina de manera diferente. Llama a la medida múltiple de los atributos organizacionales características objetivas de la organización, denomina la medida perceptiva de los atributos individuales percepción individual de los atributos subjetivos y, a la tercera (medida perceptiva de los atributos organizacionales) como constructo personalizado y globalizado.

A. Weinert establece algunos puntos comunes de estos tres enfoques:⁸

1. El clima organizacional se concibe como una cualidad relativamente perdurable en el mundo laboral interno de la organización.
2. El clima puede ser una de las cualidades que distingue una organización de otra.
3. El clima resulta en su mayor parte de la conducta, las disposiciones y reglamentaciones de la dirección de las organizaciones.
4. Los miembros de las organizaciones perciben el clima.
5. El clima organizacional sirve de base para la descripción del medio laboral.

Por otra parte, Naylor (1979) opina que estos tres enfoques no son contrapuestos, sino que son partes de un proceso de desarrollo de tres etapas. Este proceso se origina con las características objetivas para el individuo de la organización (nivel 1), pasa por los atributos

⁸ WEINERT, Ansfried. Manual de psicología de las organizaciones. Barcelona, Editorial Herder S.A. 1985, p. 173.

subjetivos de la organización percibidos por el individuo (nivel 2) y llega al constructo psicológico del clima personalizado y globalizado (nivel 3) representado por la percepción que tiene el individuo de la organización.

Muchas veces suele confundirse el concepto de clima organizacional con el de satisfacción laboral. Ambos conceptos son diferentes debido a que el clima está ligado a las percepciones directas de los empleados y constituye una descripción del mundo laboral, mientras que la satisfacción en el trabajo implica una evaluación de las condiciones laborales y constituye el aspecto afectivo de la percepción individual.

L. Brunet plantea que la distinción entre clima y satisfacción laboral se resume en tres niveles:⁹

1. Nivel de abstracción: el clima organizacional se basa en macropercepciones del ambiente laboral, mientras que la satisfacción laboral se basa en micropercepciones.

2. Nivel afectivo: la medición del clima constituye una descripción del mundo laboral, mientras que la medición de la satisfacción laboral constituye una evaluación afectiva. (Sobre la medición del clima se profundizará posteriormente).

3. Nivel de análisis: en el clima, la unidad de análisis es la organización o una unidad de ella, mientras que en la satisfacción laboral la unidad de análisis es el individuo.

⁹ BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 81.

Otra confusión frecuente es la que surge entre el clima organizacional y cultura organizacional. B. Schneider establece que la cultura se refiere a patrones más amplios de la organización como sus valores y creencias. Igualmente, J. Gibson define la cultura como “el sistema de valores, creencias y normas que se extiende a toda la organización.”¹⁰

¹⁰ GIBSON, James y otros. Ob. cit. p. 721.

3.2. CARACTERISTICAS DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Según Tauguri (1968) el concepto de clima organizacional posee las siguientes características:

- ✓ El clima es un concepto sintético como la personalidad.
- ✓ Tiene una configuración especial de variables situacionales.
- ✓ Los elementos que la constituyen pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ✓ El clima de una organización puede tener cierta continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo que puede cambiar después de una intervención.
- ✓ Está determinado por las conductas, características, actitudes y expectativas personales y por las realidades sociales y culturales de la organización.
- ✓ El clima es un fenómeno exterior al individuo. Sin embargo, éste puede sentirse como agente contribuyente a su naturaleza.
- ✓ Es un fenómeno distinto a las funciones del individuo por lo que se pueden observar distintos climas entre las personas que ejecutan la misma tarea.
- ✓ El clima está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido por el empleado. Es importante destacar que la percepción no siempre es consciente.
- ✓ El clima puede ser difícil de describir verbalmente pero sus resultados pueden ser identificables fácilmente.
- ✓ Tiene consecuencias sobre el comportamiento de los empleados.

✓ El clima actúa sobre las expectativas y actitudes individuales, lo que implica que es un determinante directo del comportamiento.

El clima no se puede ver ni tocar a simple vista, sin embargo, tiene una existencia real.

3.3. CONDICIONES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

J. Gibson (1992) establece un conjunto de posibles condiciones que pueden influir en el clima organizacional.¹¹ Estos son:

✓ **Condiciones económicas:** las percepciones de riesgo, conflicto y recompensa en una organización pueden variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

✓ **Estilo de liderazgo,** definido por la alta gerencia, puede influir en los estilos adoptados en los demás niveles de la organización, repercutiendo sobre el clima de la misma.

✓ **Políticas organizacionales:** la percepción de las políticas organizacionales puede ser un factor influyente en el clima. Algunos ejemplos de políticas organizacionales pueden ser el sistema de recompensas y de ascensos en una determinada organización.

✓ **Valores gerenciales:** los valores gerenciales de los altos niveles organizacionales puede influir sobre el clima ya que las organizaciones tienden a tomar la forma de quienes están en la cumbre.

✓ **Características de los miembros:** aspectos como la edad, el sexo y el modo de vestir de los miembros de la organización pueden tener cierto impacto en el clima de la organización.

✓ **Tipo de actividad:** la actividad a que se dedica la organización puede influir en el clima de la misma debido a que determina el tipo de personas atraídas por la organización.

¹¹ GIBSON, James y otros. Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México, Mc Graw Hill, 1992, p. 533.

A parte de las condiciones mencionadas anteriormente, el tamaño de la organización también influye en la percepción del clima, mientras más importante y grande sea una organización, más riesgos tiene el clima de ser caracterizado por el conformismo, la alienación y la falta de compromiso por parte de sus miembros. Cuanto más grande sea la organización, más formales y convencionales suelen ser los roles y más estructuradas las tareas a través de las normas internas. Esto trae como consecuencia que las relaciones entre los empleados se vuelvan cada vez más rutinarias y formales.

3.4. CARACTER GENERAL Y ESPECIFICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Plantear que el clima organizacional se puede conocer a través de la percepción de los trabajadores puede presentar el dilema de si éste pertenece a una unidad o departamento específico de la empresa o abarca la totalidad de la organización.

En realidad, una compañía puede tener tantos climas como unidades o departamentos. Un conjunto de individuos, miembros de una misma organización, pueden pertenecer a grupos o departamentos distintos y por lo tanto percibir el clima organizacional de una manera diferente. Se puede decir que una organización posee microclimas en su interior.

La percepción del clima puede variar también de acuerdo al nivel que ocupen los empleados en la jerarquía organizacional o según la función de "línea" o "staff" en la que se desempeñan. Igualmente, una organización con oficinas o sucursales en distintas zonas geográficas puede experimentar distintos climas en las diferentes regiones aún cuando la corporación se guíe por las mismas normas, políticas y procedimientos. La causa de estas diferencias puede tener su origen en factores como la cultura local, el tamaño de la organización en esa zona y las fuerzas del mercado.

Por todo lo expuesto es fundamental definir precisamente los parámetros bajo los cuales se elabora un estudio de clima organizacional, es decir, hay que establecer claramente si el análisis se realizará por departamento, por unidad funcional, nivel jerárquico, etc.

Ahora bien, dependiendo de las necesidades de una organización también es posible analizar el clima de toda la empresa. Esto es posible gracias a los resultados de varias investigaciones que han revelado que:

...es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. (...) Puede haber cierta correspondencia de las percepciones de clima organizacional entre los empleados; lo que vuelve a confirmar que la distinción entre los diferentes climas percibidos puede no ser tan grande.¹²

Para diagnosticar el clima organizacional no es necesario cubrir la organización en su totalidad. Una muestra representativa por departamento o unidad resulta válida para un estudio de ésta magnitud. Tal como expresa L. Brunet "el clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen."¹³

Otra razón por la cual los individuos dan significados similares a los eventos es porque sus objetivos, valores, actitudes y necesidades en la organización son parecidos.

De esta forma se puede afirmar que el clima percibido por un individuo está influido por el clima general de la organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

¹² BRUNET, Luc. Ob. cit. p.24.

¹³ Ibidem.

3.5. PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El individuo aprende a entender y a conocer el mundo que lo rodea por la información que recibe de sus órganos sensoriales pero es importante tener siempre presente que lo percibido viene acompañado por las experiencias y necesidades del individuo.

J. Gibson (1994) define la percepción como el

... proceso cognoscitivo por medio del cual el individuo da sentido a su entorno. La percepción es el proceso que utilizan los individuos para seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos y transformarlos en una imagen significativa y coherente del mundo.¹⁴

La percepción implica la adquisición de conocimientos específicos acerca de los objetos y acontecimientos en un momento determinado. Esto supone que la percepción entra en acción cada vez que los estímulos activan los sentidos.

La percepción está relacionada con la cognición, es decir, con los acontecimientos e incluye la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de las experiencias relacionadas.

En conclusión, la percepción incluye la recepción y organización de estímulos así como su traducción o interpretación que formará actitudes e influirá en el comportamiento.

¹⁴ GIBSON, James y otros. Ob. cit. p. 61.

Los procesos perceptivos a través de los cuales se organizan las sensaciones tienen como objetivo la selección y separación de estímulos no deseados así como la organización de lo que se ve y se oye para convertirlo en algo significativo y poder considerar el mundo de manera coherente.

Según L. Brunet

*...las variables propias de una organización como su estructura y sus procesos interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se pueden analizar las relaciones entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados.*¹⁵

Para R. Likert “el comportamiento de los empleados de una organización es causado por una parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, capacidades y valores”.¹⁶ Así, la reacción de un individuo ante cualquier situación está siempre en función de la percepción que tenga de ella. A su vez, la realidad influye en la percepción y es esta última la que determina la conducta que va a adoptar el individuo. En vista de que la conducta de un individuo depende en gran parte de la percepción que tenga de los estímulos provenientes de la realidad, el comportamiento de los empleados de una organización depende también de la percepción que tengan del clima de ésta.

¹⁵ BRUNET, Luc. Ob cit. p. 19.

¹⁶ Ibid. p. 28.

Según R. Likert son cuatro los factores que influyen en la percepción individual del clima:¹⁷

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la misma estructura del sistema organizacional.

2. La posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización así como el salario que devenga.

3. Los factores personales como sus actitudes, valores así como su personalidad.

4. La percepción que tienen los subordinados, colegas y supervisores del clima de la organización.

Adicional a estos factores la percepción del clima se ve afectada por los hechos que tienen significado e importancia particular para el individuo.

¹⁷ Ibid. p. 29.

3.6. MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.6.1. Acerca de la medición del clima organizacional.

Según J. Gibson (1992) medir el clima de una organización es "un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad".¹⁸ Esto supone solicitar la opinión de los empleados en relación a diferentes atributos y elementos de la organización o subunidad.

Los miembros de una organización desempeñan un papel fundamental en la medición del clima ya que sus percepciones proporcionan la información necesaria para el conocimiento del mismo.

3.6.2. El clima como variable.

Las investigaciones sobre clima organizacional se pueden clasificar en tres categorías: unas consideran el clima como variable independiente, otras como variable interviniente y otras como variable dependiente.

1. El clima como variable independiente es tomado como un factor que influye sobre otras variables tales como el rendimiento individual, la satisfacción en el trabajo y las actitudes individuales. Algunos de los investigadores que consideran el clima como una variable independiente son Lyon e Ivancevich, Kaczka y Kirk, entre otros.

¹⁸ Ibid. p. 532.

2. El clima como variable interviniente es visto como un factor que influye en las relaciones entre variables independientes (por ejemplo el estilo de dirección) y variables dependientes (por ejemplo el rendimiento laboral). Algunos de los investigadores que dirigen sus estudios en esta vertiente son Likert, Litwin y Stringer.

3. El clima visto como variable dependiente: es supeditado a la estructura formal de la organización; es un factor variable y depende de la implementación y realización de programas de entrenamiento y formación. El clima como variable dependiente sugiere que en su percepción influyen directa o indirectamente factores como la estructura, la tecnología, las necesidades de los miembros y las prácticas administrativas de la organización, entre otros.

3.6.3. Componentes del clima organizacional.

Como ya se dijo en la sección 3.2. (características del concepto de clima organizacional) éste es de naturaleza mutidimensional. Está compuesto por un conjunto de dimensiones que constituyen su configuración global. L. Brunet señala:

El Clima organizacional es un componente multidimensional de elementos (...) y puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.¹⁹

¹⁹ BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 13.

Actualmente son muchos los modelos diseñados para medir el clima de una organización, tema sobre el cual se ahondará más adelante.

J. Gibson (1992) establece que el clima organizacional tiene una estrecha relación con la conducta, la estructura y procesos de la organización. Estos tres elementos no son fenómenos aislados sino que están estrechamente vinculados e interactúan con el clima de una organización. L. Brunet concibe estos tres elementos, al igual que las categorías que abarcan, como componentes del clima organizacional.

En cuanto a la conducta, ésta se puede descomponer en dos categorías como el aspecto individual, equivalente a las actitudes, percepciones, valores y personalidad de los empleados; y el aspecto grupal: la motivación y el liderazgo.

Por su parte, la estructura contempla dos categorías: las macrodimensiones y las microdimensiones.

Finalmente, los procesos se descomponen en categorías como la evaluación de desempeño, el sistema de recompensa, los sistemas de comunicación y de toma de decisiones, etc.

La interacción de estos tres componentes (conducta, estructura y proceso) influye en el clima el cual afecta, a su vez, el rendimiento individual, grupal y organizacional.

Los diversos autores que investigan el problema de la medición del clima organizacional no han llegado a un consenso acerca del número de dimensiones requeridas para diagnosticarlo de la forma más exacta posible.

Posteriormente se explicarán algunos de los modelos o conjunto de dimensiones elaborados por diversos especialistas en la materia. Por ahora, se quiere dejar claro que el clima organizacional está conformado por un conjunto de dimensiones en cuyo número no hay acuerdo por parte de los investigadores.

3.6.4. Métodos para la medición del clima organizacional.

El instrumento por excelencia para medir el clima organizacional es el cuestionario escrito. Estos están constituidos por afirmaciones o preguntas que describen hechos particulares de la organización y sobre los cuales los empleados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o en desacuerdo.

L. Brunet señala que "El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito."²⁰

A. Weinert establece que "Los instrumentos disponibles para la medición del Clima de la organización consisten en su mayor parte de cuestionarios estructurados, relacionados con la percepción (...)." ²¹

²⁰ Ibid p.41.

²¹ WEINERT, Ansfried. Ob. cit. p. 174.

Igualmente, J. Gibson (1992) sostiene que el instrumento para medir el clima organizacional es el cuestionario: "El diagnóstico del Clima Organizacional suele efectuarse mediante el uso de un cuestionario estructurado para encuesta."²²

Los instrumentos diseñados para medir el clima organizacional son muy diversos y se distinguen entre sí por su contenido y longitud, por el número de dimensiones que contemplan y por la validez y confiabilidad que presentan.

En vista de que en los estudios de clima organizacional existe un gran interés por entender los componentes personales dentro de los procesos de la organización, se utilizan casi siempre instrumentos "perceptivos". Estos tienen como inconveniente que las percepciones individuales del clima organizacional y su descripción no ofrecen una información completa de hasta qué punto refleja esta descripción los atributos del mundo laboral. Para superar este inconveniente es necesario realizar estudios de valoración que demuestren la precisión y la exactitud de la percepción individual.

Los cuestionarios utilizados para medir el clima presentan por lo general escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo facilitando y agilizando la contestación de los mismos.

Revisando lo elaborado sobre el tema se encontró que los estudios de clima organizacional pueden ser de dos formas:

²² GIBSON, James y otros. Ob. cit. p. 533.

1. La medición del clima organizacional existente en diversas empresas, en cuyo caso se habla de estudios comparativos.

2. La medición del clima organizacional en una sola empresa o unidad de la misma, en cuyo caso se habla de diagnósticos del clima de una organización o unidad de la misma. La presente investigación pertenece a este segundo tipo.

La fuerza de un cuestionario de clima organizacional reside en su capacidad de reagrupar o representar las dimensiones que componen el clima.

3.7. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El análisis que una organización realiza de un conjunto de variables propias de su naturaleza suele denominarse diagnóstico. Este tiene por objetivo detectar las debilidades, puntos de atención y/o fortalezas de una empresa, para corregir, mejorar y reforzar según sea el caso. Específicamente, los diagnósticos se realizan con el fin de:

- Constatar la calidad de las informaciones y procedimientos utilizados.*
- Descubrir las causas de cualquier deficiencia (crisis, sobrecarga, pérdida, etcétera).*
- Detectar puntos débiles y buscar la posibilidad de fortalecerlos a través de un estudio previo.* ²³

Un diagnóstico se caracteriza por ser un proceso metódico, sistemático, no intuitivo ni azaroso. Consta de la recopilación, procesamiento e interpretación de información para finalmente establecer las conclusiones sobre lo medido.

Un buen diagnóstico consta de los siguientes pasos:

1. Establecer contacto formal entre la organización o clientes y el consultor el cual debe especificar el tiempo que durará la investigación y las responsabilidades de cada parte.
2. Conocer el área a diagnosticar.
3. Elaborar el instrumento de recopilación de datos.

²³ LARES, María Emilia y Marisol Rodríguez. Diagnóstico del clima organizacional: percepción individual, imagen organizacional. Tesis de grado para optar al título de Reaccionista Industrial, U.C.A.B. Caracas, 1990, p.14

4. Recolectar la información a través del instrumento elaborado con el objeto de conocer la percepción que tienen los individuos en relación a lo estudiado.
5. Analizar los datos recolectados con el fin de interpretarlos.
6. Establecer las conclusiones y recomendaciones.

Teniendo presente lo expuesto hasta el momento, el diagnóstico del clima organizacional se basa en la recopilación, procesamiento y análisis de datos provenientes de la organización en estudio. Se recomienda que un estudio de esta naturaleza se realice periódicamente (preferiblemente en lapsos de dos a cinco años) de manera de poder evaluar la situación actual de la organización y así, observar si los problemas o las áreas críticas han sido solucionadas o en su defecto, han empeorado.

Existen diversos métodos para realizar un diagnóstico, entre los que podemos mencionar:

✓ **La observación:** es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en la utilización de los sentidos para apreciar hechos, realidades sociales y gente en el contexto donde desarrollan normalmente sus actividades.

Esta técnica tiene como ventajas:

-Obtener información independientemente del deseo de proporcionarla o no la persona o el grupo objeto de estudio.

-Los fenómenos son analizados dentro de una situación contextual y estudiados en su totalidad.

Las principales desventajas de esta técnica son:

-La falta de capacidad por parte de los observadores de distinguir entre los hechos observados y la interpretación de esos hechos.

-La influencia del observador sobre la situación objeto de estudio, es decir, la subjetividad.

-La existencia del peligro de hacer generalizaciones sobre los hechos objetos de estudio.

La observación no debe ser la única técnica a utilizar para recopilar los datos, en vista de que las ideas y los puntos de vista de los individuos no pueden ser captados.

✓ **La entrevista:** consiste en una conversación entre dos personas en donde uno es el entrevistador y el otro el entrevistado. Ellos dialogan en base a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada.

Algunas ventajas de la entrevista son:

-La posibilidad de obtener información más precisa, ya que el entrevistador tiene la oportunidad de aclarar una pregunta.

-El entrevistador puede observar los gestos, el tono de voz, etc. de los entrevistados, con lo que se enriquece la información recolectada.

Entre las limitaciones que posee esta técnica pueden mencionarse:

-Solo debe ser utilizado tomando en cuenta la presencia de los siguientes factores:

*La disponibilidad de los recursos necesarios y del tiempo suficiente por parte del entrevistado y el entrevistador.

*Cuando se pueda garantizar la calidad de los entrevistadores.

-La posibilidad de presentarse el efecto halo el cual consiste en atribuir características positivas o negativas al entrevistado por parte del entrevistador afectando así los resultados.

✓ **El cuestionario:** es el instrumento más utilizado para recolectar datos. Consiste en un conjunto de preguntas, expresados en forma escrita, en relación a una o más variables a medir. *Algunos de sus aspectos positivos son:*

-La posibilidad de poder ser aplicado a un gran número de personas incluso en distintas áreas geográficas.

-Mayor libertad de respuesta por parte de los encuestados en vista de que garantiza el anonimato.

-No se requiere la presencia de un entrevistador por lo que el instrumento puede ser contestado por varias personas a la vez obteniéndose la información en un lapso de tiempo relativamente más breve.

-Representa un costo menor en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo, en relación a la entrevista.

-Permite a la personas que contestan el cuestionario un mayor tiempo de reflexión antes de responder a la pregunta.

Las limitaciones o desventajas de la utilización del cuestionario son:

-El riesgo de porcentajes elevados de cuestionario o preguntas no contestadas.

-La exclusión de las personas que no saben leer o escribir.

-La imposibilidad de ayudar al informante con explicaciones complementarias en relación a los aspectos preguntados.

3.8. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es importante por dos razones fundamentales:

1. Por los efectos que produce en el interior de una organización.
2. Por su relación con la adaptación, evolución e imagen de la organización con el medio externo.

1. En cuanto a los efectos que produce en lo interno de una organización, el clima es importante por la influencia que ejerce sobre el comportamiento de sus miembros. Como ya se dijo anteriormente, el comportamiento individual no depende únicamente de las características personales sino también de la forma como se percibe el ambiente laboral. El clima tiene efectos sobre el comportamiento de los empleados en virtud de que define los estímulos que son o no apoyados en una organización y que determinan la libertad de acción de sus actores.

Para todo gerente es fundamental diagnosticar y conocer cómo percibe su personal el clima, ya que sólo a partir de ese conocimiento puede planear las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento hacia la consecución de una mayor productividad, una mejor calidad del trabajo, unas mejores relaciones interpersonales y el logro de empleados más motivados y eficientes.

L. Brunet establece tres razones por las cuales considera que todo gerente debe diagnosticar y conocer el clima organizacional.

- 1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.*
- 2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.*
- 3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.²⁴*

De manera más específica el clima puede tener efectos sobre:

a). La implementación de programas de círculos de calidad y evaluación de desempeño.

Los círculos de calidad es una técnica que consiste en la participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con el trabajo. Esta técnica se basa en el desarrollo de un espíritu y de un clima participativo, así como en la existencia de una colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados.

Si los gerentes están interesados en utilizar ésta técnica, deben asegurarse que sus empleados se sientan involucrados en la misión de la organización y que sientan que su trabajo contribuye en la consecución de los objetivos empresariales. Los círculos de calidad sólo son eficaces en las organizaciones donde el clima es participativo y cooperativo ya que sólo este tipo de clima permite el desarrollo de la creatividad individual.

En cuanto a los programas de evaluación de desempeño, el clima puede ser un factor fundamental en la implementación y éxito de los mismos. La evaluación de desempeño es el

²⁴ BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 20

proceso mediante el cual la organización califica el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Esta información puede ayudar a tomar decisiones relacionadas con el personal y constituye uno de los principales medios de retroalimentación para los empleados en cuanto al cumplimiento de su labor.

Generalmente la evaluación de desempeño se realiza por medio de la apreciación del trabajo de un subordinado por parte de su supervisor para luego discutir entre ellos las observaciones hechas en relación a los criterios preestablecidos para la evaluación.

El éxito de un programa de evaluación de desempeño reside, en gran parte, de la existencia de un clima participativo y abierto. Por eso, cuando un profesional en el campo laboral decida implementar o llevar a cabo un programa de evaluación de desempeño es conveniente que identifique antes el clima de la organización con el objeto de ver las verdaderas posibilidades de éxito del programa.

b). Los actos delictivos dentro de las organizaciones, como los robos y el vandalismo.

Estos problemas no son exclusivos de los operarios de plantas sino también pueden presentarse entre los trabajadores de oficinas y constituye un enorme problema para las empresas debido a las pérdidas monetarias y de equipos que representan.

Estos problemas delictivos tienen según Taylor y Congemi (1979) dos causas principales:²⁵ Los problemas personales como por ejemplo, gastos familiares muy elevados, en cuyo caso la organización deberá tomar las medidas necesarias de acuerdo a la gravedad del caso y, los problemas organizacionales como por ejemplo, salarios considerados demasiado bajos, desacuerdos en las políticas organizacionales, etc. Por supuesto que los robos y el vandalismo pueden ser considerados como medidas extremas adoptadas por los trabajadores ante situaciones difíciles. Sin embargo, estos problemas suelen aumentar cuando el clima organizacional es percibido como malsano o excesivamente burocrático donde la capacidad creativa y la sensación de libertad se ven frustrados. En cambio, en las organizaciones con un clima abierto y sano, donde se intenta evitar la sensación de frustración del empleado y donde éste siente que es parte importante de la organización, el robo y el vandalismo son casi nulos.

c). La tendencia de los empleados a sindicalizarse.

Cuando el clima de una organización es percibido como rígido y autocrático, los empleados tienden a buscar mecanismos que les permitan hacerse escuchar y luchar contra la tensión. Es entonces cuando la sindicalización se presenta como mecanismo legal y aceptado socialmente para influir en el contexto laboral. Si por el contrario, el clima es abierto y participativo, los empleados tienden menos a la sindicalización.

²⁵ TAYLOR, W y Congemi, J. "Employee theft and organizations climate". *Personnel Journal*. 58. Citado por BUNET, Luc. Ob. cit. p. 65.

Cotiis y Louarn (1977) sostienen que la tendencia a sindicalizarse depende de la percepción que tienen los trabajadores de la influencia que ellos poseen en su ambiente laboral y de la importancia que ellos le dan a la sindicalización como mecanismo influyente en la organización.²⁶

d). Los accidentes de trabajo.

Un accidente de trabajo puede ser definido como todo suceso imprevisto y no deseado que interfiere en el desarrollo normal de la actividad laboral y que puede originar a los empleados lesiones físicas y/o psicológicas, temporales o permanentes, produciendo daños a equipos y/o materiales, originando pérdidas económicas a la organización.

Si el clima de la organización es percibido como rígido o forzado, el empleado puede tender a tomar mayores riesgos en su trabajo para demostrar su capacidad laboral, aumentando así las posibilidades de producirse un accidente. La importancia que le asigne una organización a los programas de seguridad e higiene industrial puede ser un indicador del tipo de clima reinante en la misma.

e). La consecución de los fines organizacionales y el acatamiento de las normas.

Bajo un clima autocrático y rígido, la organización informal (relaciones sociales que surgen espontáneamente entre los miembros de una organización) puede buscar reducir la tensión del control ejercido sobre ellos y puede oponerse a los fines y objetivos establecidos.

²⁶ BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 72.

En cambio, bajo un clima participativo los empleados pueden presentar una mayor tendencia a integrar los objetivos y normas formales de la organización. Así cuando los objetivos del grupo coinciden con los de la empresa, la conducta de los empleados contribuye al éxito de la organización y viceversa. De igual forma, en un clima participativo los grupos tenderán a adaptarse a las normas que busquen facilitar su trabajo y no a las normas que satisfagan únicamente sus necesidades personales.

f). La tasa de ausentismo y rotación presente.

Organizaciones con climas rígidos y malsanos pueden experimentar mayores tasas de ausentismo. Una de las razones puede ser la tendencia de sus empleados a retirarse por unas horas o días en busca de algún escape que les ayude a disminuir la tensión.

Estas mismas consideraciones pueden aplicarse a las tasas de rotación, en vista de que un clima autoritario o cerrado puede traer como consecuencia el abandono de la organización por parte de los empleados. Efectos contrarios puede producir un clima agradable y participativo.

g). La satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Un clima que permita el desarrollo y la realización personal puede generar en el empleado una visión positiva de su trabajo produciendo mayores niveles de satisfacción y rendimiento.

h). La productividad organizacional.

Las investigaciones de dos especialistas en la materia, Bowers y Likert (1974) demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por climas altamente participativos. Por ello es posible afirmar que el clima puede ser un factor influyente en la productividad organizacional.

Lo planteado hasta el momento sobre la importancia del clima puede acercarnos a posibles dimensiones de un modelo exhaustivo de clima organizacional. Sin embargo, antes de analizar algunos modelos teóricos ya elaborados y proponer un modelo integral, cabe destacar la importancia del clima para la adaptación de una organización al medio que lo rodea.

2. El conocimiento del clima no es sólo importante por los efectos que produce en el comportamiento de los miembros en el interior de una organización, sino también para su desarrollo, evolución y adaptación al medio externo. Esto se debe a que una organización con un clima demasiado rígido, con estructuras mal definidas y en fin, considerado por sus miembros como desfavorable, puede traer como consecuencia la pérdida de competitividad, la disminución de su capacidad para retener personal valioso y entrar en una fase incontrolable de decrecimiento. Efectos contrarios puede producir un clima organizacional considerado favorable, motivador y satisfactorio.

En este sentido, L. Brunet señala que “El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.”²⁷

Finalmente, el clima es importante en el interior de una organización por la influencia que tiene sobre sus miembros y en el exterior, por su contribución a la imagen que proyecta.

²⁷ Ibid. p. 26.

3.9. MODELOS TEORICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Son numerosos los modelos de clima organizacional elaborados hasta el momento. El conjunto de dimensiones planteado por los especialistas en la materia es bastante heterogéneo, ya que es posible encontrar cuestionarios que miden el clima en función de 2 a 11 dimensiones.

Existen cuestionarios elaborado específicamente para diversos tipos de organizaciones como por ejemplo empresas escolares, de servicios, etc. Asimismo, existen cuestionarios estandarizados para evaluar el clima en cualquier tipo de organización independientemente de la actividad a que se dedique.

El hecho de que una de las condiciones determinantes del clima organizacional sea la actividad a que se dedique la empresa puede dificultar el diseño de un modelo integral capaz de ser utilizado en diversos tipos de organizaciones. Por eso, en el presente punto se analizarán modelos elaborados para diversos tipos de organizaciones.

Katz y Kahn (1990) plantean que las organizaciones se dividen en cuatro clases según la actividad a la que se dedican:²⁸

1. **Organizaciones productivas o económicas:** están dedicadas a crear riquezas, manufacturar bienes y proporcionar servicios al público. Este tipo de organizaciones se pueden dividir en dos subgrupos:

²⁸ KATZ, Daniel y Robert, Kahn. Psicología social de las organizaciones. Mexico, Editorial Trillas, 1990, p. 127.

1a. Las organizaciones económicas de producción de bienes que se caracterizan por lo tangible de sus productos. Ejemplo: Cada, Agfa, etc.

1b. Las organizaciones económicas dedicadas a la prestación de servicios que se caracterizan por lo intangible de sus productos ya que del servicio se obtiene más bien una experiencia que una posesión. Ejemplos de éste tipo de organizaciones son los bancos, las agencias de seguros, etc.

2. **Organizaciones de mantenimiento:** están dedicadas a la socialización de la gente para que luego puedan ocupar sus puestos en otras organizaciones. Este tipo se puede subdividir en dos clases:

2a. Organizaciones de función directa de mantenimiento, como son las empresas educativas.

2b. Organizaciones de función restaurativa, como son las organizaciones que se dedican a actividades médicas: hospitales y clínicas.

3. **Organizaciones de adaptación:** se ocupan del desarrollo de conocimientos, elaboran y prueban teorías y aplican a los problemas existentes los resultados obtenidos. Las organizaciones dedicadas a la investigación son un ejemplo de este tipo.

4. **Organizaciones político administrativas:** tienen como función coordinar y controlar la gente y los recursos, así como arbitrar entre grupos competidores. El Estado y las oficinas del gobierno constituyen ejemplos de éstas.

A continuación se analizarán algunos modelos de Clima Organizacional. Se presentan algunos elaborados para determinados tipos de organizaciones y otros más globales.

3.9.1. Modelo de Bowers y Taylor

Bowers y Taylor (1970) elaboraron un instrumento denominado *Survey of organizations*, el cual mide las características organizacionales en función a tres grandes dimensiones: el liderazgo, el clima y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función a cinco dimensiones:²⁹

Apertura a los cambios tecnológicos: esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos equipos y recursos que pueden facilitar y mejorar el trabajo de los empleados.

Recursos humanos: se refiere a la atención prestada por la dirección para el bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación: se basa en las redes de comunicación que existen en la organización así como a la facilidad que tienen los empleados de hacer escuchar sus quejas en la dirección.

Motivación: referida a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

²⁹ BUNET, Luc. Ob. cit. p. 50.

Toma de decisiones: evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

3.9.2. Modelo de Likert.

Una de las teorías más completas por su nivel de explicación es la de Rensis Likert. Su teoría de clima organizacional llamada "Sistemas de Organización" permite visualizar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permiten también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo, la percepción de las condiciones organizacionales y por los valores y percepciones de los miembros. En vista de la importancia de las percepciones en ésta teoría, Likert plantea cuatro factores principales que influyen en la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización y el salario que percibe.
3. Los factores personales como personalidad, actitudes y niveles de satisfacción.
4. La preocupación que tienen los supervisores, subordinados y colegas del clima.

De manera más específica, Likert establece tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

a. Variables causales: constituyen variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Las variables causales comprenden la estructura y la administración de la organización y se distinguen porque pueden ser modificadas por sus miembros y porque, como variables independientes, al ser modificadas pueden cambiar otras variables.

b. Variables intermedias: reflejan el estado intermedio y la salud de la organización. Ejemplos de éste tipo de variables son la motivación, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones. Las variables intermedias constituyen los procesos de la organización.

c. Variables finales: son dependientes y resultan del efecto conjunto de las otras dos. Reflejan los resultados obtenidos por la organización. Algunos ejemplos pueden ser la productividad, los gastos de la empresa y sus pérdidas y ganancias.

De la combinación de estas tres variables, Likert plantea cuatro tipos de climas:

1. El clima de tipo autoritario-explotador: se caracteriza por la falta de confianza de la dirección hacia los subordinados, quienes trabajan en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas y satisfacción de necesidades psicológicas y de seguridad. Generalmente la organización informal se opone a los objetivos de la organización formal.

2. El clima de tipo autoritario-paternalista: caracterizado por la confianza condescendiente que tiene la dirección en los empleados. Las recompensas y los castigos utilizados son los métodos empleados por excelencia para motivar a los trabajadores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines de la organización formal.

3. El clima de tipo participativo-consultivo: en él, la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima pero se deja que los subordinados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos se utilizan para motivar a los empleados cuyas necesidades de prestigio y estima se intentan satisfacer. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta puede negarse o resistirse a los fines establecidos por la organización.

4. El clima de tipo participativo-en grupo: en el cual la dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación fluye de manera ascendente, descendente y lateral. Los empleados son motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de los objetivos y por la evaluación de rendimiento en base a los objetivos predeterminados. Entre los supervisores y los subordinados existen relaciones de amistad y confianza. La organización formal e informal son frecuentemente las mismas.

Estos cuatro tipos de climas se identifican a través de ocho dimensiones y el instrumento comprende 51 preguntas. Sin embargo, existe una versión abreviada de 18 puntos.³⁰

Las dimensiones que propone son las siguientes:

Los métodos de mando: es la manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: referida a los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de motivación: indica la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa y a la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia: establece la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: esta dimensión se refiere a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación: forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.

Las características de los procesos de control: distribución y ejercicio del control entre las instancias organizacionales.

³⁰ Ibid. p. 45.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: se refiere a la planificación y la formación deseada en la organización.

3.9.3. Modelo de las casillas de M. Weisbord.

Este modelo toma en cuenta las principales dimensiones de la organización. Permite establecer prioridades en el sentido de que identifica aquellos aspectos que requieren intervención inmediata. De igual forma, muestra sus fortalezas y facilita una visión global de los componentes de la organización.

Según el modelo de Weisbord, una organización debe diagnosticarse de forma tal que se tomen en cuenta tanto su sistema formal como el informal en vista de que considera la empresa como un sistema social. Cuando más grande sea la brecha entre ambos sistemas tanto más probable es que la organización esté funcionando de manera ineficaz.

Las dimensiones planteadas por Weisbord son las siguientes:³¹

Propósito: son dos los factores más importantes en cuanto a las metas de la organización: la claridad y el acuerdo. Esto supone que deben ser definidas de manera clara y sencilla. Las personas consideran a la organización como un medio para alcanzar sus propias metas y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan de las personas para lograr sus objetivos.

³¹ LARES, María Emilia y Marisol Rodríguez. Ob. cit. p. 19.

Concretamente esta dimensión se fundamenta en que las personas deben tener claros los objetivos empresariales con el fin de poder orientar sus propias metas en base a las de la organización lográndose así un punto común de interés.

Estructura: según Weisbord debe haber una correspondencia adecuada entre la finalidad de la organización y la estructura disponible para lograrla. La estructura permite organizar el trabajo de la empresa por medio de la división y delegación del mismo. El trabajo suele dividirse en niveles y funciones. A esto se le denomina proceso de jerarquía y existe donde quiera que se encuentre una relación supervisor-supervisado.

Específicamente esta dimensión se basa en que ante la complejidad de las organizaciones, estas se ven en la necesidad de organizarse a través de una estructura. En consecuencia es importante revisar que efectivamente la estructura permita el logro de los objetivos establecidos.

Relaciones: Weisbord sostiene que en las organizaciones se dan principalmente tres tipos de relaciones: departamentales, personales y las que surgen por la naturaleza y exigencias de los empleos. Según él, se debe diagnosticar en primer lugar la interdependencia existente entre los empleados y luego los modos como son tratados los conflictos.

Recompensas: diagnostica las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (sueldo, beneficios socio económicos) y lo que los empleados sienten al ser recompensados o castigados por lo que hacen. Según Weisbord es fundamental

la "igualdad o justicia" entre los miembros de la organización en vista de que ellos esperan que su mayor eficiencia o mejor desempeño sea reconocida ya sea por vía de reconocimiento formal (promociones, evaluaciones y ascensos) o por medio del reconocimiento informal (señales de aprecio, estima, elogios, felicitaciones, etc.)

Liderazgo: lo ubica en el centro de su modelo en vista de que cree que el jefe o líder debe observar las relaciones que hay entre las otras dimensiones y mantener un equilibrio entre ellas. Esta dimensión se fundamenta en el conocimiento y la aceptación de la influencia del líder.

Mecanismos de ayuda: según Weisbord, esta dimensión constituye el "cemento" que une las funciones organizacionales (planificación, control presupuesto, etc.) permitiendo la sobrevivencia de la misma. La finalidad del diagnóstico es determinar los mecanismos que ayudan a los miembros a alcanzar los objetivos establecidos y los que parecen estorbar más que ayudar.

Actitud hacia el cambio: el ambiente de trabajo está pleno de cambios que perpetúan el sistema social y es importante que los empleados se adapten a ellos. Esta dimensión ha sido añadida a las seis originales del modelo de Weisbord con el fin de estar preparados para la próxima fase del diagnóstico que es el cambio.

3.9.4 Modelo de Crane

Crane (1981) elaboró un cuestionario de clima para las empresas escolares. Su cuestionario comprende cinco dimensiones, con un total de 36 preguntas, las cuales son:³²

Autonomía: se refiere a la iniciativa y responsabilidad individual que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

Estructura: forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y los modos de trabajar.

Consideración: referida al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

Cohesión: se refiere a la unión y fidelidad del grupo de trabajo.

Misión e implicación: indica el nivel de integración y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

3.9.5. Modelo de Schnieder.

Benjamín Schneider (1994) es uno de los principales especialistas de clima organizacional en empresas de servicios. En 1968 elaboró, conjuntamente con Bartlett, un cuestionario de clima para las compañías de seguros. Dicho cuestionario mide el clima en función a 6 dimensiones:³³

³² BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 45.

³³ Ibid. p. 46.

El apoyo patronal: hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso y cooperador.

La estructura: se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus empleados respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y consigan nuevos clientes.

La implicación con los nuevos empleados: esta dimensión se refiere a la preocupación de la empresa en relación a la selección y formación de sus empleados.

Los conflictos intragencias: referida a grupos de individuos que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

La autonomía de los empleados: es el grado de autonomía que viven los empleados en el trabajo.

Grado de satisfacción general: mide el grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Posterior a este estudio, Schneider realizó otras investigaciones sobre el clima en las organizaciones de servicio, siendo importante mencionar sus más recientes conclusiones:

1. Los servicios se caracterizan por tres aspectos fundamentales:

✓ Los servicios son más intangibles que los bienes. Los servicios representan *experiencias*, mientras que los bienes, *cosas*.

✓ Los servicios requieren la participación del consumidor en la producción del servicio. Por ejemplo, en una línea aérea el cliente es el que dice dónde se quiere sentar, qué quiere comer, a dónde quiere ir, etc.

✓ Los servicios son producidos y consumidos simultáneamente. Por ejemplo, una aeromoza no puede prestar servicios si no hay pasajeros. Por el contrario, un producto puede ser elaborado en un momento y en un lugar específico y comprado por un cliente en otro. No sucede así con los servicios.

2. Las percepciones de clima de los empleados están correlacionadas con las percepciones de los clientes en relación al servicio. Esto quiere decir que cuando se facilita el bienestar de un empleado, a través de un clima agradable, los clientes de esos empleados reportan una experiencia de servicio superior. Así, el clima de servicio sirve como sustituto de control gerencial en vista de que sirve como guía para el comportamiento del empleado de manera que, hace innecesaria la intervención de la gerencia en la secuencia de servicio. Igualmente, Schneider ha demostrado que las percepciones de los empleados en relación al clima de su organización están correlacionadas con las percepciones del cliente de la calidad del servicio.

3. Importancia de las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones. Cuando los empleados perciben en su organización prácticas y procedimientos que facilitan una experiencia más positiva, ellos también crean una experiencia de servicio más positiva para sus clientes. Igualmente, Schneider establece que en organizaciones donde la calidad del

servicio es calificada alta por parte de los clientes, los empleados sostienen que están bien entrenados y que sus instrumentos y equipos de trabajo son los más adecuados.

4. El clima adopta un enfoque estratégico al ser definido como la percepción actual de los eventos, prácticas y procedimientos (los cuales constituyen las rutinas de la organización) y las clases de comportamiento que son recompensadas, apoyadas y esperadas en el escenario. Igualmente, para que se pueda hablar de un enfoque estratégico es importante que cada organización fije un criterio de interés (seguridad, calidad, innovación o servicio) el cual mueva el estudio del clima en una modalidad estratégica. En esta modalidad la investigación del clima presenta retos en la identificación de las rutinas y recompensas, debido a que la percepción de éstas es asumida como importante para el escenario.

3.9.6. Aspectos comunes a los diferentes modelos planteados.

Según Weinert son cinco los componentes o dimensiones del clima organizacional sobre los que existe conformidad en los diferentes instrumentos de medición. Estos son:³⁴

Autonomía individual: dimensión que incluye la responsabilidad, la independencia individual y la rigidez de las leyes organizacionales. El aspecto fundamental en esta dimensión es la posibilidad del empleado para seguir su propio patrón y tomar las decisiones que afecten su trabajo.

³⁴ WEINERT, Ansfried. Ob. cit. p.176.

Grado de estructura que impone el puesto: mide los niveles en que los métodos y objetivos del trabajo son establecidos y comunicados a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa: basada en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción para los empleados.

Consideración, agradecimiento y apoyo: se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su supervisor.

Cooperación y capacidad para resolver conflictos: experimentado entre los compañeros de trabajo, superiores y subordinados sobre todo en el grupo de trabajo.

IV. MODELO PROPUESTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Después de un exhaustivo análisis de diversos modelos planteados para el estudio del clima organizacional, en esta investigación se propone uno de tipo integral susceptible de ser aplicado en distintas clases de organizaciones. Dicho modelo incluye dimensiones fácilmente identificables en todas las empresas independientemente de la actividad a la que se dediquen. Toda empresa tiene empleados cuya motivación es fundamental para su buen rendimiento. Igualmente, en toda empresa se toman decisiones, las personas se comunican y existen normas y procedimientos que regulan la conducta de sus miembros hacia la consecución de los objetivos. Toda organización se enfrenta a cambios y posee estructuras jerárquicas que implican la supervisión de los niveles inferiores por parte de los superiores y en toda organización es importante el trabajo en equipo y la identificación de los empleados con la institución.

Desde este punto de vista y en base a las definiciones expuestas en el punto 3.1, a efectos de este estudio se entiende por clima organizacional el conjunto de propiedades del entorno laboral percibidos por los empleados en un momento determinado que influye en su comportamiento, constituye la personalidad de una organización y la distingue de otras.

4.1. Dimensiones del modelo integral.

El modelo integral de clima organizacional que se propone está constituido por las siguientes dimensiones:

1. Motivación:

La tarea primordial de los gerentes es lograr que sus empleados realicen las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos. Es claro que para guiar el trabajo de los individuos en direcciones deseadas se requiere conocer qué los impulsa a hacer cosas, es decir, qué los motiva.

Koontz y Weihrich (1990) entienden por motivación “el término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares”.³⁵

J. Gibson (1994) define la motivación en las organizaciones como “el concepto que describe las fuerzas que actúan sobre el empleado y que inician y dirigen el comportamiento”.³⁶

La motivación es una de las variables más importantes y determinantes en el comportamiento y desempeño de los individuos, ya que constituye una fuerza que induce a los seres humanos a la acción.

El proceso de motivación comprende una reacción en cadena que comienza con la percepción de una necesidad (carencias que experimenta un individuo en un momento específico, pudiendo ser de carácter fisiológico, psicológico y/o sociológico) que rompe el estado de equilibrio del organismo. Este proceso da lugar a tensiones que posteriormente

³⁵ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. *Administración*, 9a. edición, Mc Graw Hill, E.U.A. 1990, p. 466.

³⁶ GIBSON, James y otros. *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*, 7a. edición, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, E.U.A. 1994, p. 95.

producen acciones para alcanzar metas y satisfacer estas necesidades. Si la acción, es decir, si el comportamiento es eficaz, la necesidad queda satisfecha y el organismo retorna a su estado de equilibrio.

Atkinson desarrolló un modelo del comportamiento motivacional teniendo en cuenta determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:³⁷

1. Los individuos tienen necesidades básicas que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocadas.
2. Provocar o no estos comportamientos depende del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios percibidos en el ambiente darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada, determina el comportamiento.

De lo expuesto anteriormente se puede concluir:

- La motivación es un factor determinante del comportamiento y del desempeño laboral.

³⁷ ATKINSON, J. An Introduction to Motivation. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Ob. cit. p. 63.

- El proceso de motivación va orientado a la consecución de una meta, es decir, a la satisfacción de una necesidad. Las metas o resultados que busca el empleado se consideran como fuerzas que atraen a la persona.

Según J. Gibson (1994), el empleado puede estar satisfecho o insatisfecho con el desempeño y las relaciones de recompensa que existen en la actualidad, siendo cinco los principales aspectos que motivan al individuo y que le producen satisfacción:³⁸

- *El sueldo: desde el punto de vista de la cantidad y la percepción de que sea equitativo.
- *El puesto: medida en que sean interesantes las tareas del puesto y proporcione oportunidades para el aprendizaje y aceptación de responsabilidades.
- *Oportunidades de ascenso: oportunidades de avanzar dentro de la organización.
- *Supervisión: interés y preocupación que muestra el supervisor hacia sus empleados.
- *Compañeros de trabajo: grado en que los compañeros de trabajo sean competentes, cooperativos y amistosos.

Un clima que permita a los empleados desarrollarse y realizarse como personas es susceptible de engendrar en ellos una visión positiva de su empleo.

Además de estos aspectos motivacionales, I. Chiavenato (1994) explica que hay tres condiciones que permiten que un cargo contenga factores motivadores que causen satisfacción:³⁹

³⁸ GIBSON, James y otros. Ob. cit. p. 70.

1. Es importante que el individuo se sienta responsable por el éxito de las tareas.
2. El trabajo que se realiza debe tener bastante significación para el individuo.
3. El individuo va descubriendo su propio desempeño a medida que ejecuta el trabajo.

Vista la importancia de la motivación en la percepción del clima y de los modelos teóricos de clima organizacional anteriormente analizados (Likert, Bowers y Taylor), se observa que esta dimensión es necesaria para medir clima.

En consecuencia, para los efectos de esta investigación *se entiende por motivación el conjunto de factores presentes en la organización que responden a las necesidades profesionales del empleado estimulándolo a tener un mejor desempeño.*

Dada la complejidad pluridimensional de esta dimensión, en esta investigación, la motivación se mide a través de cuatro indicadores:

1.1. Remuneración: se pretende determinar si los empleados conocen y perciben como justo el sistema de remuneración y de beneficios socio económicos ofrecidos por la organización. (Justo se refiere a la consistencia entre la cantidad de trabajo que se realiza y la remuneración y beneficios socio económicos percibidos).

1.2 Futuro dentro de la organización: se intenta conocer la percepción que tienen los empleados de las justas posibilidades de ascenso y de las oportunidades que ofrece la

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Ob. cit. p.231.

organización para que asuman nuevas responsabilidades y aprendan cosas nuevas . (Justas se refiere a si el empleado más capacitado y con mejor desempeño es el merecedor del ascenso).

1.3 Trabajo en sí mismo: se trata de determinar si el trabajo que realizan los empleados le produce sentimientos de satisfacción y logro.

1.4. Reconocimiento social: se intenta determinar la percepción que tienen los empleados acerca de si son o no reconocidos socialmente por su supervisor por realizar un buen trabajo.

2. Comunicación.

H. Koontz y H. Weihrich definen la comunicación como “la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor.”⁴⁰

J. Gibson (1994) entiende por comunicación “la transmisión de información y de entendimiento mediante símbolos verbales y no verbales.”⁴¹

A través de la comunicación se unifican las actividades organizacionales, se modifican las conductas, se efectúan los cambios y se cumplen las metas. La comunicación no sólo facilita las funciones administrativas internas de la organización, sino también relaciona la empresa con su medio externo. Sólo mediante la comunicación los gerentes toman consciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, las normas estatales vigentes. etc. Se puede decir entonces que la comunicación se considera como una herramienta poderosa dentro de las organizaciones debido a que es necesaria para:

- a. El establecimiento y divulgación de metas y objetivos.
- b. El desarrollo de planes.
- c. La organización de los recursos humanos y materiales de manera eficaz y eficiente.
- d. La creación de un clima organizacional en el cual la persona se sienta motivado a trabajar.
- e. El establecimiento y la transmisión de los cambios.

⁴⁰ KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Ob. cit. p. 522.

⁴¹ GIBSON, James. Ob. cit. p. 526.

El proceso de comunicación comprende la transmisión de un mensaje del emisor al receptor a través de un canal. Dentro de las organizaciones la comunicación fluye entre individuos pertenecientes a distintos o a un mismo grupo. A estos flujos se les denominan “Comunicaciones interpersonales” y abarcan desde órdenes directas hasta expresiones casuales.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones:

Comunicación descendiente: es aquella que fluye de los niveles más altos de una organización hacia los más bajos e incluye políticas, instrucciones y memorandums.

Comunicación ascendiente: es aquella que fluye de los individuos de los niveles inferiores a los superiores e incluye buzones de sugerencias, reuniones de trabajo y procedimientos de reclamos.

Comunicación horizontal: es aquella que fluye a través de las funciones de la organización entre personas en niveles organizacionales iguales o similares.

Comunicación diagonal o transversal: es aquella que cruza las funciones y niveles de la organización, es decir, comprende a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

L. Brunet establece que una buena comunicación ascendente, descendente y lateral (horizontal y diagonal) es importante para sostener y crear un clima participativo.⁴²

⁴² BRUNET, Luc. Ob. cit. p. 64.

Entre los modelos teóricos de clima organizacional anteriormente revisados, los de Likert, Bowers y Taylor incluyen la dimensión comunicación como uno de los necesarios para medir el clima.

En el modelo integral de clima organizacional *la dimensión comunicación se define como la eficiencia de la transmisión de información entre los empleados de una organización.*

Esta dimensión se operacionaliza a través de tres indicadores:

2.1. Comunicación con la alta gerencia: pretende establecer la percepción que tienen los trabajadores de la información que reciben de la alta gerencia en relación a lo que acontece en la organización.

2.2 Comunicación dentro del departamento: se intenta determinar la percepción de los empleados en relación a la manera como fluye la comunicación en el interior del departamento al cual pertenecen. Incluye la comunicación supervisor-empleado y empleado-empleado.

2.3. Cordialidad: se trata de determinar si las relaciones empleado-supervisor y empleado-empleado son respetuosas, abiertas y honestas.

3. Supervisión.

La palabra “supervisar” quiere decir ver, revisar, vigilar. La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.⁴³

Los supervisores constituyen el enlace crítico entre el individuo y el desempeño organizacional. Son ellos quienes evalúan y hacen seguimiento del trabajo realizado por sus subordinados.

La supervisión suele confundirse con el control. La diferencia entre ambas radica en el hecho de que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella aunque sea por corto tiempo. Todo empleado en una organización tiene un supervisor o un jefe a quien reportar y obedecer.

Todo supervisor debe coordinar el trabajo de sus empleados pero, aparte de eso, es el encargado de vigilar y guiar directamente la labor de sus subordinados. El supervisor es la persona que une al empleado con la alta dirección. Asimismo, es el transmisor no sólo de órdenes e informaciones sino también de inquietudes, deseos, esperanzas y reportes de los empleados a la jerarquía superior.

Las principales funciones de un supervisor son:⁴⁴

-Distribuir el trabajo.

⁴³ REYES, Agustín. Administración de empresas, 2a parte, 1a. edición, 27a. reimpresión, Editorial Limusa, México, 1992, p. 340.

⁴⁴ Idem.

- Saber tratar al personal: darle apoyo y guía en su trabajo.
- Calificar al personal: generalmente, la evaluación de desempeño es realizada por el supervisor en coordinación, por supuesto, con el personal de Recursos Humanos.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar y conducir reuniones con el personal.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Mantener la disciplina.

Para los efectos de este estudio, *la supervisión se define como la acción de dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, proporcionando asesoramiento y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.*

Dicha dimensión se operacionaliza a través de los siguientes indicadores:

3.1. Asesoramiento y apoyo: se intenta medir la percepción del empleado en cuanto al grado de asesoramiento y apoyo que brindan los supervisores y la organización para la resolución de los problemas e inquietudes que tengan relación o no con el trabajo que realizan.

3.2. Evaluación de desempeño: trata de conocer la percepción de los supervisados en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la empresa.

3.3. Asignación de responsabilidades: intenta medir la percepción que tienen los empleados de la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo.

3.4. Fomento a la cooperación y participación: pretende determinar la percepción que tienen los empleados acerca del grado en que el supervisor fomenta la cooperación y participación entre los miembros del departamento.

4. Toma de decisiones.

Según J. Gibson (1994) las decisiones son el “medio para lograr algún resultado o para resolver algún problema ...”.⁴⁵ Para él, las decisiones deben ser tomadas como medios más que fines en vista de que constituyen mecanismos por medio de los cuales las organizaciones dan respuesta a los problemas que se les presentan.

El proceso de toma de decisiones es indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones ya que éstas se enfrentan a problemas cada vez más complejos que exigen mayores niveles de conocimiento y que se relacionan con situaciones diversas no siempre enfrentadas en el pasado.

Un elemento significativo en el proceso de toma de decisiones es la participación de los empleados. Cuando se fomenta la participación se incrementa la aceptación de los cambios y los empleados se sienten involucrados e importantes en la organización. Todo esto repercute en su percepción del clima.

Para los efectos de este estudio *se entiende por toma de decisiones la selección entre alternativas de acción para la resolución de un conflicto.*

En la operacionalización de esta dimensión se establecen los siguientes indicadores:

⁴⁵ GIBSON, James y otros. Ob. cit. p. 560.

4.1. Participación: pretende medir la percepción de los empleados en torno a la participación que tiene en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo.

4.2. Autonomía: se refiere a la percepción que tiene el empleado del grado de libertad en cuanto a la toma de decisiones y resolución de los conflictos que afectan el trabajo por el que es responsable.

5. Estructura.

Toda organización formal ya sea un hospital, empresa de producción, universidad o banco posee una estructura.

J. Gibson (1994) define la estructura de un organización como “el patrón formal que muestra cómo se agrupan las personas y los puestos en la organización. La estructura de una organización se suele representar por medio de un organigrama.”⁴⁶

La estructura organizativa viene también dada por un conjunto de elementos normativos y de procedimientos que regulan la conducta de las personas con el fin de asegurar el funcionamiento equilibrado y coordinado de la organización así como el logro de sus objetivos.

Esto implica que la estructura organizacional comprende todos aquellos elementos formalmente establecidos por la organización que de una u otra manera afectan o influyen en la forma de trabajar de los individuos.

Para los efectos de esta investigación *se entiende por estructura todos aquellos elementos establecidos formalmente por la organización y que afectan la ejecución del trabajo de los empleados.*

En esta dimensión los indicadores son:

⁴⁶ Ibid. p. 723.

5.1. Ambiente físico de trabajo: se refiere a la percepción de los trabajadores referente a las condiciones físicas del ambiente donde se desenvuelven así como a la disponibilidad de los equipos y materiales necesarios para cumplir eficientemente con sus trabajos.

5.2. Establecimiento de metas y objetivos: pretende determinar la percepción de los empleados acerca de si el supervisor establece e informa claramente las metas y objetivos de trabajo.

5.3. Conocimiento de las normas y políticas organizacionales: pretende determinar la percepción y conocimiento de los empleados en relación a las normas, políticas y procedimientos de trabajo establecidos y exigidos por la organización.

6. Gerencia del cambio.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que están en constante interacción con el medio ambiente. Este medio que influye en el funcionamiento de toda organización no es estático, sino dinámico. Por esto, ninguna empresa puede ignorar el cambio sino que debe adaptarse a las nuevas situaciones. Hay un dicho muy cierto y comúnmente emitido: "Lo único constante es el cambio."

En vista de que hoy en día los cambios suceden con gran rapidez y de lo cambiante del medio externo, existe por parte de las organizaciones una necesidad de reajuste moderada pero constante para impedir que la estructura y los procesos se estanquen.

J. Gibson (1994) establece que "El cambio es un intento planificado por parte de la dirección para mejorar el desempeño general de los individuos, de los grupos y de la organización, mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos."⁴⁷

El cambio afecta a los empleados de la organización. Por lo general, la gente se resiste al cambio ya que lo desconocido tiende a producir temor. Además, el cambio puede traer como consecuencia la reducción de beneficios o la pérdida de poder. La resistencia al cambio puede reducirse mediante su advertencia y clarificación entre los empleados ya que explicar las razones y los efectos que producirá puede reducir la incertidumbre y aclarar dudas al respecto.

⁴⁷ Ibid. p. 16.

El entrenamiento es también un buen medio para reducir la resistencia al cambio, debido a que aumenta los conocimientos en el área, por lo que los empleados se sienten preparados para responder a las nuevas exigencias y formas de trabajo. El empleado al sentirse involucrado en el proceso de cambio y al estar preparado para afrontarlo, tenderá a aceptarlo.

Koontz y Wehrich plantean que “las fuerzas de cambio pueden provenir del ambiente externo de la firma, del interior de la organización o de los individuos mismos.”⁴⁸

Para los efectos de esta investigación, *la gerencia del cambio se define como la manera en que una organización afronta las nuevas situaciones que se presentan e implanta las modificaciones necesarias para su sobrevivencia.*

En la presente investigación esta dimensión se mide a través de tres indicadores:

6.1. Necesidad del cambio: pretende medir la percepción de los empleados referente a si consideran que la organización está realizando los cambios necesarios para mejorar, sobrevivir y competir con efectividad.

6.2. Advertencia del cambio: pretende determinar si el personal percibe que es informado a tiempo de los cambios que afectan su trabajo.

6.3. Entrenamiento: intenta medir la percepción de los empleados en relación al entrenamiento que reciben para afrontar los cambios que se presentan y que afectan su trabajo.

⁴⁸ KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. Ob. cit. p.424.

7. Identificación.

Cuando el grupo de trabajo, la organización en sí y la tarea que el empleado realiza son considerados significativos e importantes para él, se puede decir que el individuo se siente identificado con la organización, la tarea y el grupo de trabajo.

La identificación es importante por la influencia que tiene en la actitud del empleado. Un individuo identificado con la organización o con su trabajo tiende a mostrar una actitud más positiva de su empleo y a veces mejores niveles de desempeño. La identificación influye en la percepción que tiene el individuo del clima organizacional.

Para los efectos de este estudio *se entiende por identificación el grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en la que trabaja.*

Esta dimensión se medirá a través de la percepción que tienen los empleados del pertenencia y de orgullo hacia la organización donde trabaja.

8. Relaciones sociales.

Como se dijo anteriormente, toda organización posee una estructura, es decir, un patrón formal que indica la agrupación de las personas y los puestos. Esta agrupación implica la formación y existencia de grupos de personas.

Un grupo puede ser definido como una unidad social constituida por lo menos por dos personas que manifiestan relaciones interdependientes y que poseen un conjunto de normas que regulan la conducta de sus miembros.⁴⁹ La interdependencia que manifiestan los individuos constituye “la médula” del agrupamiento. Además, el ser humano es un ser social que tiende por naturaleza a la agrupación y a la interacción con las demás personas.

Según J. Gibson (1994) un grupo “es un conjunto de individuos en el que el comportamiento, el desempeño, o ambos, de un individuo recibe influencia del comportamiento, el desempeño, o ambos, de los demás miembros.”⁵⁰

Toda organización exige que se realicen ciertas tareas y que se asignen empleados que las lleven a cabo. Por consiguiente, la mayoría de los empleados son integrantes de algún grupo en base a sus posiciones en la organización. A estos grupos se les denomina formales. Sin embargo, en toda organización es posible identificar un conjunto de relaciones sociales que surgen espontáneamente entre sus miembros. A estos se les llama grupos informales u

⁴⁹ WITTAKER, James y Sandra. Psicología, 4a. edición, Mc Graw Hill, México, 1989, p. 378.

⁵⁰ GIBSON, James y otros. Ob cit. p.262.

organización informal. Ambos tipos de grupos (formales e informales) influyen en el comportamiento de sus miembros y en la percepción del clima organizacional.

Es importante que todo gerente tenga consciencia de las características y tendencias del comportamiento de su grupo, ya que sólo a partir de ese conocimiento puede estar preparado para los resultados potencialmente positivos o negativos de las actividades del grupo y puede intervenir proactivamente para modificar las actitudes y motivaciones que influyen en los resultados.

Los efectos de los grupos sobre sus miembros son determinados por lazos mutuos, las expectativas de sus miembros, la lealtad mutua y los compromisos que existen entre los participantes.

Para J. Gibson (1994) son cinco los factores que atraen a un individuo a un grupo:

- Sus metas.
- El carisma de su líder.
- Su reputación.
- Su tamaño.
- El grado de apoyo de sus miembros.

Tanto los grupos formales como los informales parecen tener una cercanía o comunidad de actitud, comportamiento y desempeño. A esta cercanía se le denomina cohesión. La misma se define según J. Gibson (1994) como “la fuerza que mantiene unidos a los

integrantes.”⁵¹ Un grupo con poca cohesión no tiene atractivo interpersonal para sus miembros.

Las relaciones sociales en los grupos puede ser un factor determinante en el comportamiento de los miembros y en la motivación de los mismos. Cuando una persona no puede resolver individualmente un problema, tiende a buscar la ayuda y el apoyo de otros individuos. Las relaciones sociales que tiene un individuo en su grupo, tiende a afectar su percepción del clima organizacional.

En esta investigación *se entiende por relaciones sociales a la atmósfera social y de amistad que se observa entre los miembros de una organización o unidad de ella.*

Esta dimensión se operacionaliza por medio de los siguientes indicadores:

8.1. Cohesión: pretende medir la percepción de los trabajadores en relación al trato amistoso y abierto existente entre los miembros de la organización o una unidad de ella.

8.2. Cooperación: se refiere a la percepción que tienen los empleados de un grupo acerca del grado de ayuda y apoyo que se manifiestan entre sí.

⁵¹ Ibid. p. 270.

9. Trabajo en equipo.

Generalmente en una organización las personas trabajan en pequeños grupos dentro de los cuales desempeñan funciones comunes o afines. En un ambiente de trabajo los resultados alcanzados rara vez son el producto del talento de un solo individuo.

Cada persona está influenciada por el ambiente que lo rodea y por la acción de sus colaboradores. Si la influencia del ambiente es positiva, una persona tiende a ser productiva. Esto también es válido para un grupo de trabajo, es decir, si su influencia es positiva, sus miembros tienden a tener un mejor desempeño.

Un grupo no siempre es un equipo. En la dimensión anterior ya se definió el grupo. A diferencia de éste, un equipo es “un conjunto de personas que deben depender de la colaboración del grupo para que cada uno de sus miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas.”⁵²

Los grupos se vuelven equipos cuando todos los miembros comprenden y trabajan por un propósito común. Cuando los miembros de un equipo “integran sus habilidades para acentuar sus puntos fuertes y disminuir los débiles, normalmente se alcanzan los objetivos del equipo. Cuando (...) actúan como individuos, generalmente fracasan.”⁵³ La eficacia de un equipo de trabajo reside principalmente en su “unidad en el propósito”.

⁵² DYER, Wiliam. Formación de equipos. Editorial Addison-Wesley Interamericana. E.U.A. 1988, p. 4.

⁵³ MADDUX, Robert. Formación de equipos de trabajo. 1a. ed. Editorial Trillas. México. 1991, p. 17.

El trabajo de equipo no sabe de niveles. Es tan importante entre los más altos ejecutivos como entre el personal en general.

Según McGregor las características de un equipo de trabajo eficaz son:

- ✓ El ambiente tiende a ser informal y cómodo.
- ✓ Todos participan en las discusiones.
- ✓ La tarea y el objetivo del equipo es bien entendido y aceptado por los miembros.
- ✓ Los miembros se escuchan unos a otros. Aparentemente nadie teme a quedar como tonto al proponer una idea.
- ✓ Hay desacuerdo. Sin embargo, el equipo se ve cómodo con esto y no da señales de tener que evitar el conflicto. Se estudian las razones de las objeciones y buscan resolverlas en vez de dominar al disidente.
- ✓ La mayor parte de las decisiones se toman por consenso. Hay poca tendencia a que los individuos que se oponen a la acción decidida mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo.
- ✓ La crítica es fuerte y franca. Sin embargo, hay poca evidencia de ataques personales. La crítica tiene un enfoque constructivo.
- ✓ Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos así como sus ideas en cuanto al problema.
- ✓ Cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras las cuales son aceptadas.

✓ El jefe del equipo no lo domina ni tampoco el equipo muestra una actitud defensiva contra él. Hay poca evidencia de lucha por el poder mientras operan.

✓ El equipo está consciente de sus propias operaciones.

Los equipos de trabajo varían entre sí por su tamaño, metas y objetivos, características de sus miembros, la intensidad y frecuencia de la interacción y la importancia del equipo para sus miembros.

Es importante que todo gerente tenga claro qué tan importante es el trabajo de equipo en su unidad en vista de que no en todas las organizaciones los equipos necesitan trabajar estrechamente y en conjunto todo el tiempo. Un departamento académico de una universidad por ejemplo, requiere relativamente poco trabajo de equipo. Por el contrario, en un departamento de contabilidad todos los miembros deben mostrar un marco de referencia contable y el trabajo de unos depende del trabajo de otros.

Entre las características de un equipo de trabajo eficaz se menciona mucho el tema del conflicto o desacuerdo. Sin embargo, el conflicto es parte de la vida organizacional. El conflicto debe ser visto como algo positivo, es decir como funcional. Por conflicto funcional se entiende cualquier confrontación que mejora y beneficia el desempeño del equipo. El conflicto funcional es positivo porque puede hacer que un tema se presente bajo perspectivas diferentes. El conflicto también puede ser disfuncional, entendiéndose por éste cualquier confrontación que daña al equipo o que frena el logro de sus objetivos.

Los conflictos son generados muchas veces porque las metas de las partes en desacuerdo no son compatibles o porque ambas partes compiten por recursos limitados. Otra causa de los conflictos lo constituyen las diferentes percepciones y valores de los individuos.

Otro aspecto importante en el trabajo de equipo es la interdependencia de las funciones de sus miembros y la consciencia de esta interdependencia por parte de los mismos. Sólo a través de esta consciencia y el compartimiento del propósito común, se puede lograr un equipo eficaz donde el conflicto es algo positivo, es decir, es funcional.

El conflicto es inevitable en las organizaciones y en los equipos o grupos de trabajo; pero en vista de que puede ser tanto positivo como negativo, la gerencia no debe tratar de eliminarlos todos sino sólo aquellos que tengan efectos desestabilizadores sobre los esfuerzos y el logro de los objetivos.

En esta investigación *se entiende por trabajo en equipo la labor que realiza un conjunto de personas quienes dependen de la colaboración de los demás miembros para lograr un propósito laboral común.*

Esta dimensión se operacionaliza a través del establecimiento de tres indicadores:

9.1. Interdependencia laboral: pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca del grado de dependencia existente entre sí a fin de lograr los objetivos laborales.

9.2. Manejo del conflicto: intenta determinar la percepción de los trabajadores en relación a la diversidad de opiniones y crítica, así como la forma como se manejan estos hechos en el departamento al cual pertenecen.

9.3. Unidad de propósito: pretende medir la percepción de los empleados en cuanto al conocimiento del objetivo común del equipo de trabajo al cual pertenecen.

Likert	Bowers y Taylor	Crane	Weisbord	Schneider y Bartlett
Métodos de mando	<i>Apertura a los cambios tecnológicos</i>	Autonomía	Propósito	<i>Apoyo patronal</i>
<i>Características de las fuerzas motivacionales</i>	Recursos Humanos	Estructura	Estructura	Estructura
<i>Características de los procesos de comunicación</i>	Comunicación	Consideración	<i>Relaciones</i>	Implicación con los nuevos empleados
Características de los procesos de influencia	Motivación	<i>Cohesión</i>	<i>Recompensas</i>	Conflictos intragrupas
Características de los procesos de toma de decisiones	<i>Toma de decisiones</i>	Misión e implicación	Liderazgo	<i>Autonomía de los empleados</i>
Características de los procesos de planificación			Ayuda	Grado de satisfacción general
Características de los procesos de control			Actitud hacia el cambio	
Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento				

Nota: las dimensiones escritas en letra *cursiva*, son aquellos que sirvieron de base para la definición de las dimensiones e indicadores del modelo propuesto.

V. MARCO METODOLOGICO.

5.1 Tipo de Investigación.

La presente investigación es de carácter exploratorio descriptivo pues su propósito consiste en diseñar un modelo que permita medir un aspecto de la realidad.

Como ninguna investigación parte de cero, todas suponen una primera fase exploratoria que consiste en la búsqueda de la información elaborada hasta el momento en relación al tema objeto de estudio.

*Cuando un investigador o un equipo emprende un estudio, debe consultar o informarse sobre lo ya investigado sobre el tema (...). Existe pues, una tarea de búsqueda de referencias, consulta bibliográfica y acercamiento preliminar a la realidad objeto de estudio. Esto es lo que suele denominarse **fase exploratoria**.⁵⁴*

Los estudios exploratorios sirven pues para "preparar el terreno" y generalmente anteceden a los otros tipos de investigación (descriptivos, correlacionales y explicativos) por lo que sólo en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo.

La fase exploratoria del presente estudio consistió en:

1. Consultar y recopilar información en cuanto al clima organizacional. Para esto, se recurrió a libros, revistas, informes y algunas tesis de grado.

⁵⁴ ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 19. ed. Editorial Hvmánitas, Buenos Aires, p. 142.

2. Consultar la opinión de informantes claves, es decir, de personas conocedoras del tema. Las personas que fueron contactadas pertenecen tanto a la organización donde se llevó a cabo el estudio como a la Univesrsidad Católica Andrés Bello donde se desempeñan como profesores de la carrera de Relaciones Industriales.

Esta fase exploratoria, permitió conocer lo ya elaborado en relación al clima organizacional y proporcionó una orienación inicial que hizo posible ver como han abordado el tema diversos especialistas en la materia, evitar la búsqueda de datos ya obtenidos, delimitar y formular el problema de la investigación y elaborar el marco teórico.

Por otro lado, los estudios descriptivos "miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir".⁵⁵ Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas y grupos sometidos a estudio.

En vista de que la presente investigación tiene por objeto medir el clima de una sección organizacional en función de un conjunto de dimensiones que conforman un modelo integral y como desde el punto de vista científico describir es medir, se puede decir que esta investigación es de carácter descriptivo.

⁵⁵ HERNANDEZ, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, Colombia, 1991, p.60.

5.2. Variables de la investigación.

Una variables es "una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse."⁵⁶

La presente investigación consta de una variable que se pretende medir a través de un conjunto de dimensiones con sus respectivos indicadores.

La variable objeto de estudio de la presente investigación es el Clima Organizacional, el cual se pretende medir a través de al percepción que tiene un grupo de empleados de las siguientes dimensiones:

- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Supervisión
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Estructura
- ✓ Gerencia del cambio
- ✓ Identificación
- ✓ Relaciones sociales.
- ✓ Trabajo en equipo

⁵⁶ Idem. p. 77.

Definición de la variable objeto de estudio: el clima organizacional es el conjunto de propiedades del entorno laboral percibidos por los empleados en un momento determinado que influye en su comportamiento, constituye la personalidad de una organización y la distingue de otras.

Definición de las dimensiones:

Motivación: es el conjunto de factores presentes en la organización que responden a las necesidades profesionales del empleado estimulándolo a tener un mejor desempeño.

Comunicación: se define como la eficiencia de la transmisión de información entre los empleados de una organización.

Supervisión: se define como la acción de dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, proporcionando asesoramiento y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Toma de decisiones: se entiende por toma de decisiones la selección entre alternativas de acción para la resolución de un conflicto.

Estructura: son todos aquellos elementos establecidos formalmente por la organización y que afectan la ejecución del trabajo de los empleados.

Gerencia del cambio: se define como la manera en que una organización afronta las nuevas situaciones que se presentan e implanta las modificaciones necesarias para su sobrevivencia.

Identificación: se entiende por identificación el grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en la que trabaja.

Relaciones sociales: se entiende por relaciones sociales la atmósfera social y de amistad que se observa entre los miembros de una organización o unidad de ella.

Trabajo en equipo: se entiende por trabajo en equipo la labor que realiza un conjunto de personas quienes dependen de la colaboración de los demás miembros para lograr un propósito laboral común.

Definición operacional:

Motivación:

- Remuneración: pretende determinar si los empleados conocen y perciben como justo el sistema de remuneración y de beneficios socio económicos ofrecidos por la organización. (Justo se refiere a la consistencia entre la cantidad de trabajo que se realiza y la remuneración y beneficios socio económicos percibidos).

- Futuro dentro de la organización: intenta conocer la percepción que tienen los empleados de las justas posibilidades de ascenso y de las oportunidades que ofrece la organización para que asuman nuevas responsabilidades y aprendan cosas nuevas . (Justas se refiere a si el empleado más capacitado y con mejor desempeño es el merecedor del ascenso).
- Trabajo en sí mismo: trata de determinar si el trabajo que realizan los empleados le produce sentimientos de satisfacción y logro.
- Reconocimiento social: intenta determinar la percepción que tienen los empleados acerca de si son o no reconocidos socialmente por su supervisor por realizar un buen trabajo.

.Comunicación.

- Comunicación con la alta gerencia: pretende establecer la percepción que tienen los trabajadores de la información que reciben de la alta gerencia en relación a lo que acontece en la organización.
- Comunicación dentro del departamento: intenta determinar la percepción de los empleados en relación a la manera como fluye la comunicación en el interior del departamento al cual pertenecen. Incluye la comunicación supervisor-empleado y empleado-empleado.
- Cordialidad: trata de determinar si las relaciones empleado-supervisor y empleado-empleado son respetuosas, abiertas y honestas.

Supervisión.

- Asesoramiento y apoyo: intenta medir la percepción del empleado en cuanto al grado de asesoramiento y apoyo que brindan los supervisores y la organización para la resolución de los problemas e inquietudes que tengan relación o no con el trabajo que realizan.
- Evaluación de desempeño: trata de conocer la percepción de los supervisados en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la empresa.
- Asignación de responsabilidades: intenta medir la percepción que tienen los empleados de la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo.
- Fomento de la cooperación y participación: pretende determinar la percepción que tienen los empleados acerca del grado en que el supervisor fomenta la cooperación y participación entre los miembros del departamento.

Toma de decisiones.

- Participación: pretende medir la percepción de los empleados en torno a la participación que tiene en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo.
- Autonomía: se refiere a la percepción que tiene el empleado del grado de libertad en cuanto a la toma de decisiones y resolución de los conflictos que afectan el trabajo por el que es responsable.

Estructura.

- Ambiente físico de trabajo: se refiere a la percepción de los trabajadores referente a las condiciones físicas del ambiente donde se desenvuelven así como a la disponibilidad de los equipos y materiales necesarios para cumplir eficientemente con sus trabajos.
- Establecimiento de metas y objetivos: pretende determinar la percepción de los empleados acerca de si el supervisor establece e informa claramente las metas y objetivos de trabajo.
- Conocimiento de las normas y políticas organizacionales: pretende determinar la percepción y conocimiento de los empleados en relación a las normas, políticas y procedimientos de trabajo establecidos y exigidos por la organización.

Gerencia del cambio.

- Necesidad del cambio: pretende medir la percepción de los empleados referente a si consideran que la organización está realizando los cambios necesarios para mejorar, sobrevivir y competir con efectividad.
- Advertencia del cambio: pretende determinar si el personal percibe que es informado a tiempo de los cambios que afectan su trabajo.

- Entrenamiento: intenta medir la percepción de los empleados en relación al entrenamiento que reciben para afrontar los cambios que se presentan y que afectan su trabajo.

Identificación.

- Identificación con la organización: pretende conocer la percepción que tienen los empleados del grado de pertenencia y orgullo que sienten hacia la organización donde trabaja.

Relaciones sociales.

- Cohesión: pretende medir la percepción de los trabajadores en relación al trato amistoso y abierto existente entre los miembros de la organización o una unidad de ella.
- Cooperación: se refiere a la percepción que tienen los empleados de un grupo acerca del grado de ayuda y apoyo que se manifiestan entre sí.

Trabajo en equipo.

- Interdependencia laboral: pretende medir la percepción que tienen los empleados acerca del grado de dependencia existente entre sí a fin de lograr los objetivos laborales.

- Manejo del conflicto: intenta determinar la percepción de los trabajadores en relación a la diversidad de opiniones y crítica, así como la forma como se manejan estos hechos en el departamento al cual pertenecen.
- Unidad de propósito: pretende medir la percepción de los empleados en cuanto al conocimiento del objetivo común del equipo de trabajo al cual pertenecen.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Motivación	Remuneración	3-7-8-40
		Futuro en la organización	5-6-9-41
		Trabajo en si mismo	4-21
		Reconocimiento social	11
	Comunicación	Con la alta gerencia	13-51
		Dentro del departamento	42
		Cordialidad	14-37-38
	Supervisión	Asesoramiento y apoyo	16-17-22
		Evaluación de desempeño	18-20
		Asignación de responsabilidades	44
Fomento a la participación		15-19	
Toma de decisiones	Participación	23	
	Autonomía	24	
Estructura	Ambiente físico de trabajo	31-43	
	Establecimiento de objetivos	25-29	
	Conocimiento de las prácticas y políticas organizacionales	32-45	
Gerencia del cambio	Necesidad	26-27-46	
	Advertencia	47	
	Entrenamiento	12-28	
Identificación	Con la organización	1-2-10	
Trabajo en equipo	Interdependencia	35-48	
	Manejo del conflicto	34-49-39	
	Unidad de propósito	33-36	
Relaciones sociales	Cohesión	50	
	Cooperación	30	

5.3. Diseño de la investigación.

La presente investigación corresponde a un tipo de diseño no experimental transeccional.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. (...) Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.⁵⁷

En la investigación no experimental o ex post facto, se describen los fenómenos objetos de estudio tal como se dan en la realidad.

En vista de que la presente investigación pretende conocer la percepción que tiene un grupo determinado del clima tal y como se da en su unidad de trabajo para luego analizarlo y poder establecer sus fortalezas y debilidades, se puede decir que este estudio es de diseño no experimental o ex post facto. Sólo se pretende describir el clima de una unidad tal y como se da en la realidad.

Este tipo de diseño puede ser transeccional y longitudinal. La primera se centra en el análisis del estado de una o más variables en un momento dado o bien, en conocer la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. La segunda, es decir, el diseño no experimental longitudinal se refiere al estudio de la evolución o cambio de una o más variables.

⁵⁷ HERNANDEZ, Roberto y otros. Ob. cit. p. 189.

La presente investigación es del tipo transeccional en vista de que se centra en el análisis del clima de una unidad organizacional en un momento determinado. En ningún momento se pretende estudiar la evolución o el cambio que sufre el clima en dicha unidad en vista de que solo se realiza un diagnostico de la misma.

A su vez los diseños transeccionales se dividen en dos: los descriptivos y los correlacionales/causales.

Los descriptivos tienen como objetivo medir una o más variables en un grupo de personas y poder así proporcionar una descripción de los mismos. Tal es el caso de presente estudio en vista de que pretende medir (describir) el clima de una unidad organizacional constituido por un grupo de personas. Los correlacionales/causales en cambio, buscan describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Este no es el caso de la presente investigación ya que ella solo se estudia una sola variable que es el clima.

5.4. Unidad de análisis.

La unidad objeto de estudio estuvo constituido por todos los trabajadores de un departamento asignado intencionalmente por la organización. El total de empleados fue de 35 personas.

Por ser la unidad de estudio bastante reducida se pudo trabajar con toda la población sin la necesidad de tener que seleccionar una muestra. Ni el nombre del departamento ni de la organización pueden ser revelados en vista de su requerimiento de no dar a conocer su identidad.

El departamento objeto de estudio durante el período 01/08/95 al 31/08/95 presentó las siguientes características:

- Todos los empleados tenían el mismo nivel jerárquico.
- En cuanto a la distribución por sexo, el 54,25% del total de la población estuvo constituido por hombres y el 47,72% por mujeres.
- Las edades de los empleados en estudio estuvieron comprendidos entre 18 y 39 años.
- En cuanto a la antigüedad, el 54% de los empleados llevaban trabajando en la organización un año o menos, el 37,15% más de un año pero menos de dos y el 8,85% restante, más de dos años pero menos de cinco.
- El 28,5% de los trabajadores son bachilleres, el 54,5% estudiantes y el 17% Técnicos universitarios.

5.5. Instrumento de recolección de datos.

Para llevar a cabo el diagnóstico del clima del departamento seleccionado, se utilizó un cuestionario escrito. Se escogió esta técnica de recolección de información ya que:

✓ Según la bibliografía consultada en relación al clima organizacional y en base a lo establecido en el marco teórico de esta investigación, los expertos en la materia sugieren este tipo de instrumento para diagnosticar el clima de una organización o unidad de la misma.

✓ El cuestionario es el instrumento que mejor corresponde a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima.

✓ La población está compuesta por empleados que disponen de poco tiempo para contestar el cuestionario y no pueden abandonar por mucho tiempo sus puestos de trabajo. Por esto se hizo necesario utilizar un instrumento de fácil y rápida comprensión y completación.

✓ La investigación requiere del anonimato para que los trabajadores que contestan el cuestionario se sienten en suficiente libertad como para expresar lo que realmente perciben.

El cuestionario utilizado consta de 51 ítems que corresponden a 25 indicadores que pretenden medir las 9 dimensiones que conforman el modelo integral a saber: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo.

El instrumento presenta un conjunto de afirmaciones y preguntas con una escala de opinión tipo Likert donde se presenta para cada afirmación y pregunta cinco alternativas de respuesta que van desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo” o desde “muy

satisfecho” a “muy insatisfecho”. Otras van desde “muy competitivo” hasta “nada competitivo” y de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”.

El hecho de que las alternativas de respuesta estén previamente establecidas, facilitó la rápida y fácil contestación del cuestionario. Igualmente la presentación del instrumento tuvo la ventaja de hacerlo de fácil comprensión.

5.5.1 Validación del instrumento

Toda medición e instrumento de recolección de datos debe cumplir con dos requisitos fundamentales que son la confiabilidad y la validez. La primera se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto produce iguales resultados. La validez en cambio, se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Con el objeto de garantizar la validez del instrumento se revisó la manera como ha sido utilizada la variable “clima organizacional” por otros investigadores. En base a dicha revisión se elaboró un conjunto de items que posiblemente medían la variable. El cuestionario fue sometido al “Juicio de expertos”. Las personas consultadas fueron cuatro profesionales familiarizados con la variable objeto de estudio. Cada uno de ellos analizó el listado por separado y realizó las modificaciones pertinentes para su aprobación final.

Con el objeto de garantizar la validez y la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo un prueba piloto (anexos 1 y 2) para lo cual se seleccionó un muestra al azar. Esta estuvo conformada por 10 personas que representaron el 28,5% del total de la población objeto de estudio.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se calculó con los datos de la prueba piloto, el coeficiente Alfa de Crombach.

La formula para hallarlo es la siguiente:

$$\text{Alfa} = N / (N-1) * (1 - \sum si^2 / st^2)$$

Donde: N=número de ítems

$\sum si^2$ = sumatoria de las varianza de los ítems.

st^2 =Varianza total del instrumento.

Así, los datos obtenidos fueron:

N	$\sum si^2$	st^2	ALFA
68	57,19	539,38	0,9064

Este coeficiente desarrollado por J. L. Crombach produce valores que oscilan entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Mientras más se acerque el coeficiente a 0, hay mayor error en la medición. En

vista de que el coeficiente alfa del presente estudio fue de 0,9064, se puede decir que el instrumento es confiable en un 90,64%.

5.5.2. Aplicación del instrumento.

Una vez validado el instrumento de recolección de datos, se procedió a su aplicación (anexo 3). Para esto, se habló con el supervisor de departamento de estudio y se estableció la fecha y dos horarios diferentes para dar flexibilidad a los empleados. Una vez hecho esto, se notificó por escrito al personal en relación al día y las horas en que se va a realizar dicha actividad.

El día establecido, a excepción de los que habían participado en la prueba piloto, todos asistieron y contestaron el cuestionario. En ambos turnos se dió una pequeña presentación (anexo 4) con el objeto de informar a los individuos sobre la finalidad de dicha actividad y darles las instrucciones necesarias para el correcto llenado del instrumento.

5.6. Procesamiento de los datos.

Una vez recopilados los datos se procedió a la codificación de las respuestas obtenidas. Esto se realizó a través de la asignación de valores numéricos a cada una de las alternativa de respuesta del cuestionario.

La codificación se hizo de la siguiente manera:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo
- (0) No contestó.

La escala de respuesta de los ítems 10, 21, 31 y 34 fue invertida en vista de que la afirmación era negativa y no positiva. En ellos, el valor máximo debía corresponder a la opción totalmente en desacuerdo debido a que ésta era el que reflejaba el más clima favorable.

La codificación de las preguntas que daban a conocer las características demográficas de las población, se realizó de la siguiente manera:

SEXO: (1) Masculino

(2) Femenino

(0) No contestó.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: (1) Un año o menos.

(2) Más de un año pero menos de dos.

(3) Más de dos años pero menos de cinco.

(4) Más de cinco pero menos de diez

(5) Más de diez

(0) No contestó.

NIVEL DE INSTRUCCION: (1) Bachiller.

(2) T.S.U. incompleto.

(3) T.S.U.

(4) Licenciatura incompleta.

(5) Licenciatura.

(0) No contestó.

EDAD: para este factor no se establecieron categorías en vista de que los datos representan valores numéricos con los cuales se decidió trabajar directamente.

Una vez codificadas todas las alternativas de respuesta del cuestionario, se procedió a vaciar los datos en una matriz de doble entrada (anexo 5). En ella se ubicó en el eje de las "x", los ítems y en el eje de las "y" las personas encuestadas las cuales fueron enumeradas del 1 al 35.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Excel 5.0 para Windows. A través de este se calculó la media de cada ítem, indicador y dimensión al igual que las varianzas necesarias para obtener el coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach. Con el mismo programa se elaboraron los gráficos de barra para representar cada dimensión y el clima en general.

V.I. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

6.1. Criterios utilizados para el análisis.

El cuestionario elaborado para el presente estudio contiene cinco alternativas de respuesta para cada ítem. Para llevar a cabo el análisis de los resultados se agruparon dichas alternativas en tres categorías: favorable, neutro o punto de atención y desfavorable. Esta categorización permitió conocer las fortalezas, puntos de atención y debilidades en cuanto al clima del departamento objeto de estudio.

Con el fin de realizar el análisis de los resultados se calculó el puntaje total de las respuestas de cada individuo y las medias aritméticas de cada una de los ítems, indicadores y dimensiones que conforman el modelo propuesto.

✓ Discriminación de los puntajes totales:

Según las alternativas de respuesta establecidos en el instrumento de medición, un individuo puede obtener una puntuación máxima de 255 ($51 \cdot 5 = 255$) y mínima de 51 ($51 \cdot 1$). En consecuencia, el rango (R) de los puntajes totales del instrumento es igual al puntaje máximo (X_M) que puede obtener un sujeto menos el puntaje mínimo (X_m).

$$R = X_M - X_m$$

$$R = 255 - 51 \Rightarrow R = 204.$$

Una vez calculado el rango, se establecieron las tres categorías con igual amplitud de intervalo. Para esto se dividió el rango entre tres.

$$204 \div 3 = 68.$$

Los intervalos obtenidos fueron:

Puntajes de 51 a 119.	Categoría número uno.
Puntajes de 120 a 187.	Categoría número dos.
Puntajes de 188 a 255.	Categoría número tres.

Las categorías establecidas responden a los siguientes criterios:

- Todos los puntajes que oscilen entre 51 y 119 fueron ubicados dentro de la categoría denominada “desfavorable”, indicando que las personas que obtuvieron puntajes en esa categoría percibieron el clima general de manera negativa.
- Todos los puntajes que oscilen entre 120 y 187 fueron establecidos en la categoría denominada “neutra o de punto de atención” reflejando indiciación o falta de información en relación a los ítems planteados.
- Todos los puntajes que oscilen entre 188 y 255 se agruparon en la categoría denominada “favorable” reflejando una percepción positiva del clima general del departamento estudiado.

✓ Para la discriminación de las medias aritméticas se procedió de la misma manera que en el caso de los puntajes totales.

Primero se calculó el rango de la escala ($R = X_M - X_m \Rightarrow R = 5 - 1 \Rightarrow R = 4$), luego se establecieron las tres categorías dividiendo el rango entre tres con el fin de conocer la amplitud de los intervalos ($4 \div 3 = 1,333$) obteniéndose:

1,00 - 2,33

2,34 - 3,67

3,68 - 5,00

Los criterios establecidos para este caso fueron los siguientes:

- Todos los ítems, indicadores y dimensiones cuyas medias aritméticas oscilen entre 1,00 y 2,33 fueron considerados dentro de la categoría “desfavorable” reflejando una debilidad o un punto crítico en cuanto al clima.

- Todos los ítems, indicadores y dimensiones cuyas medias aritméticas oscilen entre 2,34 y 3,67 fueron considerados como “puntos de atención” debido a que reflejan por parte del encuestado falta de información o indecisión por no percibir la proposición como favorable pero tampoco como desfavorable.

- Todos los ítems, indicadores y dimensiones cuyas medias aritméticas oscilen entre 3,68 y 5,00 fueron considerados como “favorables”, en vista de que representan una percepción positiva en relación a los ítems planteados. Esta categoría constituye una fortaleza.

Para visualizar mejor los resultados obtenidos, se realizaron tres tipos de análisis: uno general, uno específico y otro de relación entre la variable Clima y las características demográficas medidas en la población.

Con el objeto de presentar sintetizar los resultados obtenidos se presenta al final del análisis un cuadro que refleja las fortalezas, puntos de atención y debilidades del clima organizacional del departamento en estudio.

6.2 Análisis general.

Este análisis consta de dos partes. La primera muestra la percepción de los individuos encuestados en relación al clima general del departamento. La segunda muestra la percepción de todos los trabajadores del departamento encuestado con respecto a cada una de las dimensiones que conforman el modelo de clima organizacional propuesto.

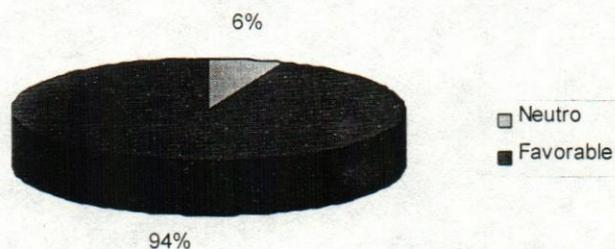
6.2.1. Análisis de la percepción general del clima organizacional.

Para los efectos de este análisis se tomaron en cuenta los puntajes totales de las respuestas de los individuos y se realizó una distribución de frecuencias (simples y relativas).

Los resultados obtenidos fueron:

CATEGORIAS		f.	fr. (%)
Desfavorable	(51 - 119)	0	0
Neutro	(120-187)	2	6
Favorable	(188-255)	33	94
Total		35	100

PERCEPCION GENERAL DEL CLIMA



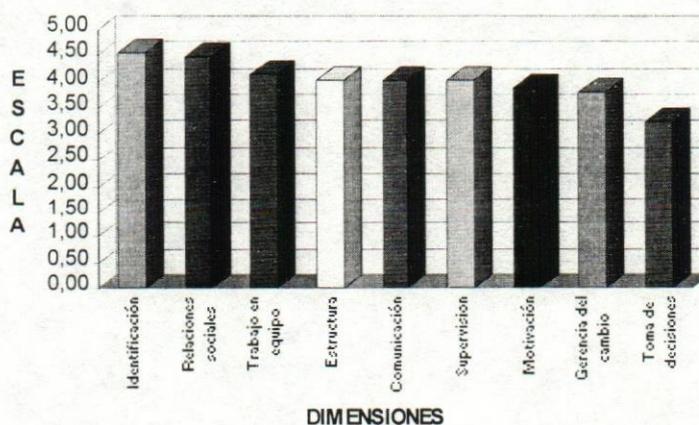
Los resultados indican que el 94 % de los trabajadores consideraron el clima general como favorable, el 6 % se mantuvo en una posición neutra y nadie lo percibió como desfavorable.

6.2.2 Análisis de la percepción de cada dimensión que conforma el modelo de clima organizacional propuesto.

Para realizar este análisis se tomó en cuenta las medias aritméticas de las dimensiones establecidas, obteniendo:

DIMENSIONES	MEDIA ARITMETICA
Identificación	4.56
Relaciones sociales	4.49
Trabajo en equipo	4.12
Estructura	4.03
Comunicación	4.02
Supervisión	4.01
Motivación	3.88
Gerencia del cambio	3.80
Toma de decisiones	3.22

CLIMA ORGANIZACIONAL



Las estadísticas señalan que las dimensiones “identificación”, “relaciones sociales” y “trabajo en equipo” fueron las que obtuvieron medias aritméticas más altas. Por el contrario, la “motivación”, “gerencia del cambio” y “toma de decisiones” presentaron medias más bajas. Pareciera que aquellos aspectos propios de la naturaleza de la unidad se percibieron de manera más positiva mientras que aquellos aspectos dependientes más bien de la organización y no tanto de la propia unidad fueron percibidas de forma menos positiva en comparación a las primeras dimensiones mencionadas.

Asimismo, los resultados demuestran que 8 de las 9 dimensiones se encuentran en la categoría “favorable”, lo cual lleva a pensar que el clima del departamento encuestado es positivo. Las dimensiones que se ubican en dicha categoría son:

Identificación: obtuvo una media aritmética de 4,56; esto indica que los empleados se sienten identificados y orgullosos de pertenece a la organización donde trabajan.

Relaciones sociales: su media aritmética fue de 4,49; reflejando que en ese departamento los empleados perciben una atmósfera social amistosa.

Trabajo en equipo: esta dimensión obtuvo una media aritmética de 4,12; señalando que los empleados trabajan en equipo debido a que todos persiguen un propósito laboral común y están conscientes de la dependencia que tienen de sus compañeros para lograr los objetivos establecidos.

Estructura: alcanzó una media aritmética de 4,03; apreciándose que en promedio los trabajadores entienden y aceptan de manera positiva todos aquellos elementos establecidos formalmente por la organización y que afectan de alguna manera su trabajo.

Comunicación: su media aritmética fue de 4,02. Esto significa que en promedio los trabajadores encuestados consideran que la transmisión de la información dentro del departamento y la organización donde trabajan se lleva a cabo de manera eficiente. Igualmente perciben que las relaciones entre los miembros de su área son cordiales.

Supervisión: esta dimensión obtuvo una media aritmética de 4,01 por lo tanto, se situó en la categoría “favorable”. En promedio los empleados consideran que su supervisor los orienta y apoya en la realización de sus funciones, fomenta la participación, asigna claramente las funciones de cada individuo y hace seguimiento del trabajo de su personal.

Motivación: obtuvo como media aritmética 3,88. Esto implica que la presencia de los distintos factores que miden la motivación en este estudio fueron considerados por los empleados de forma positiva. Se puede decir entonces que los factores remuneración, reconocimiento, posibilidades de ascensos y trabajo en sí mismo satisfacen las necesidades profesionales del personal encuestado estimulándolo a tener un mejor desempeño.

Gerencia del cambio: su media aritmética fue de 3,80; indicando que los empleados perciben de manera positiva la forma como la organización afronta los cambios que se

presentan, así como la implementación de las modificaciones necesarias para garantizar su sobrevivencia y nivel competitivo.

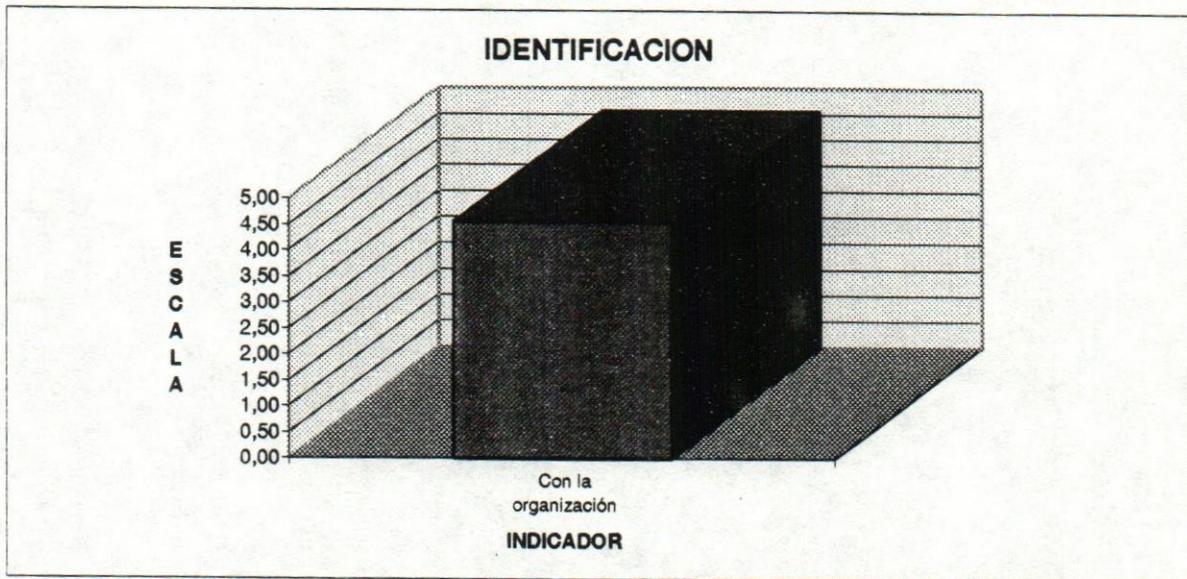
La única dimensión que no se ubicó en la categoría favorable fue la toma de decisiones en vista de que tuvo 3,22 como media aritmética. Dicho dato lo ubicó en la categoría “neutra o de punto de atención”, lo cual indica que en promedio los empleados no la percibieron como favorable pero tampoco como desfavorable, sino que decidieron mantenerse indiferentes en relación a los ítems planteados para esta dimensión.

6.3. Análisis específico.

Este análisis muestra por separado y así en forma más detallada, la percepción que tienen los trabajadores encuestados en relación a cada uno de los indicadores que conforman las diferentes dimensiones del modelo propuesto.

6.3.1. DIMENSION IDENTIFICACION

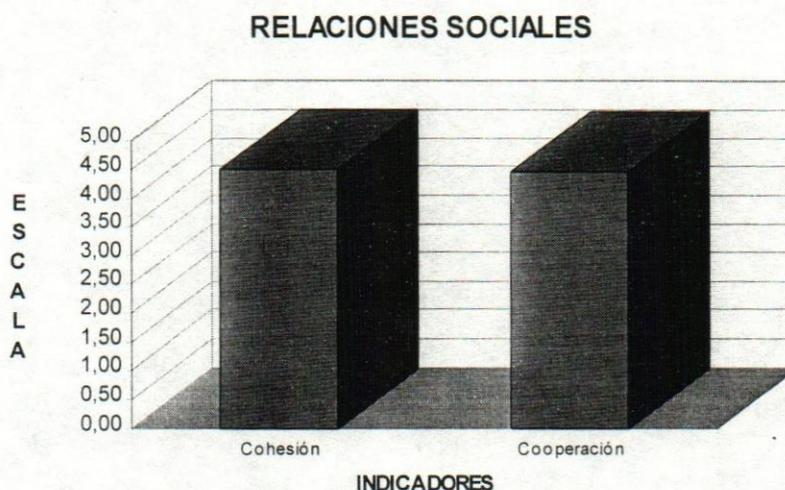
INDICADOR	MEDIA ARITMETICA
Identificación con la organización	4.56



✓ El indicador *identificación con la organización* se ubicó en la categoría “favorable”. Esto refleja que los empleados se sienten orgullosos de trabajar y pertenecer a dicha organización.

6.3.2. DIMENSION RELACIONES SOCIALES

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Cohesión	4.51
Cooperación	4.46



La dimensión relaciones sociales se midió a través de los indicadores cohesión y cooperación.

Los empleados encuestados perciben que mantienen un trato amistoso y abierto entre sí, lo que les da una *cohesión* grupal “favorable” en sus relaciones sociales.

Por otra parte, es de esperarse la estrecha vinculación entre los indicadores cohesión y cooperación, así los trabajadores perciben apoyo y ayuda (*cooperación*) mutua al compartir sus conocimientos y experiencias.

6.3.3. DIMENSION TRABAJO EN EQUIPO

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Unidad de propósito	4.47
Interdependencia	4.40
Manejo del conflicto	3.50



✓ El indicador *unidad de propósito* fue percibido favorablemente, indicando que los miembros del equipo tienen claros sus metas grupales y consideran que trabajan por un propósito común.

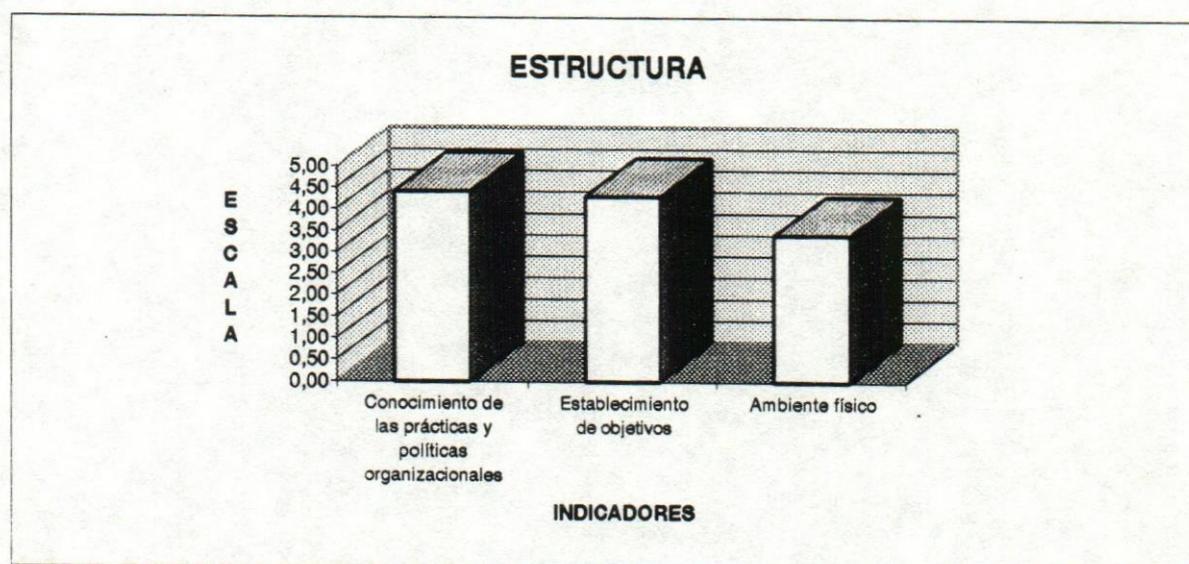
✓ El indicador *interdependencia* se fijó en la categoría “favorable” por poseer una media aritmética de 4,40. Esto supone que en promedio los empleados están de acuerdo en que el logro de los objetivos departamentales sólo se logra con la colaboración de todos sus

miembros. Así, se puede decir que los empleados están conscientes de la dependencia que tienen de sus compañeros para lograr los objetivos establecidos por el departamento.

✓ Ahora bien, la media aritmética obtenida en el indicador *manejo del conflicto* lo ubica en la categoría intermedia, considerándose como un punto de atención. Se reflejó que en el grupo hay mucha diversidad de opiniones, la cual no siempre es vista por todos como algo positivo. De igual manera, los trabajadores no mostraron una percepción claramente definida ante el carácter que suele tener la crítica en su departamento.

6.3.4. DIMENSION ESTRUCTURA

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Conocimiento de las prácticas y políticas organizacionales.	4.42
Establecimiento de objetivos	4.29
Ambiente físico de trabajo	3.40



En base a los tres indicadores a través de los cuales se midió la dimensión estructura se obtuvieron los siguientes resultados:

✓ El indicador *conocimiento de las prácticas y políticas organizacionales* se ubicó en la categoría “favorable” en vista de que obtuvo una media aritmética de 4,42. Esto indica que en promedio los empleados entienden claramente los procedimientos que deben seguir para realizar correctamente su trabajo y que conocen bien las políticas y normas de la organización a la cual pertenecen.

✓ El indicador *establecimiento de objetivos*, de acuerdo a la media aritmética obtenida se calificó como “favorable”. Esto demuestra que en promedio los empleados entienden con claridad las metas y objetivos de su trabajo establecidos por su supervisor.

✓ El indicador *ambiente físico de trabajo* se situó en la categoría por obtener una media aritmética de 3,40. Este indicador es considerado como un punto de atención en vista de que los empleados perciben que las condiciones físicas de su trabajo no son malas pero tampoco muy buenas. El hecho de que no siempre disponen de los materiales y equipos necesarios para poder cumplir eficientemente con su trabajo repercute en su productividad.

FE DE ERRATAS.

PAGINA	LINEA	DICE	DEBE DECIR
43	16	la personas	las personas
47	16	constituye	constituyen
51	12	Esto de debe	Esto se debe
86	12	trabaja	trabajan
87	17	espontáneamente	espontáneamente
88	9	derfine	define
98	Pie de pág.	Idem	Ibid
104	6	trabaja	trabajan
108	8	de presente	del presente
108	12	ya que ella solo se estudia	ya que en ella sólo se estudia
109	13	el 47,72% por mujeres	el 45,75% por mujeres
113	5	supervisor de departamento	supervisor del departamento
114	14	reflejaba el más clima favorable	reflejaba el clima más favorable
117	9	de cada una de los	de cada uno de los
119	5	intervalos	intervalos
120	4	Con el objeto de presentar sintetizar	Con el objeto de sintetizar
132	4	se situó en la categoría por obtener	se situó en la categoría intermedia por obtener

Tesis número 16

FE DE ERRATAS.

PAGINA	LINEA	DICE	DEBE DECIR
43	16	la personas	las personas
47	16	constituye	constituyen
51	12	Esto de debe	Esto se debe
86	12	trabaja	trabajan
87	17	espontáneamente	espontáneamente
88	9	derfine	define
98	Pie de pág.	Idem	Ibid
104	6	trabaja	trabajan
108	8	de presente	del presente
108	12	ya que ella solo se estudia	ya que en ella sólo se estudia
109	13	el 47,72% por mujeres	el 45,75% por mujeres
113	5	supervisor de departamento	supervisor del departamento
114	14	reflejaba el más clima favorable	reflejaba el clima más favorable
117	9	de cada una de los	de cada uno de los
119	5	intervalos	intervalos
120	4	Con el objeto de presentar sintetizar	Con el objeto de sintetizar
132	4	se situó en la categoría por obtener	se situó en la categoría intermedia por obtener

tesis número 16

6.3.5. DIMENSION COMUNICACION

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Cordialidad	4.27
Dentro del departamento	4.09
Alta gerencia	3.70



En cuanto a los tres indicadores que miden la percepción que tienen los trabajadores en la dimensión comunicación, se obtuvieron los siguientes resultados:

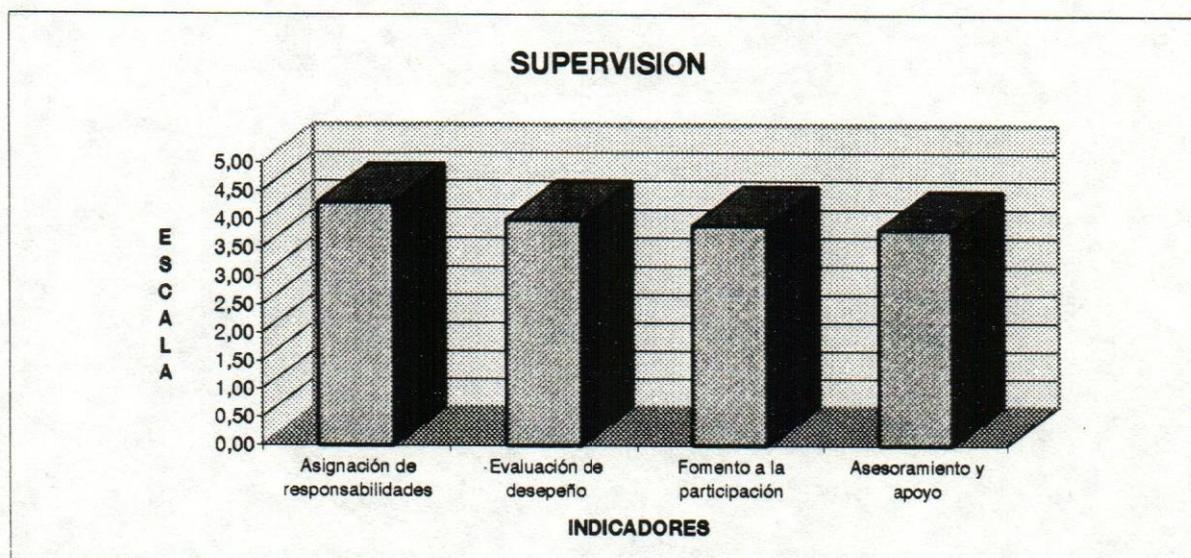
✓ El indicador *cordialidad* se halló también en la categoría “favorable” en vista de que su media aritmética fue de 4,27. Esto quiere decir que los trabajadores consideran las relaciones supervisor-empleado y empleado-empleado como respetuosas, abiertas y honestas

✓ El indicador *comunicación dentro del departamento* tuvo una media aritmética de 4,09 y como éste, es mayor que 3,68 y menor que 5,00; se fijó en la categoría favorable. Esto demuestra que los empleados están bastante satisfechos con la comunicación que fluye entre ellos y su supervisor.

✓ El indicador *comunicación con la alta gerencia* tuvo una media aritmética de 3,70 por lo tanto se colocó en la categoría favorable. ($3,68 < 3,70 < 5,00$). Esto quiere decir que en promedio, los trabajadores están satisfechos con la información que reciben de la alta gerencia en relación a los objetivos y planes organizacionales que afectan su trabajo.

6.3.6. DIMENSION SUPERVISION

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Asignación de responsabilidades	4.31
Evaluación de desempeño	4.00
Fomento a la participación	3.90
Asesoramiento y apoyo	3.83



En relación a los cuatro indicadores que miden la dimensión supervisión se obtuvieron los siguientes resultados:

✓ El indicador *asignación de responsabilidades* obtuvo 4,31 como media aritmética y por lo tanto se colocó en la categoría favorable. Esto refleja que en promedio, los trabajadores tienen una idea bastante clara de sus funciones y responsabilidades.

✓ El indicador *evaluación de desempeño* tuvo una media aritmética de 4,0 por lo que se ubicó en la categoría favorable. Esto supone que en promedio los empleados tienen claros los criterios bajo los cuales evalúan su desempeño y consideran que su supervisor hace revisiones periódicas del progreso obtenido en su trabajo.

✓ El indicador *fomento a la participación*: su media aritmética fue de 3,9. Dicha media lo ubica en la categoría “favorable”, demostrando que los trabajadores consideran que su supervisor se esfuerza por conocer la opinión y el modo de pensar de sus empleados y hace énfasis en la cooperación en vez de la competitividad entre los miembros del grupo de trabajo.

✓ El indicador *asesoramiento y apoyo* obtuvo 3,83 como media aritmética. Este dato, lo situó en la categoría “favorable”. Se puede decir, que en promedio los empleados del departamento en estudio consideran que su supervisor escucha sus ideas e inquietudes y que los asesora y orienta en su trabajo.

6.3.7. DIMENSION MOTIVACION

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Remuneración	4.07
Futuro en la organización	3.98
Reconocimiento	3.74
Trabajo en sí mismo	3.71

MOTIVACION



En relación a los cuatro indicadores que miden la dimensión motivación, se obtuvieron los siguientes resultados:

✓ El indicador **remuneración** obtuvo una media aritmética de 4,07 lo cual lo ubicó dentro de la categoría favorable. Esto implica que en promedio, los trabajadores están satisfechos con el sistema de beneficios socio-económicos ofrecidos por la organización; consideran que la remuneración que perciben es justa en relación a la cantidad de trabajo que

deben realizar; también creen que las decisiones sobre sus compensaciones han sido consistentes con su desempeño y que los sueldos pagados por la organización son competitivos.

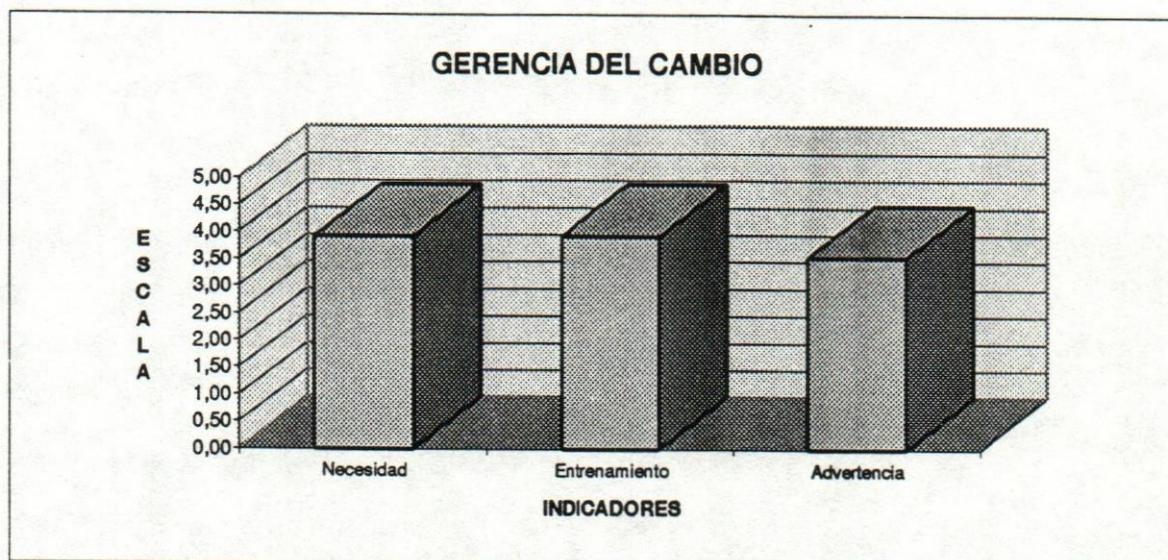
✓ El indicador *futuro en la organización* obtuvo 3,98 como media aritmética. En vista de que 3,98 es mayor que 3,68 y menor que 5,00 ($3,68 < 3,98 < 5,00$), este indicador se coloca en la categoría “favorable”, reflejando que en promedio los trabajadores consideran que sus posibilidades de ascenso son justas debido a que dependen de su buen desempeño. Asimismo, los empleados consideran que sus trabajos les brindan la oportunidad de aprender cosas nuevas y que la organización se preocupa por el entrenamiento y la actualización de los conocimientos de sus empleados.

✓ El indicador *reconocimiento social* obtuvo 3,74 como media aritmética situándose en la categoría “favorable”. Esto señala que en promedio los trabajadores están satisfechos por el reconocimiento social que reciben de su supervisor cuando realizan un buen trabajo.

✓ El indicador *trabajo en sí mismo* obtuvo una media aritmética de 3,71 lo cual lo ubica en la categoría “favorable”. Esto supone que en promedio el trabajo de los empleados les produce un sentimiento de satisfacción y logro.

6.3.8. DIMENSION GERENCIA DEL CAMBIO

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Necesidad	3.93
Entrenamiento	3.93
Advertencia	3.54



Esta dimensión se midió a través de tres indicadores y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

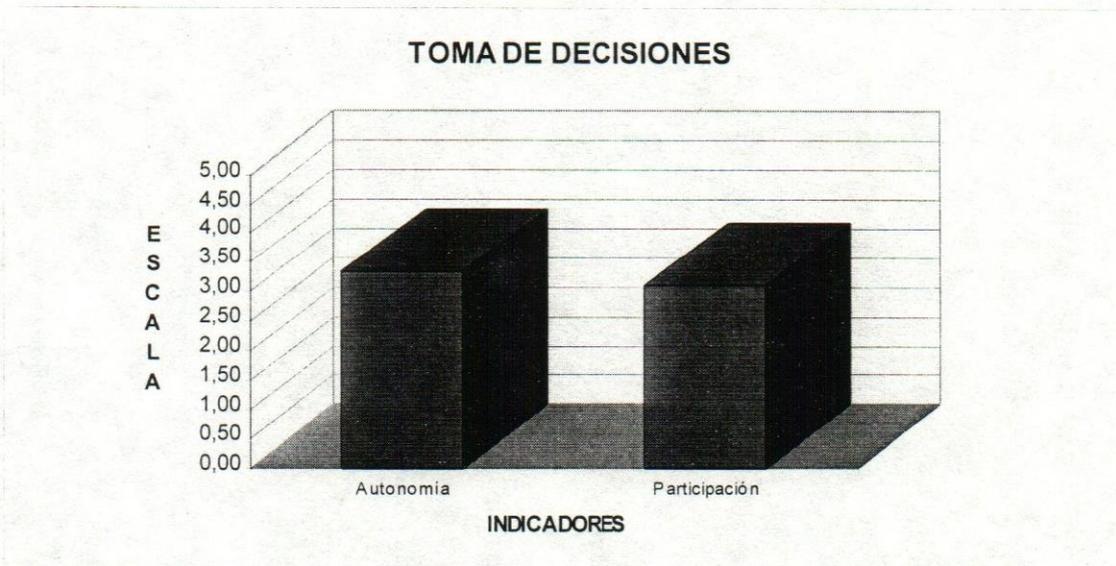
✓ El indicador *necesidad del cambio* se fijó en la categoría “favorable” ya que obtuvo una media aritmética de 3,93. Esto refleja que en promedio los empleados perciben que la organización está realizando los cambios necesarios para competir con efectividad y que invierte en recursos tecnológicos y humanos para mejorar continuamente sus productos y/o servicios.

✓ El indicador *entrenamiento* se situó en la categoría favorable en vista de que obtuvo una media aritmética de 3,93. Esto significa que en promedio los trabajadores consideran que la organización donde trabajan provee el entrenamiento necesario cuando surgen nuevos productos y tecnologías. Asimismo, perciben que son adecuadamente adiestrados cuando hay cambios en las responsabilidades de su cargo.

✓ El indicador *advertencia del cambio* obtuvo 3,54 como media aritmética colocándose en la categoría neutra o de punto de atención. Esto indica que en promedio los empleados se mantuvieron indiferentes en relación a los ítems planteados para este indicador en el cuestionario realizado.

6.3.9. DIMENSION TOMA DE DECISIONES

INDICADORES	MEDIA ARITMETICA
Autonomía	3.34
Participación	3.09



Es importante destacar que ambos indicadores establecidos para medir esta dimensión fueron ubicados en la categoría “neutra”, señalando puntos de atención. Los trabajadores encuestados se mantienen indiferentes en cuanto a la *autonomía* y *la participación* que tienen en los procesos de toma de decisiones presentes en sus trabajos.

6.4. Análisis de la relación que existe entre la variable Clima Organizacional y las características demográficas medidas en la población en estudio.

Para los efectos de este estudio se calculó la correlación entre las características “Edad”, “Antigüedad en la empresa” y “Nivel de instrucción” con la variable “Clima Organizacional”.

En el caso de la característica “sexo”, por ser de carácter discriminativo, interesaba conocer si existían diferencias perceptivas en cuanto al clima organizacional del departamento estudiado entre hombres y mujeres. Para ello se calculó las medias aritmética de los puntajes obtenidos para hombres y mujeres por separado. Estos resultados fueron ubicados dentro de las categorías definidas para el análisis señaladas en la página 118.

Para el análisis de correlación se estableció un límite inferior de ± 0.20 y uno superior de ± 0.80 . Por debajo y encima de ellos se considera que no existe ningún tipo de dependencia entre las características y la variable correlacionada. Únicamente en los casos donde el resultado de las correlaciones oscilan entre dichos límites se puede establecer una relación de dependencia. Sólo en estos casos se afirma que la característica (edad, antigüedad y nivel de instrucción) analizada influye en la percepción del clima.

6.4.1 Análisis entre la característica Edad y la variable Clima Organizacional.

El resultado del cálculo de correlación entre el factor "Edad" y la variable "Clima Organizacional" dió como resultado -0.02. En vista de que el resultado no se ubica dentro de los límites establecidos se puede decir que no existe entre ambos factores ningún tipo de dependencia.

6.4.2 Análisis entre la característica Antigüedad y la variable Clima Organizacional.

El resultado de la correlación entre estos la característica Antigüedad y la variable Clima Organizacional arrojó como resultado -0.26. Esto refleja que si existe entre ellas una relación de dependencia. Sin embargo, el resultado está muy cerca del límite inferior por lo cual la relación no es tan significativa. Por otra parte, el hecho de que la correlación haya sido de signo negativo indica que la relación entre las variables correlacionadas es inversamente proporcional, lo que implica que a mayor antigüedad menos favorable es la percepción del clima (o que a menor antigüedad mejor es la percepción del clima).

6.4.3. Análisis entre la característica Nivel de instrucción y la variable Clima Organizacional.

El resultado del cálculo de correlación entre la característica Nivel de instrucción y la variable Clima dió como resultado 0.22. Se puede decir que sí existe una relación de

dependencia entre ambos. Sin embargo, por ser el valor bastante bajo la relación de dependencia no es tan representativo.

Al ser el resultado de la correlación de signo positivo, la relación entre ambos factores es directamente proporcional, entendiéndose que a mayor nivel de instrucción más favorable es la percepción del clima.

6.4.4. Relación entre la característica Sexo y la variable Clima Organizacional.

SEXO	MEDIA ARITMETICA
Masculino	217
Femenino	228

Los resultados obtenidos reflejan que tanto los hombres como las mujeres perciben el clima de su departamento de manera positiva ya que las medias aritméticas se ubican en la categoría “favorable” y no presentan mayores diferencias. En consecuencia la característica “sexo” no es determinante del clima organizacional.

FORTALEZAS	PUNTOS DE ATENCION	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y beneficios socio-económicos. • Desempeño vs. posibilidades de ocupar posiciones de mayor jerarquía en la organización. • Reconocimiento social. • Comunicación • Trato abierto y honesto. • Asesoramiento y apoyo del supervisor. • Identificación con la organización • Buenas relaciones sociales. • Claridad de los objetivos, responsabilidades, prácticas, normas y políticas organizacionales. • Fomento de la cooperación. • Cohesión e interdependencia del grupo. • Necesidad del cambio y entrenamiento al producirse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la toma de decisiones. • Autonomía en la toma de decisiones. • Condiciones físicas de trabajo • Advertencia del cambio • Manejo de conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se percibieron debilidades

VII. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

7.1. Limitaciones del modelo.

- Dado que el modelo de clima organizacional diseñado es integral, mide aspectos generales identificables en todo tipo de organizaciones. Si una empresa desea realizar un diagnóstico de su clima organizacional y considera que este debe medir aspectos específicos o propios de esa organización, se recomienda la utilización de otro modelo que se adapte a sus necesidades particulares.

- Según la hipótesis comprobada por B. Schneider, en las empresas del sector servicios la percepción que tienen los empleados del clima organizacional está relacionada con la percepción que tienen los clientes de la organización en cuanto a la calidad del servicio. Sin embargo, como el propósito de esta investigación no era el diseño de un modelo de clima organizacional exclusivo para las empresas del sector servicio, se recomienda que si este tipo de organizaciones desean realizar un diagnóstico de su clima, midan también la percepción que tienen sus clientes en cuanto a la calidad del servicio.

7.2. Limitaciones del diagnóstico.

- La población unidad de estudio fue bastante reducida. Lamentablemente no se pudo aplicar el instrumento a la totalidad del personal de la organización debido a que la presente

investigación constituía únicamente la primera fase de un proyecto más complejo que se llevará a cabo a nivel corporativo y que será dirigido desde la casa matriz.

- Los resultados del diagnóstico pudieran estar afectados por la disponibilidad que tuvieran las personas al momento de responder el cuestionario.

VIII. CONCLUSIONES.

Una vez analizados los modelos de clima organizacional planteados por algunos investigadores en la materia como Likert, Schneider, Bowers y Taylor, entre otros se puede concluir que son 9 las dimensiones claves que constituyen el modelo integral de clima organizacional. Estas dimensiones son las siguientes: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, gerencia del cambio, estructura, identificación, relaciones sociales y trabajo en equipo.

Estas dimensiones son comúnmente identificables en todo tipo de organizaciones independientemente al tipo de actividad a la que se dediquen o al sector productivo al que pertenezcan.

El instrumento que se diseñó para conocer la percepción de los trabajadores del departamento en estudio fue un cuestionario. Su validación se realizó a través de la revisión de expertos y una prueba piloto, con los datos arrojados se elaboró una matriz de correlaciones múltiples con el fin de determinar los ítems definitivos. Para garantizar la confiabilidad del cuestionario se calculó el coeficiente Alfa de Crombach cuyo resultado fue de 0.9064.

En relación a los resultados de la medición se puede decir que la dimensión percibida más favorablemente por los empleados encuestados fue la "identificación" seguida por las "relaciones sociales", "trabajo en equipo", "estructura", "comunicación", "supervisión", "motivación", "gerencia del cambio" y "toma de decisiones". Las ocho primeras, percibidas de

manera favorable, representan fortalezas; la última es calificada como un punto de atención debido a que su percepción no fue favorable pero tampoco desfavorable, reflejando una posición neutra o de indecisión. Pareciera que aquellos elementos propios de la naturaleza del departamento fueron los percibidos de forma más positiva, mientras que aquellos dependientes más bien de la organización obtuvieron los puntajes más bajos indicando una percepción no tan favorable en comparación con las primeras.

En cuanto a la dimensión **identificación** se puede concluir que los empleados encuestados se sienten orgullosos e identificados con la organización a la cual pertenecen.

En relación a la dimensión **relaciones sociales**, se concluye que entre los encuestados existen buenas relaciones interpersonales, altos niveles de cooperación y se percibe una atmósfera social amistosa.

La dimensión **trabajo en equipo** fue percibida igualmente de manera favorable. Los empleados consideran que sólo con la colaboración de todos los miembros del departamento se alcanzan los objetivos establecidos. Sin embargo, su percepción en cuanto a la manera como son manejados los conflictos constituye un punto de atención. Los individuos se mantuvieron indiferentes ante este indicador, no asumiendo ninguna posición frente a la diversidad de opiniones y las críticas que se hacen en el departamento.

En cuanto a la dimensión **estructura**, los empleados entienden con claridad las metas y objetivos de su trabajo al igual que las normas, políticas y procedimientos establecidos por la

organización. Por otra parte, la percepción que manifestaron de las condiciones físicas de trabajo no fue favorable pero tampoco desfavorable, lo cual supone que los empleados no siempre disponen de los equipos y materiales necesarios para cumplir eficientemente con su trabajo.

Los empleados encuestados percibieron de manera favorable la **comunicación** que existe en el departamento donde trabajan y la existente con la alta gerencia. Además, las relaciones de los empleados entre sí y con el supervisor fueron consideradas como cordiales y honestas.

En relación a la **supervisión** los resultados demuestran que los trabajadores percibieron de forma favorable el asesoramiento y apoyo que reciben de su supervisor, al igual que la forma como éste asigna las responsabilidades de cada quien y fomenta la cooperación entre los miembros del grupo. En el departamento encuestado la actuación de los supervisores también está caracterizada por la eficiente evaluación de desempeño.

La dimensión **motivación** fue percibida favorablemente por los empleados, ya que los resultados obtenidos reflejan que los individuos se encuentran motivados con el trabajo que realizan, la remuneración que perciben, las posibilidades de ascenso que les ofrece la organización y con el reconocimiento social que reciben.

En cuanto a la dimensión **gerencia del cambio**, los trabajadores consideraron que la organización está realizando los cambios necesarios para competir con efectividad. Asimismo,

consideran que son adecuadamente entrenados cuando cambian las responsabilidades de su puesto o cuando surgen nuevos productos y tecnologías. Sin embargo, en relación a la advertencia de los cambios los individuos se mantuvieron indiferentes.

Los resultados obtenidos en relación a la dimensión **toma de decisiones** reflejan que los empleados se mantuvieron indiferentes en cuanto a la participación y la autonomía que tienen en los procesos de toma de decisiones que se presentan en su trabajo.

Finalmente, los análisis de correlaciones realizados demostraron que mientras mayor sea la antigüedad de los empleados en la organización menos favorable es su percepción del clima. Igualmente señalaron que no existen diferencias significativas entre la percepción del clima por parte de los hombres y de las mujeres. Esto refleja que el factor "sexo" no es un elemento determinante del clima organizacional. Los resultados también indicaron que a medida que aumenta el nivel de instrucción de los empleados, más favorable es su percepción del clima.

IX. RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones están orientadas a mejorar los puntos de atención y reforzar las fortalezas diagnosticadas en el departamento en estudio.

9.1 Recomendaciones para mejorar los puntos de atención.

En relación a la participación y la autonomía que tienen los empleados en los procesos de toma de decisión que afectan su trabajo, se recomienda aclarar con el personal hasta dónde es posible que ellos tomen decisiones en vista de la magnitud de las consecuencias que puede tener una decisión mal tomada.

En cuanto a las condiciones físicas de trabajo es recomendable averiguar las necesidades específicas del personal en relación a los materiales y equipos necesarios para luego, determinar a corto, mediano y largo plazo un plan de acción que cubra las carencias determinadas.

Referente a la advertencia del cambio, se recomienda que los supervisores estén conscientes de la importancia que representa para el éxito del departamento, comunicar a tiempo los cambios que se producen. Esto beneficiará el rendimiento y la efectividad de los empleados ya que conocerán hacia dónde se dirige el negocio y lo que se espera de ellos.

También se recomienda hacer una distinción entre el personal más antiguo y el más nuevo a través de bonos, botones específicos, reconocimientos especiales, etc., con el fin de

controlar el hecho de que a medida que aumenta la antigüedad de los empleados en la organización, menos favorable es la percepción del clima. Se dijo “controlar” debido a que eliminar este hecho podría resultar utópico.

Por último, se recomienda que los supervisores se asesoren en cuanto a las técnicas de manejo del conflicto existentes y los beneficios que puede traer para el rendimiento del personal del departamento un enfoque positivo de la diversidad de opiniones y la crítica constructiva.

9.2. Recomendaciones para reforzar las fortalezas.

Es conveniente que los supervisores estén conscientes de la importancia que tiene mantener y reforzar las fortalezas de su departamento, para así evitar que en un futuro se transformen en puntos de atención o debilidades.

A continuación se presentan un conjunto de sugerencias para reforzar las fortalezas diagnosticadas:

- Actualizar constantemente los conocimientos del personal a través de la asistencia a los mejores cursos que ofrece el mercado.

- Realizar reuniones periódicas con el fin de aclarar dudas, comentar casos, establecer nuevos objetivos, comunicar cambios y aclarar procedimientos.

-Crear e implantar nuevos programas de incentivos con el fin de motivar constantemente a los empleados.

- Revisar y mejorar los programas de inducción que ofrece la organización y el departamento en estudio con el fin de facilitar la integración de los nuevos empleados a la empresa y a sus compañeros, reducir la ansiedad del ingreso, promover un sentimiento de pertenencia y orgullo de la organización, familiarizar al nuevo trabajador con el estilo gerencial, proporcionar información acerca de las normas, políticas y procedimientos de la empresa y de su estructura e integrar al individuo con las metas y objetivos departamentales y organizacionales.

BIBLIOGRAFIA.

ALFONSO, Ilis. **Técnicas de Investigación Bibliográfica**, 4a. edición. Contexto-Editores. Caracas, Venezuela, 1988.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Técnicas de Investigación Social**, 19. edición. Editorial Hvmantas, Buenos Aires, Argentina, 1982.

BRUNET, Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones**, 1a. reimpresión. Editorial Trillas, México, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**, 2a. edición. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia, 1994.

DESSLER, Gary. **Organización y administración**. Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, España, 1979.

DYER, William. **Formación de equipos**, 2a. edición, Addison-Wesley Iberoamericana. Delaware, E.U.A. 1988.

GIBSON, James, John Ivancevich y James Donnelly. **Las organizaciones: Comportamiento, estructura , procesos**, 7a. edición, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, E.U.A. 1994.

GIBSON, James, John Ivancevich y James Donnelly. **Organizaciones: conducta, estructura, procesos**, Mc Graw Hill, México, 1992.

HERNANDEZ, Roberto, Carlos Fernandez y Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**, 1a edición, Mc Graw Hill, México, 1991.

- KATZ, Daniel y Robert Kahn. **Psicología social de las organizaciones**, 2a edición, 1a. reimpresión, Editorial Trillas, Nueva York, E.U.A.1990.
- KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. **Administración**, 9a. edición, Mc Graw Hill, E.U.A. 1990.
- LARES, María Emilia y Marisol Rodriguez: **Diagnóstico del clima organizacional: percepción individual, imagen organizacional**, Tesis de grado para optar al título de Realcionista Industrial, U.C.A.B. Caracas, 1990.
- MADDUX, Robert. **Formación de equipos de trabajo**, 1a. edición, Editorial Trillas, México, 1991.
- MONTERO, Andy y Marina Simonis: **Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido según el modelo de Litwin y Stringer**, Caracas, Tesis de grado para optar al título de Relacionista Industrial, U.C.A.B. 1994.
- REYES, Agustín. **Administración de empresas**, 2a parte, 1a. edición, 27a. reimpresión, Editorial Limusa, México, 1992.
- SCHNEIDER, Benjamin. "Creating the Climate and Culture of Succes". **Organizational Dynamics Magazine Assosiation**. Vol. 23, E.U.A. 1994.
- WEINERT, Ansfried. **Manual de psicología de las organizacion**, Editorial Herder. S.A. Barcelona, España, 1985.
- WITTAKER, James y Sandra. **Psicología**, 4a. edición, Mc Graw Hill, México, 1989.

ANEXOS

ANEXO 1
Prueba piloto.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Debido a que las personas son importantes en nuestra organización, deseamos conocer en forma detallada la percepción que tiene su personal en relación a algunos aspectos de la misma, para así poder asegurar un ambiente que ayude a realizar un mejor trabajo.

Por favor, tómese el tiempo necesario para responder el cuestionario que se presenta a continuación. Siéntase en toda libertad de contestarlo de modo sincero y honesto. No existen respuestas correctas ni incorrectas, su opinión basada en la experiencia es lo que necesitamos.

El cuestionario es totalmente anónimo y confidencial por lo que le pedimos no colocar su nombre en ninguna parte. Los resultados serán presentados en forma global por lo que no se darán resultados individuales.

Con el fin de responder correctamente a las preguntas, por favor tenga en cuenta las siguientes observaciones:

- ✓ Lea cuidadosamente cada pregunta y sus alternativas de respuesta.
- ✓ Encierre en un círculo la respuesta que mejor refleje su opinión.
- ✓ Seleccione una sola alternativa de respuesta para cada pregunta.
- ✓ Si se equivoca al escoger una respuesta, táchela y al marcar la opción de respuesta definitiva escriba a su lado "correcta".



GRACIAS POR SU COLABORACION!

INFORMACION DEMOGRAFICA

La información solicitada a continuación, facilitará el análisis de los resultados y no tiene por finalidad la identificación personal.

¿Cuál es su sexo?

- 1 Masculino
- 2 Femenino.

Indique su edad.

_____ años.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

- 1 Un año o menos
- 2 Más de un año pero menos de 2 años.
- 3 Más de 2 años pero menos de 5 años.
- 4 Más de 5 años pero menos de 10 años.
- 5 Diez años o más.

Indique su nivel de instrucción actual.

- 1 Bachiller
- 2 T.S.U. incompleto.
- 3 T.S.U.
- 4 Licenciatura incompleta.
- 5 Licenciado.
- 6 Otro: _____

CLIMA ORGANIZACIONAL

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Estoy orgulloso de trabajar en esta organización	5	4	3	2	1
2 Le recomendaría los productos de _____ a mis amigos.	5	4	3	2	1
3 Siento que trabajo en una organización que goza de gran prestigio en la comunidad.	5	4	3	2	1
4 Esta organización ofrece a su personal un buen programa de beneficios socio-económicos.	5	4	3	2	1
5 Mi trabajo me da un sentimiento de satisfacción y logro.	5	4	3	2	1
6 Si tengo un buen desempeño se me considerará al momento de surgir nuevas oportunidades de trabajo.	5	4	3	2	1
7 Estoy satisfecho con el reconocimiento que recibo por realizar un buen trabajo.	5	4	3	2	1
8 El trabajo que realizo me brinda la oportunidad de aprender cosas nuevas.	5	4	3	2	1
9 El pago que obtengo es justo considerando mis responsabilidades y la cantidad de trabajo que tengo que hacer.	5	4	3	2	1
10 Las decisiones sobre mi compensación han sido consistentes con mi desempeño.	5	4	3	2	1
11 Considero que el personal más capacitado es el seleccionado para promociones.	5	4	3	2	1
12 Mi trabajo me permite hacer buen uso de mis capacidades y habilidades.	5	4	3	2	1
13 Estoy pensando en renunciar y cambiar de trabajo.	1	2	3	4	5
14 Hay mucha competencia entre las personas con quienes trabajo.	1	2	3	4	5

CLIMA ORGANIZACIONAL

- 15 El trabajo que realizo es estimulante y retador.
- 16 En mi departamento, las personas que realizan una buena labor son recompensadas.
- 17 Se provee del entrenamiento necesario cuando surgen nuevos productos y tecnologías.
- 18 En _____ los planes se comunican con suficiente tiempo como para implantarlos eficientemente.
- 19 En la organización donde trabajo, las personas son tratadas con dignidad y respeto
- 20 Puedo ver a mi supervisor las veces que sea necesario.
- 21 Se hace suficiente esfuerzo por conocer la opinión y el modo de pensar de los que trabajamos en esta organización.
- 22 _____ apoya mis esfuerzos por lograr un balance entre mi trabajo y mi vida personal.
- 23 Mi supervisor realmente escucha mis ideas e inquietudes.
- 24 Tengo claros los criterios bajo los cuales evalúan mi desempeño.
- 25 Mi supervisor hace énfasis en la cooperación en vez de la competitividad entre los miembros del grupo de trabajo.
- 26 Se espera que yo atienda demasiadas prioridades a la vez.
- 27 Mi supervisor hace revisiones periódicas del progreso obtenido en mi trabajo.
- 28 Mi trabajo es sumamente monótono.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
15	5	4	3	2	1
16	5	4	3	2	1
17	5	4	3	2	1
18	5	4	3	2	1
19	5	4	3	2	1
20	5	4	3	2	1
21	5	4	3	2	1
22	5	4	3	2	1
23	5	4	3	2	1
24	5	4	3	2	1
25	5	4	3	2	1
26	1	2	3	4	5
27	5	4	3	2	1
28	1	2	3	4	5

CLIMA ORGANIZACIONAL

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

29 Mi supervisor me asesora y me orienta para mejorar mi desempeño.



30 Mi ultima evaluación de desempeño me dió una buena idea de mis fortalezas y debilidades.



31 Participo en la toma de decisiones que afectan mi trabajo.



32 Dispongo de la autoridad suficiente para hacer las cosas por las que soy responsable.



33 Mis ideas son consideradas a la hora de tomar una decisión.



34 Mi trabajo me permite poner en práctica mis ideas y tener libertad de acción.



35 La cantidad de trabajo que se espera que yo haga dificulta el correcto desempeño de mis funciones.



36 Entiendo con claridad las metas y objetivos de mi trabajo.



37 _____ invierte en recursos humanos para mejorar sus productos y/o servicios.



38 La organización está realizando los cambios necesarios para competir con efectividad.



39 Recibo el entrenamiento necesario cuando cambian las responsabilidades de mi puesto.



40 Mi supervisor establece con claridad las metas y objetivos de mi trabajo.



41 En mi grupo de trabajo compartimos conocimientos y experiencias cuando con ello ayudamos a los demás.



42 Las condiciones de trabajo no me permiten ser tan productivo como puedo.

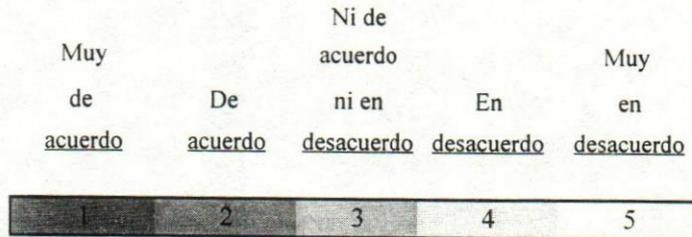


43 Tengo claros los procedimientos de mi trabajo.



CLIMA ORGANIZACIONAL

44 Las personas de mi grupo de trabajo son muy egoistas.



45 Tengo claras las metas de mi grupo de trabajo.



46 En mi grupo de trabajo hay mucha diversidad de opiniones.



47 Los objetivos de mi grupo de trabajo solo se logran con la colaboración de todos sus miembros.



48 Tengo buenas relaciones interpersonales con los miembros de mi grupo de trabajo.



49 En mi grupo de trabajo todos trabajamos por un propósito común.



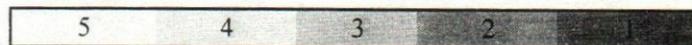
50 En mi grupo de trabajo se critica mucho el trabajo de los demás.



51 Mi supervisor nos respeta como empleados.



52 Se me trata de modo abierto y honesto.



53 En mi grupo de trabajo la diversidad de opiniones es considerada como algo positivo



Muy competitivos	Competitivos	Indiferente	Poco Competitivos	Nada Competitivos
------------------	--------------	-------------	-------------------	-------------------

54 ¿Cómo considera usted los sueldos pagados por la organización?



Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pécimo
-----------	-------	---------	------	--------

55 ¿Cómo considera la comunicación que existe en el departamento donde trabaja?



CLIMA ORGANIZACIONAL

56 La organización se preocupa por el entrenamiento y actualización de los conocimientos de sus empleados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

57 Tengo suficiente información para realizar bien mi trabajo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

58 Dispongo de todos los materiales y equipos necesarios para cumplir eficientemente con mi trabajo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

59 Tengo una idea clara de mis funciones y responsabilidades

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

60 Tengo claras las normas y políticas de la organización al cual pertenezco.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

61 La organización donde trabajo invierte en tecnología para mejorar sus productos/servicios.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

62 Recibo suficiente información de los cambios que se están produciendo en la organización.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

63 Cuando se producen cambios que afectan mi trabajo me son explicadas sus causas y consecuencias.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

64 Soy parte importante de mi grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

65 Las críticas que se hacen a las personas de mi grupo de trabajo, son constructivas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

66 Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

67 ¿Qué tan satisfecho está con las condiciones físicas del lugar donde trabaja?

Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
5	4	3	2	1

68 ¿Cuán satisfecho está con la información que recibe de la alta gerencia en relación a los objetivos organizacionales?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Por favor, siéntase en libertad de utilizar el siguiente espacio para escribir cualquier idea o sugerencia para mejorar el ambiente de trabajo de la organización.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Motivación	Remuneración Futuro en la organización Trabajo en si mismo Reconocimiento social	4-9-10-54 6-8-11-56 5-12-15-28 7-16
	Comunicación	Con la alta gerencia Dentro del departamento Cordialidad	18-68 55-57 19-51-52
	Supervisión	Asesoramiento y apoyo Evaluación de desempeño Asignación de responsabilidades Fomento a la participación	20-22-23-29 24-27-30 26-35-59 21-25
	Toma de decisiones	Participación Autonomía	31-33 32-34
	Estructura	Ambiente físico de trabajo Establecimiento de objetivos Conocimiento de las prácticas y políticas organizacionales	42-58-67 36-40 43-60
	Gerencia del cambio	Necesidad Advertencia Entrenamiento	37-38-61 62-63 17-39
	Identificación	Con la organización	1-2-3-13
	Trabajo en equipo	Interdependencia Manejo del conflicto Unidad de propósito	47-64 46-50-65-53 45-49
	Relaciones sociales	Cohesión Cooperación	44-48-66 14-41

ANEXO 2

Matríz de correlación.

48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
-0.3	0.2	0	0.5	0.2	0.3	-0.1	-0.2	0.5	0.1	0.5	-0.1	-0.3	0.5	0.4	0.1	0.3	0.4	-0.1	-0.1	0.5
0.3	0.2	0.5	0.5	0.2	0.4	0.4	0.2	0.2	0.1	0.1	0.3	0.7	0.1	0.4	0.2	0.3	0.1	-0.2	0.3	
0.1	0.2	0	0.1	0.2	0	0	1	0.1	0.5	-0.1	0.2	0.5	0.4	0.4	0.1	0.2	0	0.3	0.7	0.5
0.4	0	0.2	0	-0.3	0	0.3	0	0.3	0.4	0.3	0.5	0.4	0.2	0.2	0	0.3	0.5	0.3	0.2	
0.4	0.6	0.1	0.6	0.4	-0.2	0.3	0.6	0.6	0.4	0.4	0.5	0.7	0.5	0.1	0.4	0.8	0.2	0.2	0.5	
0.2	0	-0.1	-0.2	-0.2	0	-0.2	0.4	0.5	0.3	0.5	0.6	0.6	0.4	0.6	0.3	0.4	0.8	0.7	0.5	
0.5	0.1	0.4	-0.1	0.1	0.5	-0.4	0.5	0.1	0.3	0	0.3	0.8	0.4	0.3	0.7	0.4	0.1	0.7	0.5	0.3
0.4	0.6	-0.4	0.6	0.9	0.5	-0.4	0.1	0.6	0.6	0.1	0.6	0.6	0.3	0.4	-0.1	0.1	0.7	0.1	-0.1	0.2
-0.2	-0.2	-0.4	-0.4	-0.4	0	0	0.1	0.4	0.2	0.5	0.4	0.1	0.1	0.4	-0.2	0.3	0.5	0.6	0.3	
0.2	0.3	0.3	-0.4	-0.7	0.3	0.3	0.2	0	-0.4	0.4	0.3	0.2	0.4	-0.3	0.1	0.5	0.4	0.4	0.4	
0.2	0.2	-0.1	-0.1	0.2	0	-0.5	0.4	0.4	0.4	-0.3	0.6	0.4	-0.1	0.5	0.1	0.1	0.2	0.6	0.4	0.3
0.5	0.4	0.1	0.2	0	-0.2	0.5	0	0.2	0	-0.6	0.5	0.3	-0.2	0	0	-0.3	0	0.3	-0.4	0
0.5	0.4	0.1	0.4	0.4	0.4	-0.1	-0.3	0.7	0.2	0.4	0.6	0.6	0.3	0.3	0	-0.1	0.6	0.4	-0.2	0.2
-0.1	0.4	0.1	0	0.5	0.1	-0.5	0	-0.4	-0.1	-0.2	-0.3	-0.1	-0.2	0.4	-0.2	-0.2	-0.1	-0.7	-0.1	
-0.4	-0.4	0.1	0.6	0.5	-0.6	-0.1	0.1	0.2	0.3	-0.1	-0.2	-0.3	-0.1	-0.1	0.2	0	-0.4	-0.2	-0.1	
-0.2	0	-0.3	0.4	0.5	-0.4	0.1	0.5	0.6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.7	0.5	0	-0.1	0.3	
0.2	0.3	-0.1	0	0.1	-0.1	-0.4	0.5	0.6	0.6	0.2	0.7	0.5	0.4	0.8	0.2	0.4	0.6	0.8	0.7	0.6
0.4	0.6	0.3	0.5	0.1	-0.2	0.3	0.6	0.6	0.1	0.7	0.5	0.7	0.7	0.3	0.6	0.8	0.6	0.3	0.6	0.6
0.4	0.5	0.1	0.7	0.8	0.5	-0.2	0.2	0.7	0.7	0.3	0.7	0.6	0.6	0.4	0.1	0.4	0.8	0.3	-0.1	0.3
-0.4	-0.2	0.1	0.5	0	-0.3	0.9	0	0	0	-0.3	0	0	-0.1	-0.3	-0.3	-0.1	-0.3	-0.5	-0.1	
-0.2	0.2	0.1	0	0.3	0.4	-0.2	0.5	0.1	0.4	0.1	-0.3	0.5	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.2	0.6	
0.4	0.5	0.7	0.3	0.3	0.5	-0.4	0.1	0.3	0.3	-0.1	0.2	0	0.7	0.6	0.9	0.7	0.4	0.5	0.1	0.6
0.2	0.4	-0.2	0.3	0.6	0.2	-0.4	0.5	0.7	0.7	0.2	0.8	0.7	0.3	0.6	-0.2	0.2	0.6	0.5	0.4	0.5
0.2	0.4	0.4	0.1	0.3	-0.2	0.1	0.8	0.4	0.6	0.2	0.8	0.6	0.2	0.8	0.6	0.5	0.7	0.7	0.3	0.9
0.4	0.3	0.1	0.5	0.3	0.2	0.1	0.6	0.3	0.2	0.6	0.8	0.4	0.3	-0.1	-0.2	0.5	0.3	-0.1	0.3	
0.2	0.1	0.7	0.2	-0.3	-0.1	0.5	-0.4	0	-0.3	-0.4	0.1	-0.1	0.3	-0.4	0	-0.1	0.2	-0.5	0.1	
0.4	0.6	0	0.3	0.4	-0.2	-0.4	0	0.9	0.3	0.2	0.8	0.6	0.4	0.7	0	0	0.7	0.5	0.1	0.5
-0.3	-0.2	0	0	0.1	0.1	0.2	-0.2	-0.7	-0.4	-0.4	-0.7	-0.5	-0.4	-0.7	-0.2	-0.3	-0.6	-0.8	-0.6	-0.5
0.2	0.5	0	0.5	0.6	0.4	-0.3	0.6	0.7	0.7	0.2	0.5	0.6	0.6	0.1	0.3	0.6	0.3	0.3	0.7	0
0.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.5	-0.6	0	-0.1	-0.3	-0.2	-0.2	0	-0.2	0	0.2	-0.2	-0.3	0	0	0
-0.3	-0.3	0.2	0	-0.1	-0.1	0.5	-0.2	-0.5	-0.4	-0.6	-0.4	-0.3	-0.4	-0.6	-0.1	-0.4	-0.6	-0.4	-0.6	-0.4
0.3	0.5	-0.2	0.7	0.2	-0.6	0.1	0.1	0.2	-0.5	0.2	0.1	-0.2	0.1	-0.2	0.1	0.1	-0.2	-0.2	-0.2	-0
-0.1	-0.1	-0.1	0.3	0.3	-0.6	0.1	0.1	0.3	-0.1	0.3	-0.1	0.2	-0.2	0.1	0.4	0.5	0	0.2	-0.1	-0
-0	0	0	-0.4	0.3	-0.4	-0.2	-0.4	-0	-0.5	-0.3	-0.3	-0.4	-0.3	0.1	0.1	-0.3	-0.4	-0.4	-0.4	
0.1	0.2	0.8	0.5	0	0.2	0.5	-0.2	-0.1	-0.2	-0.5	-0.2	-0.2	0.4	-0.1	0.5	0	-0	-0	-0.6	0.1
-0.1	0.4	0.1	0.5	0.4	-0.1	-0.1	0.4	0.8	0.8	-0	0.8	0.4	0.5	0.8	0.2	0.5	0.7	0.7	0.3	0.7
-0.1	0.4	0.3	0.6	0.3	0.1	-0.1	0	0.8	0.5	0.1	0.5	-0.1	0.6	0.8	0.5	0.6	0.7	0.6	-0	0.8
0	0.4	0	0.6	0.6	0.5	-0.4	0.2	0.7	0.6	0.5	0.3	0.1	0.7	0.6	0.3	0.6	0.7	0.2	0.1	0.7
0.2	0.7	0.3	0.7	0.5	0.1	-0.2	0.3	0.9	0.7	0.2	0.7	0.4	0.8	0.3	0.3	0.5	0.9	0.5	0.2	0.8
0.2	0.6	0	0.5	0.6	0.2	-0.4	0.4	0.9	0.7	0.1	0.8	0.6	0.5	0.8	0.1	0.3	0.7	0.5	0.3	0.7
0.3	0.5	0.1	0.5	0.4	-0.1	0.3	0.8	0.5	0.5	0.6	0.7	0.6	0.1	0.2	0.7	0.6	0.1	0.2	0.4	0.6
0.1	-0.2	0.2	-0.6	-0.3	-0	-0.3	-0.4	-0.5	-0.6	-0.4	-0.3	-0.4	-0.5	-0.3	-0.2	-0.2	-0.5	0	-0.2	-0.4
-0.3	0.2	-0.2	0.5	0.5	0.1	-0.1	0.3	0.8	0.8	0.5	0.6	0.2	0.5	0.6	0.1	0.7	0.7	0.4	0.2	0.6
0.6	0.6	0.7	0.1	-0.1	0.1	-0.2	0.1	0.2	-0.4	-0.4	0.1	0.1	0.3	0.4	0.4	-0.3	0	0.4	-0	0.5
0.2	0.6	0.2	0.6	0.8	0.3	-0.3	0.2	0.6	0.6	-0.3	0.7	0.5	0.2	0.5	0.1	0.2	0.5	0.3	-0.2	0.4
0.5	0.2	0.5	-0.3	-0.1	0.2	-0.3	-0.5	-0.1	-0.5	-0.5	0	-0.1	-0.2	0	-0.3	-0.2	-0.2	-0.3	-0.2	-0.3
0.4	0.3	-0.2	-0.4	0.1	-0.1	-0.6	0.1	-0.4	-0.3	-0.1	-0.4	-0.3	0.3	0.3	0.3	0.5	0.4	0.2	0.1	-0.2
1	0.6	0.5	-0.1	0.1	0.3	-0.4	0.1	0.1	-0.1	-0.2	0.3	0.6	0.3	0.4	0.3	0.2	0.4	0.3	0.2	0.3
1	0.4	0.5	0.5	0.1	-0.4	0.2	0.5	0.3	-0.3	0.4	0.3	0.6	0.7	0.1	0	0.6	0.3	0.1	0.6	0.6
1	0.3	-0	0.2	0.1	0	0.1	-0.1	0.2	-0.4	-0.4	0.1	0.1	0.6	0.3	0.7	0.1	0.1	0.4	-0.2	0.4
1	0.7	0.2	0.2	0.1	0.6	0.6	-0	0.4	0.2	0.6	0.4	0.1	0.4	0.7	0.1	0.4	0.7	0.1	-0.4	0.5
1	0.5	-0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	-0.4	-0	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
1	-0.4	-0	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	0	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	0	-0.4	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.4	-0.1
1	0.1	0.5	-0.1	0.2	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
1	0.6	0.3	0.8	0.5	0.6	0.8	0.2	0.4	0.9	0.6	0.1	0.7	0.3	0.2	0.5	0.9	0.6	0.1	0.7	0.5
1	0.2	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
1	0	0	0.2	0.1	0	0.2	0.1	0	0.2	0.1	0	0.2	0.1	0	0.2	0.1	0	0.2	0.1	0
1	0.7	0.4	0.7	0.1	0.3	0.8	0.7	0.1	0.3	0.8	0.7	0.1	0.3	0.8	0.7	0.1	0.3	0.8	0.7	0.1
1	0.3	0.4	0	-0	0.4	0.5	0.4	0.2	0	-0	0.4	0.5	0.4	0.2	0	-0	0.4	0.5	0.4	0.2
1	0.6	0.6	0.7	0.5	0.9	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	0.6	0.7
1	0.6	0.2	0.6	0.1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
1	0.4	0.7	0.7	0.5	0.9	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	0.6	0.7	0.5	0.9	0.6	0.7
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3	0.3	-0	0.4	0.6	-0.1	-0.3	0.2
1	0.5	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.2	0.5	0.7	-0	0.4	0.3							

ANEXO 3
Prueba final.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Debido a que las personas son importantes en nuestra organización, deseamos conocer en forma detallada la percepción que tiene su personal en relación a algunos aspectos de la misma, para así poder asegurar un ambiente que ayude a realizar un mejor trabajo.

Por favor, tómese el tiempo necesario para responder el cuestionario que se presenta a continuación. Siéntase en toda libertad de contestarlo de modo sincero y honesto. No existen respuestas correctas ni incorrectas, su opinión basada en la experiencia es lo que necesitamos.

El cuestionario es totalmente anónimo y confidencial por lo que le pedimos no colocar su nombre en ninguna parte. Los resultados serán presentados en forma global por lo que no se darán resultados individuales.

Con el fin de responder correctamente a las preguntas, por favor tenga en cuenta las siguientes observaciones:

- ✓ Lea cuidadosamente cada pregunta y sus alternativas de respuesta.
- ✓ Encierre en un círculo la respuesta que mejor refleje su opinión.
- ✓ Seleccione una sola alternativa de respuesta para cada pregunta.
- ✓ Si se equivoca al escoger una respuesta, táchela y al marcar la opción de respuesta definitiva escriba a su lado "correcta".

GRACIAS POR SU COLABORACION!



INFORMACION DEMOGRAFICA

La información solicitada a continuación, facilitará el análisis de los resultados y no tiene por finalidad la identificación personal.

¿Cuál es su sexo?

- 1 Masculino
- 2 Femenino.

Indique su edad.

_____ años.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización?

- 1 Un año o menos
- 2 Más de un año pero menos de 2 años.
- 3 Más de 2 años pero menos de 5 años.
- 4 Más de 5 años pero menos de 10 años.
- 5 Diez años o más.

Indique su nivel de instrucción actual.

- 1 Bachiller
- 2 T.S.U. incompleto.
- 3 T.S.U.
- 4 Licenciatura incompleta.
- 5 Licenciado.
- 6 Otro: _____

CLIMA ORGANIZACIONAL

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en En desacuerdo Muy en desacuerdo

- 1 Estoy orgulloso de trabajar en _____

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 2 Le recomendaría los productos de _____ a mis amigos.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 3 Esta organización ofrece a su personal un buen programa de beneficios socio-económicos.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 4 Mi trabajo me da un sentimiento de satisfacción y logro.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 5 Si tengo un buen desempeño se me considerará al momento de surgir nuevas oportunidades de trabajo.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 6 El trabajo que realizo me brinda la oportunidad de aprender cosas nuevas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 7 El pago que obtengo es justo considerando mis responsabilidades y la cantidad de trabajo que tengo que hacer.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 8 Las decisiones sobre mi compensación han sido consistentes con mi desempeño.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 9 Considero que el personal más capacitado es el seleccionado para promociones.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 10 Estoy pensando en renunciar y cambiar de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 11 En mi departamento, las personas que realizan una buena labor son recompensadas.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 12 Se provee del entrenamiento necesario cuando surgen nuevos productos y tecnologías.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 13 En _____ los planes se comunican con suficiente tiempo como para implantarlos eficientemente.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---
- 14 En la organización donde trabajo, las personas son tratadas con dignidad y respeto

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

CLIMA ORGANIZACIONAL

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

15 Se hace suficiente esfuerzo por conocer la opinión y el modo de pensar de los que trabajamos en esta organización.

16 _____ apoya mis esfuerzos por lograr un balance entre mi trabajo y mi vida personal.

17 Mi supervisor realmente escucha mis ideas e inquietudes.

18 Tengo claros los criterios bajo los cuales evalúan mi desempeño.

19 Mi supervisor hace énfasis en la cooperación en vez de la competitividad entre los miembros del grupo de trabajo.

20 Mi supervisor hace revisiones periódicas del progreso obtenido en mi trabajo.

21 Mi trabajo es sumamente monótono.

22 Mi supervisor me asesora y me orienta para mejorar mi desempeño.

23 Participo en la toma de decisiones que afectan mi trabajo.

24 Mi trabajo me permite poner en práctica mis ideas y tener libertad de acción.

25 Entiendo con claridad las metas y objetivos de mi trabajo.

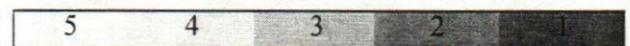
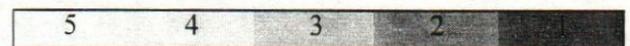
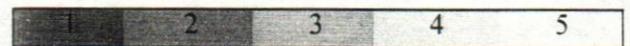
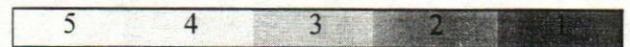
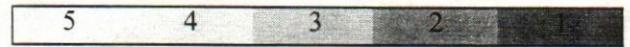
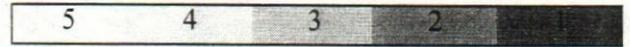
26 _____ invierte en recursos humanos para mejorar sus productos y/o servicios.

27 La organización está realizando los cambios necesarios para competir con efectividad.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

- 28 Recibo el entrenamiento necesario cuando cambian las responsabilidades de mi puesto.
- 29 Mi supervisor establece con claridad las metas y objetivos de mi trabajo.
- 30 En mi grupo de trabajo compartimos conocimientos y experiencias cuando con ello ayudamos a los demás.
- 31 Las condiciones de trabajo no me permiten ser tan productivo como pudiera.
- 32 Tengo claros los procedimientos de mi trabajo.
- 33 Tengo claras las metas de mi grupo de trabajo.
- 34 En mi grupo de trabajo hay mucha diversidad de opiniones.
- 35 Los objetivos de mi grupo de trabajo solo se logran con la colaboración de todos sus miembros.
- 36 En mi grupo de trabajo todos trabajamos por un propósito común.
- 37 Mi supervisor nos respeta como empleados.
- 38 Se me trata de modo abierto y honesto.
- 39 En mi grupo de trabajo la diversidad de opiniones es considerada como algo positivo.



Muy competitivo Competitivos Indiferente Poco competitivo Nada competitivos

- 40 ¿Cómo considera usted los sueldos pagados por la organización?



CLIMA ORGANIZACIONAL

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

- 41 La organización se preocupa por el entrenamiento y actualización de los conocimientos de sus empleados.
- 42 Tengo suficiente información para realizar bien mi trabajo.
- 43 Dispongo de todos los materiales y equipos necesarios para cumplir eficientemente con mi trabajo.
- 44 Tengo una idea clara de mis funciones y responsabilidades
- 45 Tengo claras las normas y políticas de la organización al cual pertenezco.
- 46 La organización donde trabajo invierte en tecnología para mejorar sus productos/servicios.
- 47 Recibo suficiente información de los cambios que se están produciendo en la organización.
- 48 Soy parte importante de mi grupo de trabajo.
- 49 Las críticas que se hacen a las personas de mi grupo de trabajo son constructivas.
- 50 Me llevo muy bien con mis compañeros de trabajo.

5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	
5	4	3	2	

Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	-----------------	-------------------------------	-------------------	------------------

- 51 ¿Cuán satisfecho está con la información que recibe de la alta gerencia en relación a los objetivos organizacionales?

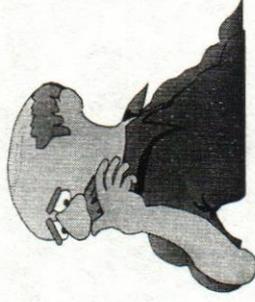
5	4	3	2	
---	---	---	---	--

Por favor, siéntase en libertad de utilizar el siguiente espacio para escribir cualquier idea o sugerencia para mejorar el ambiente de trabajo de la organización.

ANEXO 4
Presentación.

CLIMA ORGANIZACIONAL

¿ POR QUE ESTA ENCUESTA ?



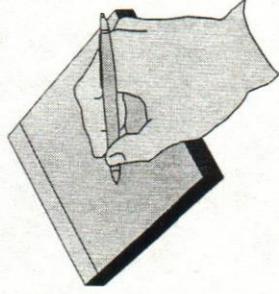
*SU OPINION SIEMPRE ES IMPORTANTE Y QUEREMOS CONOCERLA

*QUEREMOS SABER COMO SE PERCIBE EL AMBIENTE DE TRABAJO
PARA HACER DE ESTA ORGANIZACION UN
MEJOR SITIO DE TRABAJO

CLIMA ORGANIZACIONAL

CARACTERISTICAS DE LA ENCUESTA

- ✓ ANONIMA
- ✓ SE PRESENTARAN SOLO RESULTADOS GLOBALES,
NO INDIVIDUALES
- ✓ CONFIDENCIAL
- ✓ CINCO ALTERNATIVAS DE RESPUESTA



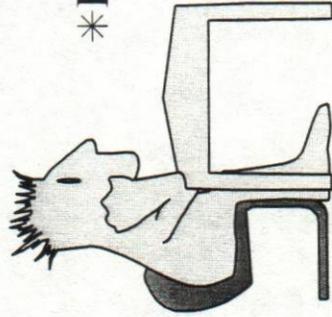
CLIMA ORGANIZACIONAL

¿ COMO CONTESTAR LA ENCUESTA ?

*BASANDO SUS RESPUESTAS EN SU PROPIA EXPERIENCIA

*ENFOCANDO SU RESPUESTA A COMO SE SIENTE HOY

*EXPRESANDO SU OPINION SINCERA Y HONESTAMENTE



CLIMA ORGANIZACIONAL

ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS

TOTALMENTE DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE EN DESACUERDO

MUY DE ACUERDO

DE ACUERDO

NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

MUY EN DESACUERDO

NO SE

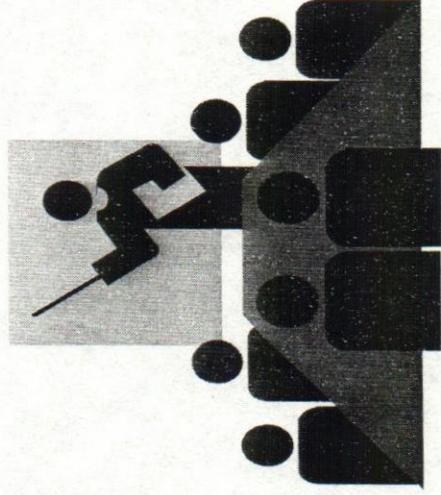
NO TENGO INFORMACION

CLIMA ORGANIZACIONAL

¿ QUE SE HACE CON LOS RESULTADOS ?

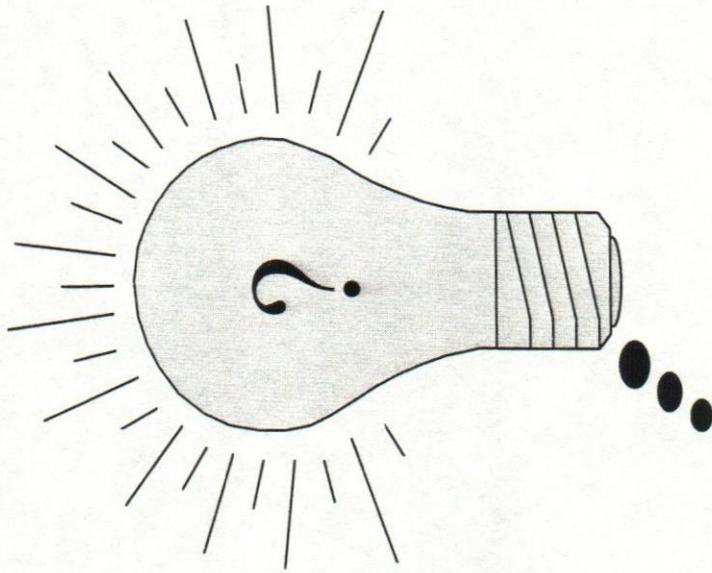
-REVISION Y DISCUSION DE RESULTADOS

-GENERACION DE PLANES DE ACCION



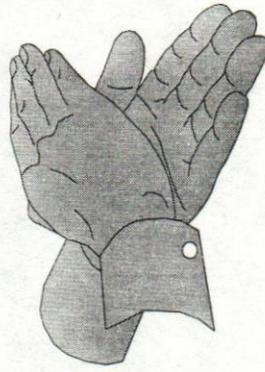
CLIMA ORGANIZACIONAL

DUDAS



CLIMA ORGANIZACIONAL

GRACIAS POR SU COLABORACION



ANEXO 5
Base de datos.

	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	P-8	P-9	P-10	P-11	P-12	P-13	P-14	P-15	P-16	P-17	P-18	P-19	P-20	P-21	
1	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	1
2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3	4	4	3	3
3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	5	4	5	5	5	2
4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3
5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3
6	5	5	4	5	3	5	0	3	3	5	3	2	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4
7	5	4	3	4	3	4	2	3	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
8	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
9	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	3	5	5	5	5	2	2
10	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
11	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	3	2	4	2	4	5	5	3
12	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3
13	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	2	2
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	2	4	4	4	5	4
15	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3
16	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3	3
17	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	0	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
18	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
19	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	2	2
20	5	4	4	5	3	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4
21	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	2
23	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
25	5	5	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	2
26	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
27	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2
28	5	5	3	4	4	5	3	3	3	5	3	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3
29	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
30	4	5	3	4	3	4	5	5	0	4	4	2	3	4	2	4	3	4	2	3	3	3
31	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4
32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
33	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
34	5	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	2	4	3	4	4	2	4	3	4	4
35	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	2	4	3	4	2	3	4	4	4	1
sum	167	151	152	157	136	147	141	133	129	161	131	132	124	151	128	127	135	137	145	143	103	
med	4,77	4,31	4,34	4,49	3,89	4,2	4,03	3,8	3,69	4,6	3,74	3,77	3,54	4,31	3,66	3,63	3,86	3,91	4,14	4,09	2,94	

P-22	P-23	P-24	P-25	P-26	P-27	P-28	P-29	P-30	P-31	P-32	P-33	P-34	P-35	P-36	P-37	P-38	P-39	P-40	P-41	P-42	P-43
4	2	2	5	4	4	5	4	5	1	5	4	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5
3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	2	5	3	3	4	4	4	4	3	4
5	2	3	5	4	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	3	4	5	5	4
2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	5	4	3	3	3	4	4	3	4
5	5	4	4	3	4	4	4	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3
4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	0	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	2	5	5	5
5	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	5	5	5	3	5	4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	5	4	5	4	5	4	2	5	5	2	5	4	5	5	3	4	4	4	2
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	3	5	2	5	5	3	5	4	4	3	2	4	3	3	2
0	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3	2
4	3	4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	2	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
140	108	117	154	142	140	143	146	156	104	156	160	101	159	153	150	147	130	144	145	143	134
4	3,09	3,34	4,4	4,06	4	4,09	4,17	4,46	2,97	4,46	4,57	2,89	4,54	4,37	4,29	4,2	3,71	4,11	4,14	4,09	3,83

P-44	P-45	P-46	P-47	P-48	P-49	P-50	P-51	Sum	S	E	A	NI
5	5	5	4	5	5	5	5	217	2	23	2	3
4	5	1	1	4	3	4	1	170	2	23	2	1
5	5	3	4	4	5	4	4	215	2	18	1	1
4	4	2	2	4	4	4	2	187	1	26	1	1
3	4	3	3	4	3	4	4	178	1	23	2	3
4	5	4	3	4	4	4	4	209	1	39	3	4
4	4	3	3	5	4	4	4	207	1	27	3	3
5	5	3	4	4	4	5	4	207	2	23	1	1
5	5	3	4	4	4	5	5	224	2	22	1	1
5	5	4	5	5	5	5	5	240	2	24	1	3
4	2	5	2	4	4	4	2	216	2	20	2	2
5	5	4	4	5	3	5	4	213	1	21	1	2
4	4	3	4	4	5	5	4	222	1	22	1	4
5	5	5	4	4	4	5	5	241	2	24	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	220	2	22	1	2
5	5	5	4	4	4	5	5	249	1	18	1	1
5	5	4	5	4	3	4	4	230	1	21	1	2
4	4	5	5	4	4	4	4	219	1	21	2	2
4	4	4	5	5	4	4	4	235	1	22	1	2
4	4	4	4	4	4	4	3	221	1	25	1	1
5	5	5	4	4	4	5	3	231	2	25	2	3
5	5	5	4	5	5	5	5	253	2	23	2	3
5	5	3	4	5	3	5	5	239	2	19	2	2
5	3	4	3	4	4	4	3	230	1	26	1	4
5	5	4	4	5	4	4	4	235	2	24	1	4
5	5	5	5	5	5	5	4	262	2	27	2	2
5	4	3	1	5	5	5	5	224	1	25	1	1
5	5	3	3	3	3	3	3	210	1	24	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	236	1	38	1	4
4	4	2	2	5	1	4	3	201	1	20	2	1
0	4	3	4	4	3	4	4	217	1	27	1	4
4	3	3	3	4	3	4	3	216	1	19	1	1
5	5	5	4	4	5	4	5	270	2	21	1	2
2	3	2	2	3	4	4	2	200	2	21	3	2
4	4	5	3	4	4	4	4	225	1	22	2	2
151	153	130	124	149	137	158	135					
4,31	4,37	3,71	3,54	4,26	3,91	4,51	3,86					