TESIS
RI 200
C34

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

Relación entre el liderazgo según Kouzes y Posner y el clima organizacional en una empresa de consumo masivo

Realizado por:
Cannizzo Delgado, Luis Alberto
Del Moral Zobel, Juan Pablo

Profesor guía:
José Ramon Naranjo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : Diez y siete puntos (17) puntos.

Nombre: José R. Naranjo N. Firma: José R. Naranjo N.

Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma: P. Navarro

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, 06 de Diciembre de 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

Relación entre el Liderazgo según Kouzes y Posner y el Clima Organizacional en una empresa de consumo masivo

Tesista: Cannizzo Delgado, Luis Alberto
Tesista: Del Moral Zobel, Juan Pablo

Tutor: Naranjo, José Ramón

Caracas, Noviembre de 2006

DEDICATORIAS

A Dios por haberme dado la fortaleza para superar todos los obstáculos de mi vida.

A mi Madre, por ser la persona que me ha dedicado todo su amor y atención desde que nací, gracias por ser quien eres y por estar cada vez que te he necesitado!

A mi padre, estés donde estés te digo: sé que te hubiera gustado compartir este logro conmigo.

A mi hermana, mi logro es un logro tuyo, me has enseñado en la vida algo dificil de explicar pero muy valioso para mi.

A mi abuela Yolanda, eres mi segunda madre. Eso lo dice todo!

A todo el resto de mi familia que siempre me ha acompañado en cada anhelo que he tenido.

A mis amigos, el nombrarlos no los hace más especiales, para cada uno de ustedes tengo unas palabras que personalmente se las diré!

A mi país Venezuela, este trabajo es la primera semilla de una persona que brindará sus conocimientos para ayudar a construir el bello país que tanto anhelamos.

Luis

A mi mama, por ser mi ejemplo a seguir, por demostrarme que las distancias no existen, por su infinito amor y por enseñarme que para conseguir lo que quiero hay que ser constante en esta vida.

A mi papa, por enseñarme el camino correcto de la vida e inculcarme el valor de que todo en esta vida se gana estudiando y trabajando.

A Laura por todo su cariño y amor que me ha brindado en estos tres maravillosos años, por ser la persona que mas se preocupo y se estreso para que terminara la tesis. Por sus infinitas ayudas y sus consejos en todo momento.

A Daniel por ser un digno ejemplo de hermano a seguir.

A mi linda hermanita Ambar por ser tan especial y para que vaya agarrando consejo, ya que la próxima que sigue por graduarse eres tu!!!

A mi tío Bill por su gran ayuda y sabios consejos a lo largo de estos veinticinco años.

A mis tíos Claudia y Dicky, por hacer este sueño realidad.

A mi compañero de tesis y amigo Luis, gracias por hacerme reir con tus cannizzadas, por haber asumido este reto conmigo y ahora por fin podemos decir lo logramos!!!

A Dios por haberme dado una familia tan especial y haberme puesto en mi camino a personas tan queridas como lo son mis amigos.

A la persona mas especial de este mundo, que me enseño infinidad de cosas, aquí por fin estoy logrando este sueño que no es mió, sino nuestro, por eso donde quieras que estés Grandma te dedico esta tesis.

A todos ustedes y a la magia solo me queda decirles gracias!!!

Juan Pablo

AGRADECIMIENTOS

Al profesor José Ramón Naranjo, por haber aceptado este reto, por darnos su apoyo y ser el guía de la presente investigación, brindándonos sus más valiosos consejos sobre el tema desarrollado.

Al profesor Cesar Rizo, quien nos prestó su atención y colaboración desde el principio.

A Laura Urdaneta y Mayrelis Hoyer por ayudarnos, aconsejarnos y apoyarnos en todo momento.

A las licenciadas Maria Eugenia Cegarra y Roxana Nohra, por habernos dado su apoyo al haberles presentado el proyecto en un principio, así como la facilitación a nivel logístico para haber entregado los instrumentos de recolección.

A todo el personal de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A., por haber tenido la colaboración de llenar los instrumentos de recolección de datos.

A nuestras familias, por haber sido las personas que día a día nos daban aliento para continuar esta importante tarea, con la cual culminamos una etapa de nuestras vidas.

A todos nuestros amigos que colaboraron de una u otra manera para el desarrollo de nuestro trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN..... 10
ÍNTRODUCCIÓN..... 11
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 13
Objetivos..... 21
Objetivo General..... 21
Objetivos Específicos..... 21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO
1. Las Organizaciones..... 22
1.1. Diagnóstico y eficiencia organizacional..... 25
2. Clima Organizacional..... 25
2.1. Concepto de Clima Organizacional..... 27
2.2. Importancia del Clima Organizacional..... 29
2.3. Características del Clima Organizacional..... 30
2.4. Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)..... 31
2.5. Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002)..... 33
3. Liderazgo..... 35
3.1. Liderazgo según distintos autores..... 36
3.1.1. Bennis y Nannus..... 37
3.1.2. Stephen D. Covey..... 38
4. Teoría de Kouzes y Posner..... 40
4.1. Desafiar el proceso..... 41
4.2. Inspirar una visión compartida..... 42

4.3. Habilitar a otros para actuar.....44
4.4.- Servir de modelo.....46
4.5- Brindar aliento.....47
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....50
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....54
1. Tipo de Investigación.....54
2. Diseño de investigación.....55
3. Unidad de Análisis.....57
3.1. Población.....57
3.2. Muestra.....58
4. Fuentes de Recolección de Datos.....58
5. Esquema Operacional de las Variables.....59
6. Técnica de recolección de los datos.....64
6.1.- Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL).....65
6.2. Variable Clima Organizacional.....68
7.-Aspectos Éticos.....69
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....71
1. Variables Demográficas.....71
1.1. Género.....71
1.2. Edad.....72
1.3. Antigüedad.....73
1.4. Grado de Instrucción.....74
2. Variables de Estudio.....75
2.1. Clima Organizacional.....75
2.2. Liderazgo según Kouzes y Posner.....82
3. Resultados de cada una de las Variables en función de las Variables Demográficas.....94
3.1. Clima Organizacional.....94
3.2. Liderazgo según Kouzes y Posner.....102

3.3. Correlación de las Variables Clima Organizacional y Liderazgo según Kouzes y Posner..... 106
CAPITULO VI. CONCLUSIONES..... 110
CAPITULO VII. RECOMENDACIONES..... 115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 118
ANEXOS.....122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1: Cargos del Departamento de Ventas de la Empresa..... 58
Tabla # 2: Tabla de Codificación de Clima..... 75
Tabla # 3: Distribución de la media y desviación típica en orden descendente de los ítems que conforman la Variable Clima Organizacional.....76
Tabla # 4: Dimensiones que conforman la Variable Clima Organizacional..... 77
Tabla # 5: Media de la Dimensión "Toma De Decisiones" según la percepción de los Gerentes 79
Tabla # 6: Tabla de Codificación de liderazgo.....82
Tabla # 7: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 1..... 83
Tabla # 8: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 2..... 85
Tabla # 9: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 3..... 87
Tabla # 10: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 4..... 88
Tabla # 11: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 5..... 89
Tabla # 12: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 6.....91
Tabla # 13: Grado de Intensidad de las Prácticas para Gerente # 7..... 92
Tabla # 14: Clima Organizacional según Género.....94
Tabla # 15: Clima Organizacional según la Edad..... 96
Tabla # 16: Clima Organizacional según la Antigüedad..... 98
Tabla # 17: Clima Organizacional según Grado de Instrucción 100
Tabla # 18: Liderazgo según Edad..... 102
Tabla # 19: Liderazgo según Antigüedad.....104
Tabla # 20: Liderazgo según Grado de Instrucción.....105
Tabla # 21: Encuestas de liderazgo según Kouzes y Posner..... 107
Tabla # 22: Correlación de Variables relacionadas 108
Tabla # 23: T de Student para dos muestras relacionadas 108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Distribución de la muestra según el Género..... 71
Gráfico # 2: Distribución de la muestra por Edad..... 72
Gráfico # 3: Distribución de la muestra por Antigüedad..... 73
Gráfico # 4: Distribución de la muestra por Grado de Instrucción..... 74
Gráfico # 5: Distribución según la media aritmética de las dimensiones de la Variable Clima Organizacional..... 78
Gráfico # 6: Prácticas de Liderazgo del Gerente 1..... 83
Gráfico # 7: Prácticas de Liderazgo del Gerente 2..... 85
Gráfico # 8: Prácticas de Liderazgo del Gerente 3..... 87
Gráfico # 9: Prácticas de Liderazgo del Gerente 4..... 88
Gráfico # 10: Prácticas de Liderazgo del Gerente 5..... 90
Gráfico # 11: Prácticas de Liderazgo del Gerente 6..... 91
Gráfico # 12: Prácticas de Liderazgo del Gerente 7..... 93
Gráfico # 13: Clima Organizacional según el Género..... 94
Gráfico # 14: Clima Organizacional según la Edad..... 96
Gráfico # 15: Clima Organizacional según la Antigüedad..... 99
Gráfico # 16: Clima Organizacional según Grado de Instrucción..... 100
Gráfico # 17: Liderazgo según Edad..... 103
Gráfico # 18: Liderazgo según Antigüedad..... 104
Gráfico # 19: Liderazgo según Grado de Instrucción..... 105

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto principal, determinar la relación entre el liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner y el Clima Organizacional en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

El estudio de esta investigación es de caso, descriptivo - correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, ya que se realizó en un momento único. La población que se consideró está conformada por todos los empleados que laboran en el departamento de ventas de Novartis Nutrition S.A.

Para cumplir dicho objetivo, se utilizaron dos instrumentos. El primero es un diagnóstico de clima organizacional, partiendo de las dimensiones de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002). El segundo es el "Inventario de Prácticas de Liderazgo" según Kouzes y Posner (1997), el cual midió los estilos de liderazgo de los gerentes del departamento de ventas según estos autores.

Los resultados obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos lo cual permitió realizar una descripción y documentación detallada de la información obtenida, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes de la investigación. A partir del análisis se pudo identificar el clima organizacional percibido por los empleados del departamento de ventas, junto con cada una de las dimensiones integrantes de la variable. También se pudo analizar los estilos de liderazgo propuestos por Kouzes Y Posner (1997) de los gerentes que conforman el departamento de ventas.

Al obtener los datos de cada uno de los instrumentos, se procedió a correlacionar las dos variables de la investigación, dando como resultado una correlación negativa de – 0,043 lo cual da a entender, que no hay una relación entre ambas variables.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio trata sobre la relación del Liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner (1997) y Clima Organizacional (CO), en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A. El problema de investigación se abordará mediante los siguientes capítulos:

En el capítulo I, nos encontramos con el planteamiento a través del cual se evalúa la importancia que el tema de clima organizacional ha ido adquiriendo a través del tiempo. Desde la aparición del estudio de las organizaciones, numerosos teóricos han desarrollado una gran cantidad de instrumentos, quienes han tratado de generalizarlos para aplicarlos en todos los tipos de empresas. En cuanto al liderazgo, cabe destacar que los gerentes cada vez más le dan mayor importancia a como influyen en los empleados, para de esta manera obtener los mejores resultados y alcanzar los objetivos propuestos. Una de las teorías que ha tenido gran divulgación a nivel mundial, es la de Jim Kouzes y Barry Posner (1997), quienes en EE.UU., han propuesto una forma de medir estilos de liderazgo mediante un instrumento que crearon, producto de una evaluación a miles de gerentes en diferentes tipos de empresas, en cuanto al tamaño y sector económico. El planteamiento del problema formula la siguiente pregunta: **¿Cuál es la relación entre liderazgo basado en la teoría de Kouzes y Posner y clima organizacional en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.?**

En el capítulo II, se encuentra el Marco Teórico, en donde se presenta el sustento teórico de la investigación, a partir de la explicación general de las organizaciones, donde se exponen distintas teorías de diversos autores, quienes desarrollan la evolución de las empresas, diagnóstico y eficiencia organizacional; es aquí de donde proviene el estudio de la variable clima organizacional. De ésta, se explica la importancia, características del clima organizacional, así como distintos autores que han desarrollado el tema, como por ejemplo la teoría de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002). En este capítulo también se hace énfasis

en la variable liderazgo, diversos autores que han desarrollado el tema, derivando en la teoría de Kouzes y Posner (1997).

El Marco Metodológico es el capítulo III. En esta parte, se discuten los aspectos relevantes a la metodología utilizada a partir de la cual se llevó a cabo el desarrollo de la investigación: tipo, diseño, población y muestra de la investigación, definición y operacionalización de las variables e instrumentos a utilizar, técnicas de recolección de datos y el método seguido para su recolección.

El capítulo IV es un marco referencial acerca de la empresa donde se hizo el presente estudio, donde se hace una reseña histórica de la misma, unidades que la conforman, se explica la misión, visión y valores compartidos.

En el capítulo V, se desarrolla la Presentación, Análisis y Discusión de los Resultados, en el cual se presenta la información obtenida mediante los instrumentos aplicados (cuestionarios) en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A. Los resultados se presentan mediante tablas y gráficas, para luego analizarlos, lo cual permitió dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo VI, se exponen las Conclusiones y Recomendaciones finales a partir del análisis de la información obtenida y el análisis formulado. Se presentan algunas recomendaciones para estudios posteriores que permitan ahondar en la problemática planteada.

Al finalizar las Referencias Bibliográficas, se hace referencia a todo el material que sirvió de apoyo y guía para la elaboración de la investigación.

En los Anexos, se presentan y exponen documentos que sirvieron de soporte tales como: las cartas de validación de 2 expertos en el área metodológica de los instrumentos aplicados, análisis de fiabilidad de los instrumentos (Alpha de Cronbach) y Organigramas de la empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la existencia de las organizaciones, que son definidas como "un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen con papeles formales y comparten un propósito común" (Robbins, 1998, p. 35), o en otros términos pueden ser "personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse de forma independiente" (Gibson, 1996, p.6), las mismas han atravesado una serie de cambios que según algunos autores responden a necesidades de orden económico. Estas transformaciones según Robbins (1998) son:

- Apertura de fronteras nacionales.
- El mayor acceso a la información por el gran avance de la tecnología en este campo.
- Mayores oportunidades laborales para las personas más capacitadas.
- Diversidad cultural de la población.
- Prevalecimiento de las necesidades del consumidor como orientación del negocio.

En la presente investigación, estas transformaciones influyen sobre todo lo que esté relacionado con el funcionamiento de la empresa, incluyendo a los empleados. En la obra "Organización y Administración" (Dessler, 1979) explica que un empleado no opera en el vacío, ya que su desempeño está acompañado de ideas preconcebidas que tiene sobre sí mismo, de sus compañeros de trabajo, así como de sus capacidades laborales. Este autor afirma que todos estos preconceptos, pueden variar con diversos factores que estén relacionados con el ambiente de trabajo, tales como, la forma de ser de los supervisores, trato de los compañeros de trabajo, libertad de acción en el cargo, entre otros. "El desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja" Dessler (1979, p. 181).

Sobre esta última definición que hace Dessler (1979), cabe resaltar un término que ha adquirido mucha importancia dentro de las organizaciones en los últimos tiempos, el "clima organizacional". Este tema ha sido abordado por muchos teóricos, quienes en sus propios conceptos han pretendido vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de los trabajadores. Dessler (1979), menciona que (Litwin y Stringer, 1968) relacionan el aspecto de la motivación y el comportamiento de los empleados, con los aspectos objetivos de la organización como su tecnología, reglamento y liderazgo.

Litwin y Stringer (1968) citados por Echezuria y Rivas (2001), definen el clima organizacional como "descripción de una serie de expectativas e incentivos que representan una propiedad del ambiente que es percibida directa o indirectamente por los individuos que ocupan ese medio". Esta definición, explica al clima como una variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados.

Litwin y Stringer (1968), ubican la definición de clima entre dos enfoques de estudio, los cuales son:

a) El enfoque estructural que tienen como sus máximos exponentes a Forehand y Gilmer. Estos dos citados por Dessler (1979), definen al clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".

b) El enfoque subjetivo, donde se encuentran Halpin y Crofts citados por Dessler (1979), definen el término como "opinión que el empleado se forma de la organización".

Litwin y Stringer (1968) hicieron un estudio, en el cual especificaban que la variable clima organizacional posee nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad; y que las mismas ayudan a explicar el clima existente en una determinada empresa. Es importante señalar, que este estudio es muy consultado actualmente ya que tiene en parte bastante vigencia por las dimensiones explicadas anteriormente; se dice que en parte, ya que Stringer (2002) hizo una

reformulación de esa teoría. (Ver pp. 33 – 35). Es relevante señalar que los investigadores utilizaron como guía las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1968) para construir el instrumento de la variable Clima Organizacional, ya que el modelo de estos autores no sólo consideran a las variables objetivas y estructurales de la organización, sino también a las variables psicológicas y las percepciones individuales.

Esta última característica es la que identifica el enfoque del presente estudio, ya que los empleados del departamento en el momento de responder el instrumento de Clima Organizacional, lo hacen en base a una percepción individual que tienen sobre la empresa.

Likert (1961) mencionado por Brunet (1987), descubrió que el desempeño eficaz de los grupos se debe a donde los gerentes apoyaban los sentimientos de autoestima y les daban importancia a sus empleados. En cambio sucedía lo contrario cuando el gerente era autoritario y lo subordinados se encontraban reprimidos, generando un nivel con bajo desempeño y un clima organizacional desfavorable. Con estos resultados, Likert (1961) creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. Ese modelo se basó en cuatro sistemás. (Ver pp. 26-27).

En resumen, las definiciones que se han hecho sobre el tema en cuestión, apuntan a variables que podrían influir en la forma como los empleados vean a la organización, como se sientan dentro de ella, como pueden influir en su desempeño, entre otras cosas. Dentro de las posibles variables ya señaladas, hay una que despierta interés para los investigadores del presente estudio la cual es el "liderazgo".

"En los últimos tiempos la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección y las dificultades de hallar líderes para ocupar esos puestos se ha acentuado más de lo que la gente piensa" (Kotter, 1990, p.3). En la actualidad, se ha visto como las empresas han tenido que buscar personas que ocupen los puestos anteriormente señalados, que hagan cambiar sus estrategias y políticas en búsqueda de lograr las metas organizacionales, ya que existe un cambio en la intensidad competitiva del mercado.

El liderazgo se define como "arte de movilizar a otro para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes" (Kouzes y Posner, 1997, p.73). Estos dos autores son uno de los principales expertos de liderazgo en la actualidad, quienes han dirigido programas de este tema en empresas de diversa índole reconocidas a nivel mundial, entre las cuales están: Levi Strauss y Co., Apple Computer, Nestle U.S.A., Jonhson y Jonhson, Xerox, IBM, entre otras.

Estos investigadores, según (Galíndez y Payares, 2004), se ubican dentro de la tendencia del liderazgo humanista, que centra su estudio en la realidad de las empresas donde la actuación de éstas, estará determinado en como los empleados de las mismas afronten su liderazgo personal, y de como éste vaya encauzado hacia el corazón de la organización desde todos los niveles de la compañía.

En el ámbito venezolano no pasan desapercibido los estudios de clima organizacional y de liderazgo, ya que al revisar la literatura especializada sobre la materia, se encuentran numerosas investigaciones sobre todo a nivel de tesis de grado. A continuación se evidencian algunas de ellas en el siguiente cuadro:

Autores	Fecha	Título	Lugar donde se realizó	Variables	Resultados
Correa, J y Díaz, D	2003	Estudio Diferencial de la Percepción del clima Organizacional	162 docentes de diferentes sedes de la UCAB con edades entre 24 y 75 años, de ambos géneros	Clima Organizacional	Ni la edad ni el género permiten observar diferencias significativas en las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional. La antigüedad y sede si permiten observar tales diferencias
Galíndez, Y y Payares, R	2004	Análisis Diferencial del Liderazgo Gerencial (Kouzes y Posner, 1997) bajo un enfoque 360° en la fuerza de ventas	Empresa proveedora de productos y servicios farmacéuticos en el área metropolitana de Caracas	Liderazgo	Diferencias del estilo de liderazgo entre los gerentes ya que en cada práctica habían gerentes con altos y bajos niveles de intensidad
Pinto, A y Rodríguez, H	2004	Relación entre Liderazgo según Kouzes y Posner (1995) e Inteligencia Emocional (1998)	Empresa de Telecomunicaciones	Dependiente: Liderazgo; Independiente: Inteligencia Emocional	La variable "Inteligencia Emocional" no es muy tomada en cuenta como para que exista un clima organizacional óptimo.
Hernández, A y Monsanto, J	2005	Estudio del clima organizacional en la Policía Metropolitana : (Comisarías : Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda)	Policía Metropolitana : (Comisarías : Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda	Clima Organizacional	La Comisaría Francisco de Miranda tiene un mejor Clima Organizacional que la Comisaría Antonio José de Sucre
Moncayo, Y y Vasconcelos, P	2005	Análisis comparativo del clima organizacional en teleoperadores de dos centros de llamadas (tercerizado y propio)	Teleoperadora de centro de llamada (Tercerizado y propio)	Clima Organizacional	En la empresa 1 (tercerizado) existe un clima organizacional desfavorable en comparación con la empresa 2 (propio)

Sin embargo, no se han encontrado estudios de estas dos variables relacionadas de forma directa. Por tal razón, el presente estudio se centrará en relacionar la variable clima organizacional con respecto al liderazgo en el departamento de ventas.

Uno de los niveles más importantes de las organizaciones es la fuerza de ventas, "considerada como el motor de la empresa y es un área que hay que mantener en constante motivación, en la que los niveles de rotación suelen ser altos y el desempeño está directamente ligado con las ventas" (Mercer Human Resource Consulting, 2005).

La organización seleccionada para el estudio es la Corporación Novartis Nutrition de Venezuela S.A. La Corporación Novartis es una empresa trasnacional, líder a nivel mundial en la investigación y desarrollo de productos, cuyo objetivo es "proteger y mejorar la salud y el bienestar". Esta corporación ofrece sus productos y servicios a los siguientes sectores:

- Farmacéutico.
- Consumer Health (Salud del Consumidor).

La presente investigación se hará en el área de consumo masivo de dicha organización, la cual existe en Venezuela desde el año 1992 y que ha tenido un crecimiento sostenido a través de los años. En Venezuela NOVARTIS NUTRITION representa la división de Consumer Health del grupo Novartis.

En Venezuela, la unidad de negocios de consumo masivo, produce y comercializa la marca Gerber de Venezuela C.A., marca reconocida en alimentos para bebés; distribución de productos para el cuidado del bebé; y la producción y comercialización de Ovomaltina, que es un producto que está catalogado como alimento funcional (alimento con beneficio de salud comprobado).

El estudio de clima organizacional puede caer en tres vías, dependiendo de cómo se estudie esta variable. Según Dessler (1979), estas tres vías son: el clima organizacional visto como variable independiente, que puede influir en cosas tales como la satisfacción del

empleado. En segundo lugar, el clima organizacional visto como variable interpuesta o interviniente, por ejemplo, entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado. El tercero, el clima organizacional visto como variable dependiente, es la manera en que al variar factores del estilo como el liderazgo, se influye sobre el clima organizacional.

Para el presente trabajo se tomó a la variable de clima organizacional como dependiente del liderazgo. En este caso, esta forma de estudiar las variables presentó algunas consecuencias que fueron tomadas en cuenta en el análisis de los resultados.

Es importante mencionar que Novartis tiene un estudio global a nivel de clima organizacional en la unidad de negocios farmacéutica, pero en el área de consumo masivo, específicamente en Venezuela no existe tal investigación.

Este estudio arrojó datos interesantes para la empresa estudiada, desde la perspectiva de estudio de casos, ya que se buscó profundizar en la información y sentar las bases para que con estos resultados, se constituyeran datos no inferenciales por supuesto, para posteriores comparaciones en otras áreas de la empresa u otras empresas de iguales características: consumo masivo, multinacionales en Venezuela y con sus propias características centradas en investigación y desarrollo de productos. Esta investigación obtuvo data e información necesaria para saber como estas dos variables están influyendo en el desempeño de los empleados del departamento de ventas, que es el epicentro de la organización, la razón de ser de la misma. De esta manera, se propuso soluciones en áreas donde hay oportunidades de mejora en el departamento de ventas de la organización, además de verificar el cumplimiento de objetivos estratégicos, tácticos u operativos, e implementar programas que ayudan a solucionarlos, o tener estrategias y tácticas anticipadas y así, manejar los problemas en su fase incipiente, haciendo un ambiente laboral atractivo y facilitador de la acción.

Mientras que para los industriólogos, es una referencia en materia de clima organizacional pero no sólo como diagnóstico, sino como relación con otra variable de sumo interés como lo es el liderazgo, que es un factor de suma importancia para lograr los objetivos trazados, en este caso en el departamento de ventas; y así de esta manera crear consciencia de

cómo puede influir esta variable sobre el clima organizacional, el cual es importante que se tome en cuenta dentro de cualquier organización.

> "...Gestionar el Clima Organizacional significa actuar tomando decisiones gerenciales para, a partir de la información de diagnóstico disponible, cerrar las brechas encontradas a fin de impactar directamente en la motivación de las personas y en la capacidad de la organización para obtener mejores resultados de negocios. Los estudios de ***Hay Insight*** demuestran que entre el 50 y 70% del clima de una organización depende de sus líderes. *En Hay Group h*emos registrado incrementos en los resultados de negocios de hasta un 28% a partir de los cambios producidos en el clima organizacional". http://www.haygroup.com.ve/Hay_Insight/Encuestas_opinio_empleados/Clima.php?PHPSESSID=fc7261994a8b957e28c32341c49916cd

Dado lo anteriormente expuesto, se hace la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre liderazgo basado en la teoría de Kouzes y Posner y clima organizacional en el departamento de ventas de la empresa multinacional de consumo masivo Novartis Nutrition de Venezuela?

OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre liderazgo según el modelo de Kouzes y Posner (1997) y Clima Organizacional en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el Clima Organizacional en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

- Medir el grado de liderazgo de los gerentes en 360°, según la teoría de Kouzes y Posner en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

- Identificar el Clima Organizacional según las variables demográficas y posicionales en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

- Medir el grado de liderazgo de los gerentes en 360°, según la teoría de Kouzes y Posner de acuerdo a las variables demográficas en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

- Determinar la relación entre liderazgo de los gerentes en 360°, según la teoría de Kouzes y Posner y el Clima Organizacional en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Por ser una de las variables de está investigación el "Clima Organizacional", es importante señalar que este tema se originó a raíz del estudio de las organizaciones, por lo que es esencial explicar en que consisten éstas y cuales son sus características.

1.- Las Organizaciones

La explicación general que se tiene para las organizaciones, es que éstas funcionan asemejándose a un sistema, el cual tiene partes diferenciadas pero que se interrelacionan para alcanzar los objetivos propuestos. Hay muchos autores que se han dedicado al estudio de las organizaciones, por lo que existen muchas definiciones y explicaciones, a continuación se presentan varias de ellas.

Se entiende por organización un grupo social, que "se diferencia de otras organizaciones de personas en que su conducta se encuentra dirigida hacia sus metas. Es decir, buscan metas y objetivos que se pueden alcanzar con más eficacia mediante la acción concertada de las personas" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987 p. 575). De acuerdo con esto, la conducta del individuo se encuentra orientada por los fines del sistema, acogiendo al individuo dentro del mismo. Posteriormente, los autores reformulan ligeramente su concepción de las organizaciones, agregando la noción de institución social con respecto a las mismas, de manera que las define como "las instituciones que habilitan a la sociedad a perseguir metas que pueden que no se logren vía la acción del individuo sólo" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987 p. 542).

Según (Luhman, 1998) son sistemás sociales que tienen a la motivación como el factor que une a los miembros en la consecución de unos objetivos, que corresponden a un comportamiento específico.

(Weber, 1969), explica y estudia a las organizaciones como un modelo ideal que debe existir en cualquier burocracia, es decir, el tipo ideal de burocracia. A su vez, explica que para producirse este modelo ideal, debe implantarse en toda organización el tipo ideal de autoridad racional-legal.

(Etzioni, 1965), explica a las organizaciones como un fenómeno de la sociedad moderna, desde donde se planifican y realizan los cambios y transformaciones de las sociedades; partiendo de está idea Etzioni (1965) afirma que hay un profundo interés por el estudio de las características y dinámicas de las organizaciones.

Según (Rodríguez, 2005, p.25) "Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemás sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia". Según este autor, las organizaciones presentan las siguientes características:

- Establecen condiciones que tienen que cumplir quien quiera ingresar a ellas.
- Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

Es importante señalar para la presente investigación, que el estudio de las organizaciones tiene varias dimensiones y abarca algunos temas que son importantes para el análisis de las mismas. Se puede destacar en primer lugar lo que se refiere al Desarrollo Organizacional. "Se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización" (Rodríguez, 2005, p.38). Para este autor, el Desarrollo Organizacional se trata de un análisis profundo, que conlleva cambios que pueden ser originados por las siguientes causas:

- Proceso de crecimiento de la organización, la cual debe ajustarse a nuevos requerimientos que no pueden ser soportados por la misma dinámica con la que ha venido operando.

- Proceso natural de deterioro de una organización, la cual se puede producir desde el envejecimiento de su personal, activos tangibles como infraestructura, equipos, etc. Desde este punto de vista, la organización pierde competencia en el mercado frente a otras empresas que están más nuevas o más actualizadas.

- Cuando los costos de producción hayan alcanzado límites difíciles de mantener y que la competencia haya llevado los de precios de sus productos a niveles imposibles para la organización si no se hace algún cambio.

- La organización sufrirá un proceso de transformación, lo que implicaría un diagnóstico y análisis profundo de su situación.

- El cambio del entorno de la organización, ya sea social, político, económico, etc. Se debe recordar que las organizaciones son concebidas como sistemás abiertos, que mantienen una interrelación constante con el entorno que la rodea, por tanto afecta sobre ella.

- La organización desea mejorar su clima organizacional, por lo que debe hacerse un diagnóstico en la organización.

- Fusión de una organización con otra, por lo que probablemente haya un cambio en la gestión.

En cada uno de estos casos el diagnóstico debe hacerse de forma particular, ya que cada uno de ellos presenta características diferenciadas por lo que puede variar el análisis, las estrategias y herramientas a utilizarse con el fin de tener eficiencia en la organización. A continuación se presentan algunas de esas herramientas para llegar a la eficiencia organizacional.

1.1.- Diagnóstico y eficiencia organizacional

El diagnóstico organizacional es "el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica" (Rodríguez, 2005, p.42).

Según Lawler, Nadler y Camman (1980, p.3) citados por Rodríguez (2005), para buscar la eficiencia en toda organización, se hace necesario tener tres herramientas:

- *Herramientas conceptuales:* se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.

- *Técnicas y procesos de medición:* se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil por no decir imposible, evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.

- *Tecnologías de cambio:* dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, es posible aplicar métodos y procesos específicos para mejorar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Lawler, Nadler y Camman (1980) citados por Rodríguez (2005), afirman que con estás tres herramientas se puede hacer un diagnóstico que puede llevar a la organización a un cambio de acuerdo a las necesidades que presente. Una de las dimensiones de este diagnóstico es el clima organizacional, que por ser una de las variables de investigación en el presente estudio, se presenta a continuación de una forma más específica.

2.- Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional lo utiliza por primera vez Kurt Lewin (1935) mencionado por Hernández y Monsanto (2005), como uno de los pioneros en el estudio de las

organizaciones. Lewin psicólogo alemán abre las puertas al entendimiento de la psicología de las organizaciones desde el punto de vista de la percepción de los miembros de las mismas; que junto con otros investigadores realizaron una serie de experimentos acerca de cómo determinados ambientes de liderazgo pueden influir gradualmente en el desempeño laboral del trabajador.

La teoría de Lewin cuando se orientaba a la motivación humana concebía al individuo como un ser orientado a alcanzar metas (Reeve, 1994). Las personas, orientarán su conducta en función de los valores subjetivos otorgados a estos objetos. Para Lewin la persona con su conducta, revelaba las múltiples necesidades que podía tener, lo cual lograba una intención, que tenían que satisfacerse a través de una acción consumatoria. Su teoría se podía formular en Necesidad - Intención - Tensión – Meta.

Las metas para Lewin, son aquellas maneras de satisfacer las intenciones de un individuo que, al generar un estado de tensión activan la conducta de la persona. Los objetos valorados positivamente crearán estados de necesidad, que a su vez generarán intenciones y estados de tensión para conseguir el objeto deseado. Según Reeve (1994), de está forma los objetos positivos del espacio vital se consideran objetos- metas ya que los individuos orientan su conducta en función de éstos.

La aplicación de está teoría al mundo organizacional se traduce en que la atmósfera psicológica o clima organizacional que reina en una determinada organización no es más que el espacio vital de la misma, dotado de una serie de objetos que son valorados subjetivamente de forma negativa y positiva por sus miembros. En función de estos objetos los individuos orientarán su conducta al concebirlos como metas destinadas a aliviar un estado de necesidad.

Como se explicó anteriormente, Likert (1961) mencionado por Brunet (1987), hizo un hallazgo interesante en cuanto a los componentes que influyen sobre el clima organizacional, como el liderazgo y la forma de actuar de los gerentes de una organización. Con estos resultados, Likert (1961) creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. Ese modelo se basó en cuatro sistemás:

- Sistema 1: se basa en la estructura organizacional tradicional, en donde el poder y la autoridad de los gerentes se basan en la relación administrador subordinado.

- Sistema 2 y 3: son las etapas intermedias en el modelo que están entre la estructura tradicional y la ideal, donde un grupo de personas participan en la planificación, control y evaluación.

- Sistema 4: está etapa llega a ser la estructura organizacional ideal, en la que existe una participación importante en la supervisión y la toma de decisiones y estos grupos escogidos por los gerentes están capacitados para tomar decisiones y ponerlas en prácticas.

Según Brunet (1987) la manera que tiene un individuo de comportarse en el ambiente laboral va a depender de sus características personales, de la forma como percibe el clima en el trabajo y de los componentes de la organización.

Brunet (1987), explica que el clima existente en una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que así como las características personales que posee un individuo configuran su personalidad, el clima generado en una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

2.1.- Concepto de Clima Organizacional

A través de los años, por medio de diferentes investigaciones han surgido gran cantidad de definiciones sobre clima organizacional, llegando a no tener un concepto único, ya que el clima organización se ha estudiado en diferentes enfoques. A continuación se muestra la variedad que existe sobre está definición:

1) Según Forehand y Gilmer (1964) citado por Dressler (1979), "el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".

2) Likert (1967) citado por Brunet (1987), consideraba al clima, más que un proceso, una conducta general que " viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones".

3) Litwin y Stringer (1968) citados por Marín (2003, p.36), definen el clima organizacional como, "los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores, y motivación de la personas que trabajan en una organización especifica".

4) Dessler (1979), "el clima organizacional representa, pues, la percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura".

5) Brunet (1987) Señala que la percepción del ambiente de trabajo (denominada clima organizacional) son características encontradas en un ambiente de trabajo, que llegan a determinar el comportamiento de las personas y que pueden influir en la manera de comportarse dentro de una organización.

6) Schneider (1990) afirma que es la manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de comportamiento que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización.

7) Según Álvarez (1992) es la expresión de las percepciones o interpretaciones que la persona hace del ambiente interno de la organización en la cual participa.

8) Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado.

9) Según Owens (1998) destaca que es el estudio de las percepciones que los individuos tienen de los diferentes aspectos del ambiente en la organización.

10) (Chiavenato, 2000, p. 120) se refiere al clima organizacional como "el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros."

11) Stringer (2002, p.9) en una de sus obras más recientes, define que "el clima organizacional es la colección y patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan."

12) En el término de clima organizacional Rodríguez lo define como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo." Rodríguez (2005, p. 161)

Con todas estás definiciones se puede denotar que el clima organizacional es una variable compleja, que se relaciona con diferentes factores que están presentes en las organizaciones.

2.2.- Importancia del Clima Organizacional

Un clima que permita el desarrollo y la realización personal le trae a la organización consecuencias positivas definidas por la percepción que los miembros tengan de la organización como: logro, productividad, adaptación, satisfacción, rendimiento. En cambio con un clima organizacional desfavorable, le traerá resultados negativos y existirá dentro de la organización: ausentismo, baja productividad, inadaptación, alta rotación, etc.

En tal sentido, Brunet (1987) dice que el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados

e incluso al exterior.

2.3.- Características del clima organizacional

Según Taguiri (1968) citado por Brunet (1987), el Clima Organizacional posee las siguientes características:

- El clima es una noción molecular y sintética como la personalidad.
- Es una configuración específica de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Los elementos que lo conforman pueden cambiar, sin embargo el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de manera permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado principalmente por las características, conductas, actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Está basado en las características de la realidad externa tal y como es percibido.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- Puede ser difícil describirlo con palabras aunque sus resultados pueden ser identificados fácilmente.
- Determina directamente el comportamiento ya que actúa sobre las actitudes y las expectativas.

Taguiri (1968) citado por Stringer (2002, p.5) afirma que "el clima organizacional es capaz de ser compartido por muchas personas en una situación, y es interpretado en términos del consenso de significados que existe entre las personas".

Con respecto a la última característica señalada, cabe resaltar que la presente investigación tomó en cuenta a la variable "Clima Organizacional" como variable dependiente

del liderazgo según Kouzes y Posner. Así que está correlación de variables, arrojó resultados sobre las consecuencias en la percepción de las personas que laboran en el departamento de ventas en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela.

2.4.- Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

Estos autores en su investigación, buscaron facilitar la medición de los factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de una serie de dimensiones que se pueden cuantificar y que conforman el clima como una totalidad.

Hicieron un estudio en el año 1968 denominado "Motivación y Clima organizacional", de está manera se quería comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Los objetivos de está investigación de Litwin y Stringer (1968) fueron:

- Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

En cuanto a las dimensiones anteriormente mencionadas, éstas fueron definidas en base a la influencia que tienen sobre la conducta motivada, las cuales describirán la situación organizacional. Para realizar la recolección de los datos, los autores elaboraron un instrumento compuesto por 31 ítems.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por (Fernández y Gurley, 2003, p.32), las dimensiones son las siguientes:

- Estructura: se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, que cantidad de reglas, regulaciones y procedimientos

existen. Existe un énfasis en los trámites y en seguir los canales regulares o existe una atmósfera informal.

- Responsabilidad: el sentimiento de autonomía, "ser tu propio jefe", no tener que chequear de nuevo todas sus decisiones; cuando se tiene que hacer un trabajo, sabiendo que es su trabajo.
- Recompensa: es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; enfatizando las recompensas positivas sobre los castigos; la percepción de equidad en los pagos y en las políticas de promoción.
- Riesgo: el sentido de riesgos y desafíos en el trabajo y en la organización. Existe un énfasis en tomar riesgos calculados o usar la vía más segura para operar.
- Calor: es el sentimiento general de un buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis de ser aceptado; la prevalencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y de otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y abajo.
- Estándares: la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas y de los estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en metas personales y grupales.
- Conflicto: el sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones. El énfasis colocado en sacar los problemas al aire en vez de dejarlos de lado o ignorarlos.
- Identidad: se refiere al sentimiento de pertenecer a la empresa como miembro valioso de un equipo de trabajo identificándose con las metas y normas organizacionales y/o grupales.

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1968, pueden resumirse así (Ramos y Valero, 1997):

- Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastante estables.

- Una vez creados los climas, éstos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y consiguientemente, sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.
- El clima organizacional puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

2.5.- Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002)

En el año 2002, Stringer hizo una revisión de la anterior teoría del año 1968. Según Stringer (2002) citado por Fernández y Gurley (2003) hay dos implicaciones prácticas con respecto al clima:

1) Permite identificar las características específicas que parecen impactar más en las personas.

2) Al indagar acerca de las percepciones que las personas tienen, en una forma que no influyan en esas percepciones, para así minimizar distorsiones y ambigüedades, se podría ver de manera integral los valores, las actitudes y creencias de los miembros de la organización.

Stringer (2002) propone un nuevo modelo en su libro "Leadership and Organizational Climate", donde rectifica la teoría anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional, ya que la teoría de 1968 hacía mucho énfasis en la parte académica y poco en la práctica.

Stringer (2002, p. 1) afirma que "El Clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, que es la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estás tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir

como lo hacen"

Stringer (2002) explica que ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo que crea cierto clima en la organización y éste influye en el desempeño de la misma.

Al igual que la teoría de 1968, se describe el Clima Organizacional tal como lo perciben los miembros de la organización y, además, facilita la medición de los factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de seis dimensiones que son las siguientes citado por Fernández y Gurley (2003, p.35):

- Estructura: refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.
- Responsabilidad: refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
- Reconocimiento: indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Apoyo: refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
- Compromiso: refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Stringer (2002) citado por Fernández y Gurley (2003), explica que existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son los siguientes:

- Prácticas de liderazgo: el determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de ésta. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran

influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo. Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como ésta es manejada.

- Sistema Formal y la Estructura de la Organización: son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.
- La Estrategia: la estrategia puede tener profundo impacto en el clima y puede influenciar en cómo los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para tener éxito y en su satisfacción.
- El Ambiente Externo: el ambiente externo en el cual una organización compite, juega un papel importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.
- La Historia de la Organización: la historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se formarán expectativas en cuanto a sus recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido en la organización.

Para Stringer (2002), el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de la organización.

3.- Liderazgo

El líder es aquella persona que le da apoyo al equipo, el que refuerza de manera positiva a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Así mismo, promueve la responsabilidad en el trabajo, la labor en equipo y el desarrollo personal de sus seguidores.

Se define como liderazgo "el arte de movilizar a otro para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes". (Kouzes y Posner, 1997, p.73). Está definición implica que para que exista el proceso de liderazgo es necesario que se produzca una relación entre seguidores y líderes ya que sin seguidores un líder está solo, es decir, no tiene a nadie a quien conducir y guiar. Dicha relación también se produce al inverso ya que no hay seguidores sin un líder que los oriente y los guíe. Los líderes motivan a las personas para que así éstas, deseen hacer las cosas por su propia cuenta.

3.1.- Liderazgo según distintos autores

Existe una gran variedad de conceptos y definiciones acerca de liderazgo, a lo largo del tiempo ha habido diversos enfoques y las teorías sobre este tema y que a continuación reseñaremos. Entre algunas de las definiciones se encuentran Siluka (1982) citado por Altuve y Serrano (1999), el liderazgo es "un procesos administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros. Es un proceso de comportamiento desarrollado por los "jefes" los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos".

Por su parte Clark y Clark, citado por Altuve y Serrano (1999), consideran al Liderazgo como "una actividad o conjunto de actividades observable en otros, que ocurre en un grupo, organización o institución y envuelve al líder y a sus seguidores que voluntariamente se suscriben parta alcanzar propósitos comunes. (p.19).

Gibson y otros (1996), se refieren al liderazgo como "un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo". (p. 451).

Robbins (1996, p.413) posee una definición importante sobre el Liderazgo, en el cual puede abarcar todos los enfoques actuales sobre este tema, definiendo el Liderazgo como "la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas". Lo interesante de la teoría de Robbins (1996, p.412)) en cual al Liderazgo es que expone que "hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto".

Según Robbins (1996), la persona puede tener un origen de posición formal en que puede tener personas bajo su cargo y le confiere cierto grado de autoridad, y puede asumir un papel de liderazgo según el cargo que ocupa en la organización.

En las organizaciones el tema de liderazgo ha sido desarrollado por muchos autores, a continuación se presentan algunos de esos estudios por teóricos prominentes del área.

3.1.1.- Bennis y Nannus (1985): establecen que el liderazgo "es la clave del éxito organizacional; y de que, para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo" (Bennis y Nannus, 1985, p.2).

Así pues tenemos, que resultan de gran importancia en las organizaciones la figura de un líder ya que es una figura clave para el desarrollo de los procesos organizacionales y para el mismo éxito de la empresa, según Bennis y Nannus (1985). El liderazgo se produce en un contexto donde predominan los siguientes términos: Compromiso, Complejidad y Credibilidad.

Compromiso: Bennis y Nannus (1985) afirman que todo líder debe comunicar a sus seguidores la visión de la organización y establece que la clave y el factor crucial para mejorar los Recursos Humanos es el liderazgo.

Complejidad: "está es una era marcada por el cambio rápido y repentino. Los problemas de la organización son cada vez más complejos". (Bennis y Nannus, 1985, p.6). Vivimos en una sociedad cambiante y es necesario tomar en cuenta dichos cambios en la manera de manejar las organizaciones.

Credibilidad: "Cuando un hombre o una mujer optan por el liderazgo y asumen responsabilidades, también están integrando su intimidad" (Bennis y Nannus, 1985, p.8). Los líderes son personas que se encuentran comprometidas con el proceso, es por ello que deben adoptar una actitud acorde y propicia para guiar a sus seguidores. Los actos que realizan deben

tener congruencia con los pensamientos, para conseguir de esa forma credibilidad. Cuando el líder tenga mayor credibilidad, tendrá más apoyo de sus seguidores, ya que tiene legitimidad que lo asegura en su posición.

En su propio estudio de las prácticas de liderazgo el profesor Warren Bennis, de la Universidad de California del Sur escribe "... los líderes aprenden conduciendo, y aprenden mejor cuando conducen en medio de obstáculos" (Bennis, 1985, p.78). En otras palabras los líderes son personas que aprenden tanto de sus éxitos como de sus fracasos.

3.1.2.- Stephen D. Covey (1995): establece que los líderes poseen ciertas características las cuales están centradas en principios. Estás características son las siguientes:

- Aprenden continuamente: "las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias" (Covey, 1995, p.18). Esto quiere decir que son personas que buscan la forma de capacitarse desarrollando sus habilidades.
- Tienen vocación para servir: a las personas centradas en principios "las fuentes que los nutren lo han dispuestos y preparado para el servicio (Covey, 1995, p.38). Así pues, el principio del servicio sugiere tener un sentido de la responsabilidad y colaboración para que no sea en vano el esfuerzo.
- Irradian energía positiva: la persona "es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado" (Covey, 1995, p.39). Las personas cuando transmiten energía positiva, alejan o neutralizan la energía negativa que se puedan presentar.
- Crecen en los demás: "Crecen en la potencialidad invisible de todos los demás" (Covey, 1995, 0.40) Esto permite en la organización se propicie un clima de crecimiento y de oportunidad.
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada: "Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectuales activos". (Covey, 1995, p.44). Este tipo de personas se caracterizan por mejorar las situaciones a través del cambio; en la actualidad, en la contemporaneidad el trabajo en equipo es fundamental.

- Se acciona la auto renovación: "Se ejercita de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual". (Covey, 1995, p. 44)

El liderazgo también ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, según Kotter (1990). Dicha definición se basó en un interesante trabajo de investigación que incluyó entrevistas y encuestas a muchos gerentes. Para Kotter (1990) el liderazgo se caracteriza por:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias para llevar a cabo esa visión.
- Lograr un trabajo cooperativo de recursos humanos, que se le atribuyen calificativos carismáticos a un líder basado en sus observaciones del comportamiento del líder y en las relaciones asociadas a eso. Los comportamientos más significativos en los líderes son: una evocación entusiasta y una visión positiva, sensibilidad social y empatía requerida para atender las necesidades de los valores de los seguidores.

Peter Senge (1992), profundiza el aspecto que trata sobre las organizaciones que quieren aprender, es decir, que extraen de las experiencias para volcar la información al futuro enfrentándose a un contexto altamente cambiante, turbulento y volátil. Para ello se requieren líderes con visión sistémica, con modelos mentales abiertos y dispuestos al diálogo permanente para alcanzar visiones compartidas que permitan alinear sujetos tras propósitos comunes.

Para Coven (1997) las personas eficaces son las que logran triunfar en dos grandes frentes: las batallas privadas y las batallas públicas, para el autor es imposible tener éxito en lo público si precisamente no se han conquistado los espacios privados. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se fundamentan en el trabajo interior del líder consigo mismo.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002), en su libro "El líder resonante crea más", se refieren al líder como "la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a alguna, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea" (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002, p.33). Para algunos autores el líder debe ser capaz de despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y consideran que esto sucede cuando un líder produce resonancia, es decir, un clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. "El modo en el que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional". (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002, p.50).

El liderazgo resonante es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva" (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002, p. 49). Por lo tanto, cuando los líderes conducen las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas consiguiendo un efecto al que llaman resonancia; cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa generan una disonancia que socava aquellos emociones en los que se asunta todo posible desarrollo.

4.- Teoría de Kouzes y Posner

En 1983, Kouzes y Posner realizaron una investigación en lo cual se buscaba saber lo que hacia la gente cuando daba lo mejor de si misma, para conducir a los demás y saber también las experiencias en las cuales, según su propia percepción. Las personas establecían su modelo individual de excelencia, por lo tanto, se les pasaron una serie de preguntas a directivos medios y superior de instituciones públicas y privadas así como también a personas corrientes, quienes deberían describir experiencias que para ellos eran extraordinarias. A partir del análisis de estos casos estudiados, los autores desarrollaron una teoría de liderazgo, lo que les permitió elaborar un instrumento cuantitativo posibilitado así evaluar las conductas que se iban manifestando.

Luego de su estudio, los autores, llegaron a la siguiente conclusión: "cuando dan lo mejor de si mismo, no cabe dudas que los líderes exhiben ciertas conductas distintivas y estás

varían muy poco de una industria a la otra, de profesión en profesión o de país en país. El buen liderazgo es un proceso comprensible y universal." (Kouzes y Posner, 1995, p.25).

Kouzes y Posner basan su teoría en el "Inventario de Prácticas del Liderazgo (IPL)", está teoría expone que cualquier persona puede llegar a ser líder, todo depende de las conductas aprendidas. Para ellos se distinguen cinco prácticas de liderazgo, las cuales involucran diez Compromisos de Liderazgo que se utilizan como base para aprender a manejar a las persona y a orientarlos, para saber como los líderes logran realizar aspectos extraordinarios dentro de la organización. Dichas Prácticas son:

4.1.- Desafiar el proceso

Los líderes son personas que deben correr riesgos para hacer las cosas, aceptando el desafío que se ha presentado ante la vida ya que en un primer momento pueden pensar en una idea imposible de ejecutar, pero claro está que en la vida se pueden presentar éxitos y fracasos y lo importante es que los líderes aprendan de ambos. Está práctica involucra dos compromisos que son los siguientes:

1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, innovar y mejorar:

Los líderes son pioneros, "ellos se ocupan de alterar el statu quo, de crear algo totalmente inédito, de generar procesos nuevos y revolucionarios, de vencer el sistema" (Kouzes & Posner, 1997, p.81). Los líderes buscan oportunidades, aceptan retos y toman riesgos. Según estudios desarrollado por los autores (Kouzes & Posner, 1997) hay tres elementos esenciales para desarrollar la búsqueda de oportunidades:

a) Despertar la motivación intrínseca: "Los líderes buscan oportunidades para que la gente supere sus anteriores niveles de desempeño" (Kouzes & Posner, 1997, p.81). El líder debe encontrar competencias en su gente y convertir esas competencias en sus puntos fuertes, para así motivar a sus seguidores y que estos consigan su objetivo.

b) Equilibrar la paradoja de las rutinas: "Las rutinas que alguna vez fueron útiles destruyen la vitalidad de una organización y provocan su atrofia. No obstante alguna de ellas son esenciales" (Kouzes & Posner, 1997, p.92). Un líder debe saber identificar las funciones, si estás se vuelven rutinas debe modificarlas o eliminarlas para no entorpecer los procesos.

c) Mirar alrededor: Un líder debe estar actualizado con respecto a las nuevas tenencias, debe conocer las realidades externas y debe imponer los cambios.

2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen:

Este compromiso se divide en tres etapas:

a) Aprender de los errores: Las personas que corren riesgo, se pueden llegar a equivocar y pueden cometer varios errores, pero lo importante es aprender de estos errores y corregirlos.

b) Promover la audacia psicológica y fomentar la decisión de correr riesgos: "la gente recibe inspiración de aquellos que toman la iniciativa y arriesgan su seguridad personal por el bien de una causa" (Kouzes y Posner, 1997, p. 141). Las personas que poseen audacia psicológica son capaces de manejar a los demás y de actuar ante situaciones de riesgo con determinación generando confianza en las personas.

a) Hacer que algo ocurra: Un buen líder debe afrontar nuevos desafíos, situaciones y contar con las aptitudes necesarias para resolverlas, sin dejar a un lado el compromiso "solo el desafío produce la oportunidad para alcanzar la grandeza" (Kouzes y Posner, 1997, p.138).

4.2.- Inspirar una visión compartida

Inspirar una visión compartida implica que el líder debe "ser capaza de avistar más allá del horizonte del tiempo e imaginar las atractivas oportunidades que le esperan, a ellos y a sus poderdantes, al llegar al destino. Los líderes albergan el deseo de hacer que algo ocurra, de cambiar la forma en que son las cosas, de crear algo que nunca nadie haya creado antes" (Kouzes y Posner, 1997, p.44). Sus dos compromisos son:

3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor:

"Los líderes quieren hacer algo significativo, alcanzar algo que todavía no ha sido logrado por nadie" (Kouzes y Posner, 1997, p.163). Los líderes deben poseer una visión compartida y deben transmitir esa visión para así cumplir con el objetivo que se propongan. Un líder debe tener dos elementos importantes para tener la capacidad de visualidad el futuro: Imagina el ideal e Intuir el futuro. (Kouzes y Posner, 1997)

a) Imaginar el ideal: Una imagen ideal es una representación de lo que se podría llegar a ser, si se sigue un modelo de excelencia. En las visiones se expresa el optimismo y el anhelo de alcanzar un sueño. Las visiones permite la distinción entre los demás, destacando las personas con amplia visión, ya que poseen una orientación de futuro.

b) Intuir el futuro: "la intuición es la reunión de conocimientos y experiencia para producir nuevas percepciones internas" (Kouzes y Posner, 1997, p. 179). Con esto se quiere decir, que la intuición no se traduce en una casualidad sino es un proceso en el que la persona ha adquirido conocimientos por medio de la experiencia y pueden tener una comprensión más profunda.

-Inspirar una visión compartida: toda organización necesita tener una visión que indique hacia donde va proyectada, es decir, que indique que es lo que se quiere lograr. Dicha visión debe ser entendida por los líderes quienes a la vez deben ser capaces de transmitirla a sus poderdantes, logrando de está forma la visión de un futuro donde se presenten oportunidades.

4. Reunir a otros en una visión común apelando a sus valores, intereses, sueños y esperanzas:

Con sus investigaciones Kouzes y Posner (1997) descubren que cuando el líder posee una visión clara de la organización, los subordinados pueden llegar a tener niveles altos en: satisfacción laboral, motivación, compromiso, lealtad, productividad. En pocas palabras las personas llegan a sentirse parte de la organización. Un líder debe poseer tres aspectos para reunir a otros en esa visión común:

a) Descubrir un propósito común: un líder busca un fin común con sus subordinados ya que "no importa lo grande que sea el sueño de un visionario, si los demás no ven en él la posibilidad de realizar sus propios sueños y deseos, no lo seguirán" (Kouzes y Posner, 1997, p.212).

b) Dar vida a una visión: para tener una buena comunicación entre y sus subordinados debe existir un lenguaje con ejemplos, historias, comunicación no verbal, etc.

c) Demostrar la convicción profesional: "el principal inhibidor para reclutar a otros en torno a una visión común es la falta de convicción personal" (Kouzes y Posner, 1997, p.226). El líder debe de estar seguro de su visión para así poder transmitir a sus allegados la confianza necesaria.

4.3.- Habilitar a otros para actuar

"Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto" (Kouzes y Posner, 1997, p.46). Sus compromisos son:

5.- Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza:

"Si el objetivo es mejorar el desempeño, resulta fundamental fomentar la cooperación y no la competencia" (Kouzes y Posner, 1997, p.244). Es importante que el líder fomente en su equipo la cooperación entre ellos mismos, ya que así podrán tener mejores resultados. Existen tres aspectos que un líder debe tener para fomentar la cooperación:"

a) Desarrolla metas cooperativas: Según Kouzes y Posner (1997, p. 249) "para desarrollar objetivos cooperativos, los líderes deben establecer de inmediato una norma de reciprocidad entre la gente de equipo", es decir, al implantar objetivos comunes, la personas se identifican con el objetivo, interactúan entre ellos mismos, se motivan y trabajan en equipo para cumplir el objetivo.

b) Buscar soluciones integradoras: "los líderes enmarcan las diferencia y problemas de modo que los participantes se concentre más en lo que puede ganarse que en lo que se pierde" (Kouzes y Posner, 1997, p. 256). Deben existir beneficios para ambas partes, para que así haya una motivación e integración entre ellos mismos.

c) Generar relaciones basadas en la confianza: "la confianza es esencial para fomentar la colaboración" (Kouzes y Posner, 1997, p.261). "Cuando las personas no confían unas en otras, ignoran y distorsionan hechos, ideas, conclusiones y sentimientos que consideran peligrosos" (Kouzes y Posner, 1997, p.264). Cuando no existe confianza dentro de un equipo, la información no llega correctamente y no se transmite, debe existir confianza entre las personas ya que es importante que exista una buena interrelación. Para Kouzes y Posner (1997) el líder debe ser el primero en correr el riesgo de confiar en los otros y así con ese ejemplo podrá existir una confianza mutua y plasmar confianza entre ellos.

6.- Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas criticas y el ofrecimiento de apoyo:

"Los lideres ejemplares hacen que la gente se sienta fortalecida. Capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito del grupo" (Kouzes y Posner, 1997, p.286). Si el líder le entrega responsabilidades y le delega poder a sus subordinados, ellos se sentirán más comprometidos, más motivados y podrán dar mejores resultados. Kouzes y Posner (1997) consideran cinco elementos que fortalecen a los demás:

a) Fomentar el auto liderazgo: "Nos volvemos más poderosos cuando delegamos nuestro propio poder" (Kouzes y Posner, 1997, p.292). Al delegarle autoridad y poder a los subordinados, ellos se sentirán mayor compromiso con la organización y tendrán un mejor desempeño. "Cuando los lideres comparten el poder con los otros, demuestran confianza y respeto por las capacidades de los demás. Generan un acuerdo donde brindan su ayuda para que la gente crezca y se desarrolle, y esa ayuda es correspondida" (Kouzes y Posner, 1997, p.295).

b) Proporcionar Alternativas: "Poseer albedrío significa ser capaz de salirse de la rutina, de dar una opinión independiente y de tomar decisiones laborales sin tener que someterlas a la aprobación de otra persona" (Kouzes y Posner, 1997, p.303), es decir, el líder debe generar confianza en sus empleados para que estos tengan la capacidad de innovar y de poder resolver un problema, sin la necesidad de consultarlo.

c) Desarrollar Competencia: Es importante detectar y desarrolla los talentos que tiene los individuos, para que ellos conozcan cuales son sus fortalezas, y así se sientan motivado y generen un mejor desempeño.

d) Asignar tareas críticas: "los lideres progresistas siempre escudriñan el horizonte en busca de las próximas tareas esenciales, para luego estudiar y educar a sus poderdantes de acuerdo con ellas" (Kouzes y Posner, 1997, p.310). Al asignar tareas críticas deben tomar en cuenta tres factores importantes: proporcionar recursos necesarios, manejar la información y obtener apoyo del equipo.

e) Ofrecer apoyo visible: en el individuo es muy importante que se le reconozcan sus logros, ya que eso motiva a seguir teniendo un buen desempeño e ir mejorando.

4.4.- Servir de modelo

"Los lideres sirven de modelo a través de ejemplo personal y la consagración a la tarea" (Kouzes y Posner, 1997, p.47). Sus compromisos son:

7. Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos:

Un líder debe dar el ejemplo, tiene que ser un modelo para los otros, esto implica que sus conductas tengas valores adecuados y necesarios para defender sus convicciones. Según Kouzes y Posner (1997), existen tres factores importantes para dar el ejemplo:

a) Clasificar los valores: "los líderes que nos son claros en sus creencias suelen cambiar de parecer con cada moda o encuesta de opinión" (Kouzes y Posner, 1997, p.329). Para el líder es indispensable que sus conductas gocen de principios que representen al conjunto.

b) Unificar a los poderdantes: si se unifican los valores de los poderdantes con los valores del líder seria más fácil la comunicación entre ellos y podría existir un mejor trabajo en equipo.

c) Prestar Atención: Según Kouzes y Posner (1997) son más fuertes los valores que un líder emplea en sus actos, que los que un líder dice que posee.

8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso:

El líder debe poner objetivos cortos o metas a corto plazo, para que así se vean poco a poco los cambios en la organización y las personas se sientan más motivados al ver el cambio y excita mayor compromiso y confianza entre ellos, gracias a esos pequeños triunfos que consiguen.

El líder tiene que seguir ciertos patrones para obtener ese compromiso por para de los poderdantes:

a) El gran cambio es un proceso de pequeños triunfos: los lideres "consideran el progreso como algo gradual: un paso a la vez" (Kouzes y Posner, 1997, p.375). El cambio surge en una organización paso a paso de manera creciente.

b) Conducir el proceso de pequeños triunfos: "los líderes de éxito utilizan activamente los pequeños triunfos para estimular a la gente" (Kouzes y Posner, 1997, p.382). Los pequeños triunfos tienen un mayor éxito entre las personas, ya que se va reconociendo su labor y su esfuerzo, y genera mayor compromiso tanto personal como grupal.

4.5- Brindar aliento

"Parte de la tarea del líder es mostrarle a las personas que son capaces de triunfar" (Kouzes y Posner, 1997, p.49). Sus compromisos son:

9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto:

Un líder reconoce los logros de sus equipos y los motiva para seguir cumpliendo con los objetivos propuestos. Existen cuatro pautas que son importantes al momento de brindar aliento (Kouzes y Posner, 1997):

a) Generar confianza propia a través de las propias expectativas: "los líderes de éxito tiene grandes expectativas, tanto de ellos mismos como de sus poderdantes" (Kouzes y Posner, 1997, p.414). El líder mediante sus experiencias y conocimientos crea una confianza en si mismo y en sus poderdantes.

b) Vincular el desempeño con las recompensas: "la gente repite conductas que son recompensadas, evita las que son castigadas y olvidan las que no producen ni uno ni otro resultado" (Kouzes y Posner, 1997, p.429). Actualmente se observa que existe relación entre desempeño y recompensa, si se recompensa por el esfuerzo hecho, los subordinados sentirán una motivación para seguir realizando un buen desempeño.

c) Utilizar una variedad de recompensa: un líder sabe como recompensar a sus subordinados de diferentes maneras, ya que una misma recompensa todo el tiempo, llega a ser rutina, y se pierde la motivación, por eso se tiene recompensar de diferente manera y no siempre tiene que ser financieramente, a veces unas simples palabras de felicitaciones pueden generar una gran motivación en el personal.

d) Ser positivos y optimistas: un líder siempre tiene que tener una visión optimistas y tiene que tener un rol positivo ante sus subordinados. "Al tener una perspectiva positiva y mostrarse optimistas los lideres convierten lo imposible en una posibilidad" (Kouzes y Posner, 1997, p.433).

10- Celebrar los logros del equipo en forma regular:

"Brindar aliento no sólo implica reconocer los logros individuales; incluye celebrar los esfuerzos de todo el grupo" (Kouzes & Posner, 1997, p.447). El éxito de todo esfuerzo debe ser reconocido, para que el individuo se sienta satisfecho con el trabajo que ha realizado, pero al reconocérselo y celebrarlo existe una motivación por parte del sujeto para seguir teniendo un excelente desempeño. Para estás celebraciones se requieren cuatro elementos esenciales:

a) Enunciar con alegría los principales valores: se debe precisar que ocasiones se deben celebrar, ya que si por cada meta cumplida existiera una celebración, la gente perdería el

interés. Es importante que en las celebraciones (Kouzes & Posner 1997) se resalte y se fortalezca los valores de la organización, para así integrar más a la gente con la organización.

b) Hacer publicas las ceremonias: "la naturaleza publica de los eventos otorga visibilidad a los actos y, por lo tanto, genera mayor responsabilidad" (Kouzes & Posner, 1997, p.450), es decir, refuerza sus principales valores generando un mayor compromiso y permite demostrar que el líder representa esos principios.

c) Participar en forma personal: "Los lideres juegan un papel muy especial en el arte de la celebración, porque ellos son muy visibles y sirven de modelos para los demás" (Kouzes & Posner, 1997, p.450), los lideres deben estar presentes y visibles en las celebraciones, ya que ellos sirven de modelos para los demás.

d) Crear redes de apoyo social: al celebrar los logros, los líderes deben crear redes de apoyo social, reuniendo a las personas que comparten un mismo objetivo, generándoles un ambiente donde exista confianza y colaboración para que así puedan logros extraordinarios.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Novartis es un líder mundial en la investigación y desarrollo de productos, cuyo objetivo es proteger y mejorar la salud y el bienestar. Tiene su base en Basilea, Suiza y da empleo a aproximadamente 70.000 personas en todo el mundo y opera en más de 40 países.

Novartis ofrece sus productos y servicios a los siguientes sectores:

- Farmacéutico
- Consumer Health (Salud del Consumidor)

Novartis tiene centros de investigación en las oficinas principales: EE.UU., Gran Bretaña, Francia, Alemania, India, Japón, etc.

Novartis ha establecido varias iniciativas y fundaciones en muchos países. La Fundación busca mejorar la calidad de la vida de la gente más pobre, en los países en vías de desarrollo, para lograr un efecto duradero. El compromiso se enfoca en la prioridad máxima de desarrollo: satisfacer las necesidades del pobre. A éste fin, se trabaja en las tareas de agricultura, salud, desarrollo social y ayuda de emergencia. La misión Corporativa se traduce en: Mejorar vidas, Extender vidas y Salvar vidas.

¿Quién es Consumer Health?

- Ciba Vision
- Negocio de Salud Animal
- OTC
- Negocio de Infantes y bebés
- Nutrición Médica y Alimentos Funcionales
- Genéricos

Novartis Consumer Health, se encarga de ayudar a todas las personas a ser proactivas en cuanto a la salud. Tiene marcas confiables que se consiguen sin prescripción, que han probado su credibilidad al vencer dolores, tos y resfriados, acidez estomacal y dolores de estómago, alergias y erupciones e inclusive la urgencia de fumar.

Los alimentos nutricionales empacados, suplementos y bebidas, ayudan a asegurar una dieta balanceada y alejar las enfermedades. Los atletas utilizan muchos de los productos de Novartis para mantener su rendimiento. Para los muy jóvenes, los alimentos Gerber para bebés y los productos para el cuidado del bebé proporcionan los ingredientes necesarios para el crecimiento y la vitalidad.

Novartis Consumer Health ofrece también productos nutricionales especiales para hospitales, hogares de cuidado o pacientes confinados a sus hogares.

MISIÓN DE NOVARTIS CONSUMER HEALTH

"Hacer crecer la compañía innovadora para la salud del consumidor y nutricional, incrementando los retornos y ganancias de forma más rápida de lo que lo hacen los competidores de la industria promedio, cumpliendo excediendo el retorno divisional y los objetivos".

RESEÑA HISTÓRICA EN VENEZUELA

En Agosto de 1992 se crea y registra la compañía Gerber de Venezuela C.A., siendo sus accionistas Grupo Corimon y Gerber Products Company, como productora de colados con línea de producción propia en la planta de Frica. Antes había estado presente en el mercado venezolano pero por razones económicas estos socios deciden vender la empresa al grupo Cisneros, lo cual ocasiona la salida del mercado de la empresa y no de la marca, posteriormente Gerber Products Company compartió una sociedad con el Grupo Corimon, la cual culminó en Marzo de 1995, tras la compra a Corimon del 50% de las acciones por Gerber Products Company USA, quién pasa a ser la propietaria de Gerber de Venezuela C.A.

Durante los años 92, 93, 94 y parte del 95, Gerber de Venezuela C.A, recibió los servicios de Frica, en áreas tales como finanzas, ventas y administración, alcanzando una significativa participación del mercado, destacándose el hecho que en 1994, fue la única marca de colados que sostuvo un crecimiento permanente. Está promisoria situación estimuló a Gerber de Venezuela C.A. para que a mediados de 1995 asumiera directamente la distribución de sus líneas con venta propia, impulsado por un objetivo común: "Alcanzar el liderazgo en Venezuela con mística, trabajo, profesionalismo y un óptimo servicio a clientes y consumidores "esto implicó que las ventas continuaran creciendo a un ritmo acelerado, propiciando el crecimiento interno de la empresa.

En Agosto de 1994, Gerber de Venezuela C.A es comprada a nivel mundial por el grupo Sandoz, empresa de origen suizo y que contaba con divisiones en las áreas farmacéuticas, químicas, nutrición y semillas. A mediados de 1995, se comienza a comercializar en Venezuela la línea de Baby Care naciendo así una fuerza de ventas en está área.

En Marzo de 1996 se anuncia la fusión de Sandoz y Ciba Geigy, naciendo así Novartis. En Agosto de 1996 se realiza la fusión de Wander de Venezuela S.A. y Gerber de Venezuela C.A., por absorción de está última y la fuerza de ventas de Baby Food, comienza la venta y comercialización de los productos Ovomaltina en toda su línea, así también como los colados.

En Abril de 1997 Gerber de Venezuela C.A., cambia su denominación comercial y pasa a llamarse Novartis Nutrition de Venezuela S.A., contando con su propia planta de colados y frutas, con la mayor innovación tecnológica y un alto nivel de control de calidad, ubicada en la ciudad de Valencia Edo. Carabobo. En Venezuela NOVARTIS NUTRITION representa la división de Consumer Health del Grupo Novartis.

La marca de colados que acompaña a Gerber es Yukeri, adquirida en Agosto de 1997 a industrias Mavesa, con quien se comparte actualmente la misma marca en el segmento de los jugos.

En Septiembre de 1999, se cerró la planta de Ovomaltina, ubicada en Turmero, estado Aragua, mudando sus operaciones a Planta Valencia.

En Enero de 2000, se inició la venta y comercialización de productos farmacéuticos OTC a través de la fuerza de ventas de Baby Care, quienes cambiaron su denominación a Cuidado y Salud.

En Marzo de 2001, se comenzó a producir cereales de la marca Gerber como otra línea de producción y Maternidad como parte de productos de la fuerza de ventas de Baby Food.

En Abril de 2002, con miras de orientarse más el desarrollo de cada negocio, la empresa cambió su organización interna a estructura por Unidad de Negocio, quedando divididos en 2 grandes negocios:

- Infant & Baby, responsable de la venta y comercialización de la marca Gerber.
- OTC, comercialización y venta de medicamentos.

A partir de Enero de 2006 la unidad de negocio de OTC, sale de Novartis Nutrition de Venezuela S.A. y pasa a Novartis de Venezuela S.A.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

Debe señalarse que está investigación presenta la característica de ser un estudio de caso, esto "es el estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos" (Sabino, 1992, p. 106). Es un estudio de caso porque según Sabino (1992), los estudios de casos se aplican en indagaciones exploratorias, en este caso el estudio sobre la relación de las variables Liderazgo según Kouzes y Posner y Clima Organizacional en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela no ha sido investigado. Además de esto "los estudios de casos son recomendables cuando el verdadero interés del investigador se centra, de hecho en algunos pocos objetos de estudio" (Sabino, 1992, p.107). En la presente investigación, el interés de los investigadores está centrado en saber la relación de las variables anteriormente señaladas en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A., aunque esos resultados no sean generalizables, permiten sentar una base de fundamentos empíricos que a la larga conforma mejores elementos o criterios para evaluar situaciones similares o de relaciones entre las variables como las aquí planteadas.

Para iniciar la búsqueda de las respuestas al problema de investigación planteado anteriormente, específicamente en la pregunta que abarca dicho problema, se tiene que contar con una estrategia metodológica que corresponda adecuadamente con los objetivos de la investigación. Todo esto con ayuda del marco teórico, que es la guía del presente estudio para así no desviarse con otras variables que no quieran ser estudiadas de una forma directa en el presente trabajo. Está estrategia metodológica se inicia con el diseño y tipo de investigación.

1.- Tipo de investigación:

Ya habiendo seleccionado el problema de investigación con su objetivo general, se procedió a la primera fase metodológica, la cual se refiere al alcance que tuvo la

Investigación. Dado que el objetivo general de la investigación es determinar la relación entre liderazgo, según el modelo de Kouzes y Posner (1997) y clima organizacional en el departamento de ventas en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A., el tipo de investigación que se propone en este proyecto es un estudio descriptivo - correlacional, ya que primero describe las variables cada uno por separadas y luego se centra en "determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen" (Sabino, 1992, p.61). La investigación lo que pretende es determinar cómo la variable independiente, que en el presente caso es el liderazgo medido por el "Inventario de Prácticas del liderazgo" según Kouzes y Posner, influye o tiene consecuencias sobre la variable dependiente, que en este estudio está representada por el Clima Organizacional, todo esto dentro del departamento de ventas de la organización en cuestión.

Está investigación de carácter descriptivo - correlacional, explicó que tanto afecta la primera variable sobre la segunda, se pretende saber si el clima organizacional está de alguna manera siendo afectado por el liderazgo, según la teoría anteriormente señalada.

2.- Diseño de investigación:

Según Sabino (1992) para poder llevar a cabo un proceso de investigación, hay que contrastar constantemente ideas con hipótesis, para que sean confrontadas con los hechos que suceden en la realidad y de está manera poder "afirmarlas o negarlas", por lo que se hace necesario trazar una estrategia o modelo conceptual para operacionalizar las acciones como investigador. El Diseño de Investigación es el que permite hacer está parte del estudio, su objetivo consiste en "proporcionar un modelo de verificación que permite constatar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo" (Sabino, 1992, p.87-88). Por tal motivo, se hizo un plan que pudiera ayudar a los investigadores del presente trabajo a vincular los datos teóricos y conceptuales con los empíricos, éstos proporcionados por la Corporación Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

Para la presente investigación se utilizó un diseño de campo no experimental. Los diseños de campo "son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios" (Sabino, 1992, p. 89). Por lo tanto, la información fue recolectada directamente en la Corporación Novartis Nutrition de Venezuela S.A. por los investigadores, quienes lo lograron mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección que serán explicados más adelante en este capítulo. Así mismo es no experimental porque no existe manipulación intencional de las variables, es decir, se observan situaciones en su contexto natural, para luego analizarlas. Para Hernández, Fernández y Baptista (1991, p. 189) "Las investigaciones no experimentales son aquellas que se realizan sin manipular deliberadamente las variables".

Según Salkind (1998, p.10) "La investigación no experimental incluye diversos métodos que describen relaciones entre variables".

Para seleccionar el diseño de investigación no experimental se adoptó el criterio de los autores Hernández, Fernández y Baptista (1991), quienes clasifican a la investigación no experimental en:

- Diseños Transeccionales: que a su vez se divide en
  - Descriptivos
  - Correlaciónales/Causales
- Diseños longitudinales

El punto central de este estudio, es analizar el estado de las variables (Clima Organizacional y Liderazgo) en un momento dado, es por ello que el diseño es transeccional correlacional, es decir, "es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo". (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p.191). Esto quiere decir, que se hizo una descripción de la relación existente entre las variables mencionadas anteriormente en un momento dado, que fue en el mes de Octubre del año 2006. Aunque cabe decir que primero se

analizó a cada variable por separado y luego se procedió al estudio correlacional entre ambas variables.

3.- Unidad de análisis:

Está constituida por los empleados del departamento de Ventas de la Corporación Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

3.1.- Población:

Es fundamental decir que la población o universo según Sabino (1992) es el conjunto o suma de todas las unidades que conforman el todo de los elementos de información durante el desarrollo de una investigación.

Para el presente estudio, la población está representada por todo el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A. Este departamento está representado por un total de 32 sujetos, los cuales son personal fijo de nómina. La Gerencia de ventas está constituida de la siguiente manera:

Un Gerente Nacional de Ventas; dos Gerentes Regionales (uno de la región Caracas-Oriente y el otro de la Región Centro-Occidente); dos Gerentes Territoriales (Caracas-Oriente y Centro Occidente); un Gerente de Cuentas Claves de la Gran Caracas; un Gerente de Trade Marketing; un Entrenador de Ventas; un Especialista de Categoría; tres Analistas de Trade Marketing; dieciocho Representantes de Ventas; un Analista de Atención al Cliente y un Asistente Administrativo de Ventas. Véase en la siguiente tabla:

TABLA # 1.

CARGOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA

Cargos	Plazas
Gerente Nacional de Ventas	1
Gerentes Regionales de Ventas	2
Gerente Territoriales de Ventas	2
Gerente de Cuentas Claves Gran Caracas	1
Gerente de Trade Marketing	1
Representantes de Ventas a nivel nacional	18
Analistas de Trade Marketing	3
Especialistas de Categoria	1
Entrenador de Ventas	1
Analista de Atención al Cliente	1
Asistente Administrativo de Ventas	1
	N=32

3.2.- Muestra:

Dada la naturaleza de la investigación, y el número de empleados que laboran en el departamento de Ventas de Novartis Nutrition S.A., se realizó un estudio censal con todas las personas del departamento. Por tal motivo, el análisis de los datos no permitió realizar conclusiones inferenciales, y los resultados se refieren a la realidad particular de los empleados de dicho departamento.

4.- Fuentes de Recolección de Datos:

En una primera fase los datos fueron recolectados de manera bibliográfica, es decir, los investigadores del presente trabajo, procedieron a consultar información sobre la materia de clima organizacional proveniente de varios autores especializados en el área, concluyendo en las teorías más importantes como la de Litwin y Stringer (1968) y Stringer (2002). A su vez se hizo lo mismo con el contenido de liderazgo, en el que en un primer término, se tuvo una visión general del tema ya que hay muchos autores que tratan sobre está materia, sin embargo al consultar está área, se concluyó en que los autores Kouzes y Posner son uno de los más importantes en el tema y están a la vanguardia en las investigaciones sobre liderazgo.

Luego de está fase, se procedió a buscar información en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A., de donde se extrajo todo lo referente a su funcionamiento en el país, como está estructurada la organización y cuál es su dinámica en el departamento de ventas, sector

donde se realizó la presente investigación. La tercera fase de está información fue cuando se aplicaron los instrumentos de recolección concerniente a liderazgo y clima organizacional.

5.- Esquema Operacional de las Variables:

Según (Sabino, 1980, p. 13) "el proceso que sufre una variable (o concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica" se denomina operacionalización.

Se consideraron las siguientes variables: Liderazgo según Kouzes y Posner (1997) y Clima Organizacional; la primera como independiente, y la segunda como dependiente. La variable Liderazgo, fue medida mediante la teoría de Kouzes y Posner quienes proponen el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), para determinar el estilo de liderazgo que en este caso es en el departamento de ventas de Novartis Nutrition de Venezuela S.A. Este instrumento fue traducido al español y adaptado a la realidad socio cultural venezolana por el profesor José Ramón Naranjo e informada de tal actividad a los investigadores Kouzes y Posner de quién se tiene su venia para su uso. Por otra parte, la variable Clima Organizacional fue medida con un instrumento que fue construido partiendo de las dimensiones de Litwin y Stringer (1968), tomando en cuenta las dimensiones de Stringer (2002), aunque se adaptó el instrumento a la cultura organizacional de la empresa, por lo que algunas de las dimensiones fueron cambiadas, así como los ítems de las mismas.

Para el Inventario de Prácticas de Liderazgo se encuentran las siguientes dimensiones, según Kouzes y Posner (1997) citados por Galíndez y Payares (2004):

1.- ***Desafiar el proceso*****:** los líderes son personas que deben correr riesgos para hacer las cosas ya que en un primer momento pueden pensar en una idea imposible de ejecutar pero "deben correr el riesgo" para aceptar el desafío que se ha presentado ante la vida. Claro está, que en la vida se pueden presentar éxitos y fracasos y lo importante es que los líderes aprendan de ambos.

2.- ***Inspirar una visión compartida***: toda organización necesita tener una visión que indique hacia donde va proyectada, es decir, que indique que es lo que se quiere lograr. Dicha visión debe ser entendida por los líderes quienes a la vez deben ser capaces de transmitirla a sus poderdantes, logrando de está forma la visión de un futuro donde se presenten oportunidades. Así pues, los líderes lograrán conseguir el entusiasmo de sus poderdantes a través del entusiasmo que ellos como líderes transmitan de la visión del grupo.

3.- ***Habilitar a otros para actuar***: para los autores del modelo Kouzes y Posner (1997), el liderazgo es un esfuerzo del equipo y una de las cosas que caracteriza al líder es el hecho de lograr que las personas o poderdantes confíen en ellos para actuar y correr el riesgo al igual que ellos. Así pues, la confianza juega un papel importante en la actitud de un líder ya que sin ella las personas no aceptarían el riesgo que es necesario para que se produzcan los cambios dentro de la organización.

4.- ***Servir de modelo***: quiere decir que por medio de la actitud que ellos posean van a conseguir el respeto de parte de sus poderdantes, es decir, los líderes deben dar el ejemplo, teniendo claro sus principios para orientar a las personas. A través de sus actitudes logran transmitir la confianza necesaria para enfrentar los mayores desafíos.

5.- ***Brindar aliento***: los líderes deben de tener entre sus prácticas o características el poder transmitir entusiasmo y mostrar a sus poderdantes que son capaces de triunfar. Esto se logra a través de gestos y actitudes que pueden ser grandes o simples pero que al final se vincule las recompensas con el desempeño.

La operacionalización de las variables se muestra en la siguiente tabla:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Liderazgo	Desafiar el proceso	1. Salir a la búsqueda de oportunidades.	1, 6, 11
		2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen	16, 21, 26
	Inspirar una visión compartida	1. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor.	2, 7, 12
		2. Reunir a otro entorno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.	17, 22 ,27
	Habilitar a otros para actuar	1. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.	3, 8, 13
		2. Fortalecer a las personas mediante la sesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicaron de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.	13, 18, 23
	Servir de modelo	1. Dar ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos	4, 9, 14
		2. Obtener pequeños triunfos que promueva el progreso firme y generen compromiso.	19, 24, 29
	Brindar aliento	1. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.	5, 10, 15
		2. Celebrar los logros de equipo de forma regular.	20, 25, 30

Fuente: "El Desafío del Liderazgo (1997) (Traducido y adaptado a la realidad venezolana por el Prof. José Ramón Naranjo)

Para el diagnóstico de clima organizacional, se parte de las dimensiones de Litwin y Stringer (1968), las cuales son nueve dimensiones: estructura, recompensa, responsabilidad, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Como se dijo en el capítulo I del Planteamiento del Problema, este estudio es muy consultado actualmente y se utiliza como guía en la presente investigación, ya que toma en consideración no sólo a las variables objetivas y estructurales de la organización, sino también a las variables psicológicas y las percepciones individuales. Además, también se consideraron las reformulaciones de las dimensiones que Stringer (2002) le hizo a la investigación de 1968. (Ver p. 34)

Las dimensiones son explicadas a continuación:

1.- ***Estructura organizacional***: reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

2.- ***Remuneraciones***: nivel de aceptación de los sistemás de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

3.- ***Responsabilidad***: grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

4.- ***Riesgos y toma de decisiones***: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

5.- ***Calor:*** percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.

6.- ***Apoyo***: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

7.- ***Estándares de Desempeño:*** refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.

8.- ***Conflicto***: nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

9.- ***Identidad:*** sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

Sin embargo cabe destacar, que la presente investigación al ser un estudio de caso, implicó modificar el instrumento citado anteriormente, a la cultura organizacional de Novartis Nutrition de Venezuela S.A., ya que la empresa presenta particularidades que la hacen diferente a otras, además que se hizo en un departamento específico como ventas. Por está razón, se construyó un instrumento junto con el departamento de Recursos Humanos de la organización en cuestión, así de está manera se especificó mucho más en dimensiones que tuvieran una mejor adaptabilidad a la empresa.

Como podrá observarse en la operacionalización de la variable, las dimensiones son distintas en cuanto a los nombres, en comparación con el modelo de Litwin y Stringer (1968), pero son muy similares en cuanto a lo que se quiere medir en cada una de ellas. En primer

lugar tenemos la dimensión Cultura Organizacional, la cual busca medir lo mismo que la dimensión de estructura organizacional según Litwin y Stringer (1968). Luego la dimensión de remuneración es lo mismo que la de recompensa según Litwin y Stringer (1968). Toma de decisiones se parece mucho a Riesgo y Toma de Decisiones según el anterior modelo. La dimensión de Desarrollo fue creada para el presente estudio. Relaciones de Trabajo está íntimamente relacionada con las dimensiones de Calor y Apoyo según Litwin y Stringer (1968). Comunicación y Conflicto busca medir casi lo mismo que la dimensión de Conflicto según Litwin y Stringer (1968). Por último, la dimensión de Relación Directa con el Supervisor fue agregada por los investigadores del presente trabajo.

Estos cambios fueron hechos, ya que hubo una adaptación a la particularidad del departamento de ventas de la empresa. Se hizo en base a observaciones y sugerencias que se realizaron junto con el Departamento de Recursos Humanos de la organización.

La operacionalización de la variable quedó de la siguiente manera:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Clima Organizacional	Cultura Organizacional	Percepción que tienen los trabajadores en relación a las normas, tareas, deberes e identificación que tengan con la organización.	1, 8, 15, 22, 29, 36, 40
	Remuneración	Percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	2, 9, 16, 23, 30
	Toma de decisiones	Relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.	3, 10, 17, 24, 31, 37, 41
	Desarrollo	Sentimiento que tienen los trabajadores en relación a las oportunidades de crecimiento profesional y desafíos que les brinda la organización.	4, 11, 18, 25, 32, 38, 42, 44
	Relaciones de Trabajo	Percepción de los trabajadores acerca del trabajo en equipo y espíritu de ayuda dentro de la organización.	5, 12, 19, 26, 33
	Comunicación y Conflicto	Percepción de los trabajadores sobre la capacidad para poder expresar sus opiniones, sean distintas o no a la de los demás.	6, 13, 20, 27, 34
	Relación directa con el supervisor	Opinión de los trabajadores acerca de la relación y el trabajo que ejercen con su jefe inmediato.	7, 14, 21, 28, 35, 39, 43

6.- Técnica de recolección de los datos:

Para está fase del trabajo se requirió la recolección de los datos a través de un cuestionario, ya que este es una técnica rápida, precisa y veraz.

"Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 285).

"La ventaja principal de tal procedimiento reside en la gran economía de tiempo y personal que implica, puesto que los cuestionarios pueden enviarse por correos, dejarse en algún lugar apropiado o administrarse directamente a grupos reunidos al efecto."(Sabino, 1992, P. 161)

Se utilizaron dos instrumentos para está etapa de la investigación, los cuales se presentan a continuación:

6.1.- Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

Para la variable Liderazgo, se utilizó el instrumento denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) que fue construido por Kouzes y Posner (1997). Este instrumento determinó los estilos de liderazgo de todos los gerentes del departamento de ventas de la empresa que fue objeto de estudio.

Este instrumento contiene un total de treinta (30) ítems o afirmaciones de respuestas cerradas, los cuales están agrupados en cinco (5) dimensiones con seis (6) ítems cada una, que miden las prácticas de liderazgo de los gerentes del departamento de ventas.

Las afirmaciones se evaluaron sobre una escala de cinco (5) puntos, donde mientras el valor es más elevado hay un mayor uso de las prácticas de liderazgo. Los valores representados del 1 al 5 se expresan en la siguiente tabla:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Es importante mencionar que está escala fue modificada del instrumento original, puesto que el instrumento original consta de una escala del 1 al 10, que se expresa en la siguiente tabla:

Casi Nunca	Rara Vez	Pocas Veces	De Vez en Cuando	Ocasionalmente	Algunas Veces	Bastantes Veces	Usualmente	Muy Frecuentemente	Casi Siempre
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La modificación se hizo ya que era muy poco discriminante está escala original para las personas del departamento de ventas de la empresa, ya que una escala tan larga puede confundir al encuestado en el momento de decidir en cual rango se encuentra para cada ítem. De igual manera, está variación de la escala no influyó casi nada en el análisis de consistencia interna, que se hizo en comparación con el de la escala original

Según Nunnaly (1967), existen dos tipos de escalas: las comparativas y las absolutas. Ésta última es la que han inventado los psicólogos para medir atributos humanos a través de una escala de grados. Una escala de grados según Nunnaly (1967) es una serie de números o categorías ordenadas de modo que un extremo de ella representa los niveles bajos en calidad de un objeto y el otro lado, representa el nivel alto en calidad. Según Nunnaly (1967) más de 50 años utilizando escalas de grados conllevan a la misma conclusión: no son universalmente aceptados pero, son irrefutables.

En el presente estudio, se está resumiendo la escala original del instrumento y se reduce a la mitad, cumpliendo el mismo objetivo, el cual es medir percepciones individuales de los empleados de ventas de la empresa objeto de estudio, en base a los gerentes del departamento. Como se mencionó anteriormente, los investigadores del presente trabajo, consideraron necesaria, transformar esa escala, en busca de marcar una mayor diferencia entre un rango y otro, para de está manera evitar confusiones a los encuestados, minimizar el tiempo de respuesta en cada encuesta, hacerla más sencilla, para que de está manera fuera más motivadora, evitando cansancio a los encuestados si se hubiera hecho en base a una escala de diez grados.

Para evaluar la consistencia interna del cuestionario se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se obtuvo por medio del programa SPSS versión 13.0. La confiabilidad tiene como objetivo determinar "la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones" (Busol, 1991, p.108).

Se hizo una prueba piloto en otra área de la empresa con el mismo tipo de evaluación 360° para un gerente con diez (10) personas. No se encontró dificultad por parte de los encuestados en la discriminalidad de la escala. El Alfa de Cronbach para la prueba piloto fue de 0,9365. (Ver anexo J)

La confiabilidad del instrumento es más alta, en la medida en que el valor determinado por el Alfa de Cronbach se acerca a 1. La confiabilidad del Alfa de Cronbach estimado es de 0,9601 para los empleados del área de ventas, por lo que al ser un valor que se aproxima bastante a 1, quiere decir que representa alta confiabilidad. (Ver anexo H)

Este cuestionario tiene la característica, que se utiliza para hacer una evaluación en trescientos sesenta grados (360°), es decir, los gerentes son evaluados por sus supervisados, pares de nivel jerárquico, por ellos mismos y por su supervisor inmediato.

El procedimiento para aplicar el instrumento en 360° consistió en que:

"El jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores". (Http//www.fundameca.org.mx, 2004) citado por Galíndez y Payares (2004)

Se evaluó a los dos Gerentes Regionales, el Gerente de Cuentas Claves y al Gerente de Trade Marketing, quienes se encuentran en una misma línea jerárquica dentro de la estructura de la organización; así mismo se evaluó a dos Gerentes Territoriales, quienes están por debajo de las otras cuatro personas evaluadas. Según Kouzes y Posner (1997), la evaluación 360° consiste en diversas perspectivas:

- Auto percepción (yo mismo): se refiere a la encuesta que llenó cada Gerente respecto a su desempeño individual.

- Supervisado (jefe inmediato): está encuesta fue llenada por todos los representantes de ventas y Gerentes, en donde evaluaban el desempeño de sus jefes inmediatos.
- Pares de nivel: fue llenada por todos los Gerentes para evaluar a sus compañeros de la misma línea jerárquica, con excepción del Gerente Nacional de Ventas, ya que no posee par de nivel.
- Superior: es la encuesta donde los Gerentes Regionales evaluaron a sus respectivos Gerentes Territoriales, así como la evaluación que le hizo el gerente Nacional de Ventas a sus respectivos gerentes que le reportan directamente.

6.2.-Variable Clima Organizacional

Para medir está variable, se construyó un instrumento que mide las particularidades de la empresa, sin embargo cabe destacar, que se partió de las dimensiones del instrumento hecho por Litwin y Stringer (1968).

Este instrumento tiene un total de 44 ítems, los cuales están distribuidos en 7 dimensiones, que son medidos con una escala de 5 puntos, donde el clima es percibido favorablemente a medida que la puntuación es más elevada. La escala se expresa en la siguiente tabla:

Totalmente de Acuerdo	Muy de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Muy en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5	4	3	2	1

En el caso que el ítem fuera redactado con una orientación negativa, la nomenclatura a utilizar fue la siguiente:

Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
5	4	3	2	1

Los planteamientos o direccionalidad pueden ser positivos o negativos, a continuación la diferencia de los ítems según la orientación de la redacción:

NEGATIVOS	3, 11, 13, 14, 17, 20, 26, 27, 34, 37, 42, 43
POSITIVOS	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 44

En primer lugar se hizo una prueba piloto en otro departamento, siendo el de mercadeo el elegido. Está prueba se hizo tomando cuatro cargos distintos, un jefe, y tres analistas. Estos pidieron que no se revelaran sus identidades y sus cargos, de está manera se les garantizaron completa discreción en los resultados. Para la prueba piloto dio un Alfa de Cronbach con 0,9157 puntos, lo cual demuestra la confiabilidad del instrumento para ese momento, aparte a los participantes se les hizo fácil responder las preguntas y no tuvieron ninguna queja sobre el instrumento, por tal razón no se hizo ningún cambio al mismo. (Ver anexo I)

El instrumento medido con las personas del área de ventas, tiene un Alfa de Cronbach de 0,8709, el cual fue medido por todas las respuestas provenientes de las treinta y dos personas que conforman el departamento de ventas de la empresa. Esto indica que tiene una alta confiabilidad puesto que es un valor que se acerca bastante a 1. (Ver anexo G)

7.-Aspectos Éticos

Durante la aplicación del instrumento, se garantizó la confidencialidad de las respuestas obtenidas en el mismo y el anonimato de los sujetos de la muestra, de manera que las personas encuestadas no se vean perjudicadas de alguna manera por sus respuestas.

La información obtenida en está investigación es utilizada estrictamente para la consecución de los objetivos, que persigue fines estrictamente académicos.

El respeto a derecho de autor está garantizado, de sus ideas y aportes, lo cual puede ser confirmado en las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para está parte de la investigación, se utilizó el programa SPSS versión 11.0 y 13.0 para Windows, así como Microsoft Excel 2003 para la tabulación de los datos suministrados por la organización objeto de estudio. Los resultados se presentan de la siguiente manera:

1.- Frecuencias de respuestas para las variables demográficas: edad, género, antigüedad en la organización y grado de instrucción.

2.- Resultados de cada una de las variables: Clima Organizacional y Liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner. Análisis de las dimensiones de cada una de las variables.

3.- Resultados de cada una de las variables: Clima Organizacional y Liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner, en función de las variables demográficas.

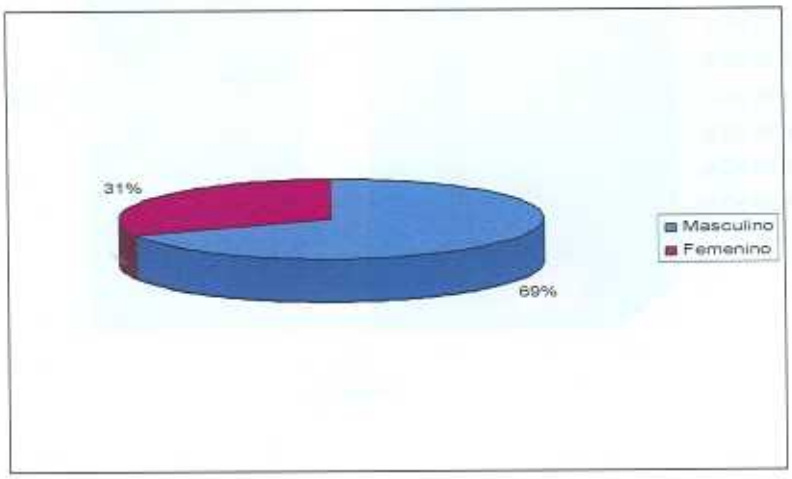
4.- Correlación de las variables en estudio: clima organizacional y liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner.

1.- VARIABLES DEMOGRÁFICAS

1.1.- Género

GRÁFICO # 1

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL GÉNERO

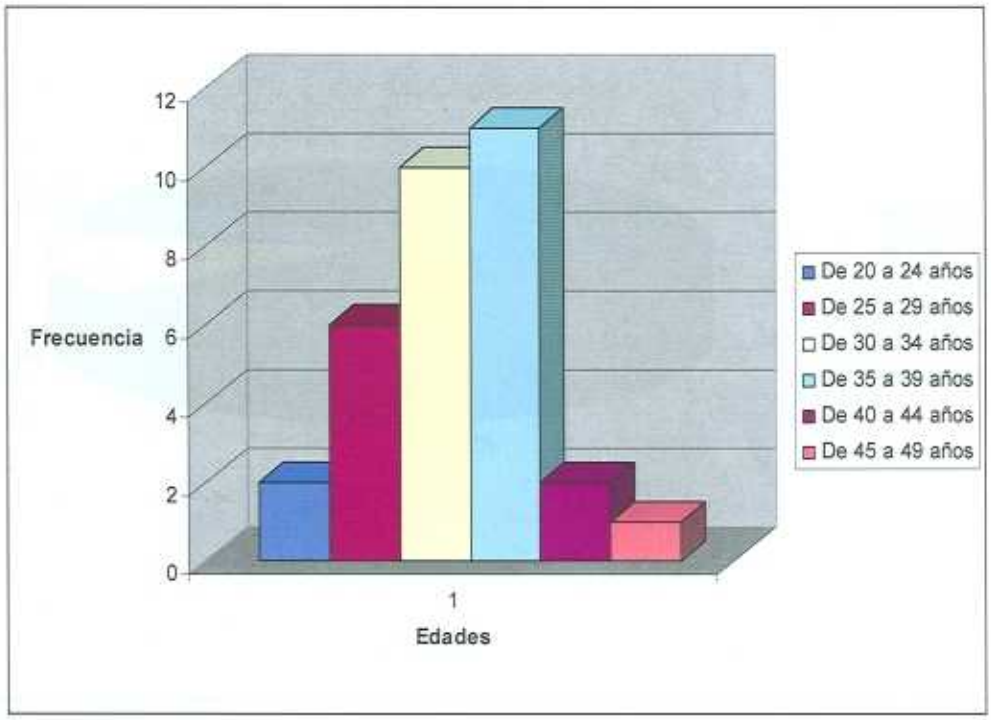


Se puede apreciar, que la distribución de la muestra según el género en el departamento de ventas de la empresa es bastante desigualada, ya que la población masculina representa el sesenta y nueve por ciento (69 %) de la totalidad de la muestra, mientras que la población femenina es de treinta y uno por ciento (31 %). Esto indica que la diferencia porcentual entre los dos géneros es más del doble. Es importante destacar, que la política de Recursos Humanos en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, siempre se basan en no favorecer a ningún género sobre el otro para un cargo específico, de hecho, una prueba importante de ello, es que en la división de Trade Marketing, hay tres (3) mujeres y tres hombres (3), en las que las mujeres tienen menos de un año de haber ingresado a la empresa, cosa que es importante de destacar, ya que hay igualdad de oportunidades para trabajar en la empresa para ambos sexos. Con lo cual se denota una contradicción entre la política y la práctica real.

1.2.- Edad

GRÁFICO # 2

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR EDAD

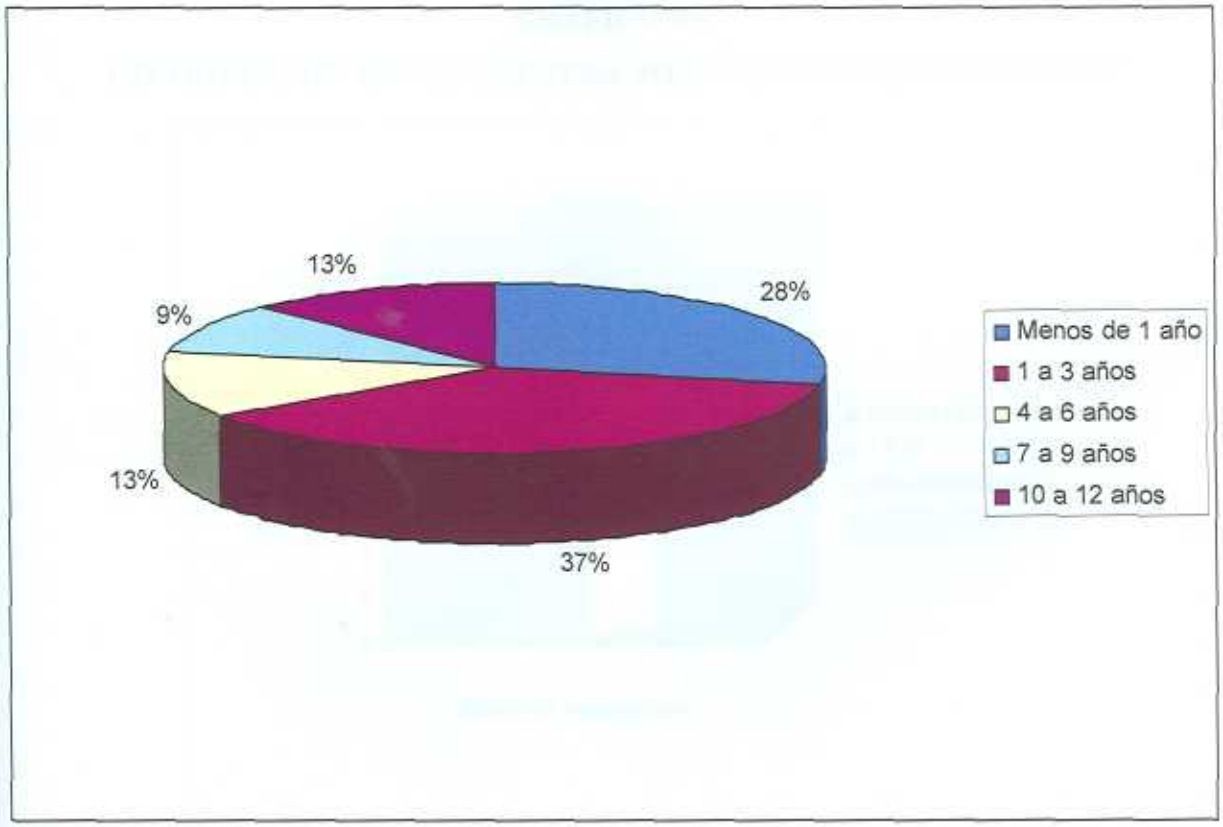


Según los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados del departamento de ventas de la empresa, tienen entre treinta (30) y cuarenta (40) años de edad; teniendo a una cantidad de sesenta y cinco por ciento (65%) de trabajadores, pertenecientes a esos intervalos de edad. La empresa en el área de ventas, cuenta con una mayoría de personas en edad de madurez, hay poca gente joven que esté por debajo de los treinta (30) años de edad, cuestión que puede ser un problema para afrontar la generación de relevo en el departamento, ya que el staff que cuenta con menos de treinta (30) años, representan el veinte y cinco por ciento (25%) de la población del departamento. Las personas que tienen más de cuarenta (40) años de edad no llegan al diez por ciento (10%), cifra bastante baja en comparación con los otros intervalos de edades. Y si cruzan esto con la antigüedad es lo que les va a decir el programa próximo de cuadros de reemplazo.

1.3.- Antigüedad

GRÁFICO # 3

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR ANTIGÜEDAD



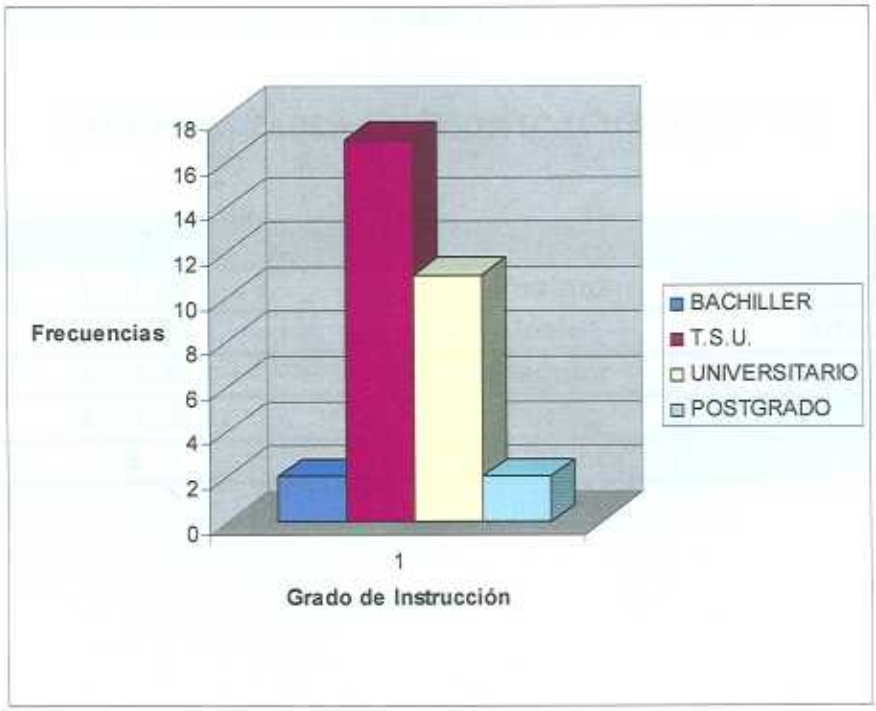
La variable antigüedad presenta claramente, que la mayoría de los trabajadores del departamento de ventas de Novartis Nutrition de Venezuela, tienen poco tiempo en la empresa, ya que los datos demuestran que el veinte y ocho por ciento (28 %) de ellos tiene menos de un año en la misma; mientras que un poco más del treinta y siete por ciento (37,5 %), tienen entre uno y tres años trabajando en la misma. Entre estás dos categorías suman más del sesenta y cinco por ciento (65 %) de los trabajadores, por lo que el departamento de ventas de la empresa está constituido en su mayoría por personal que tiene poco tiempo en la empresa. Y si esto se contrasta con cuadros de reemplazo, tomando como edad límite los 60 años para retirarse la distancia entre los jóvenes y los viejos (si estos no se retiran antes) va a ser de una olla de presión.

Estos datos demuestran que en el departamento puede existir alta rotación de su personal, cosa que es muy común en la mayoría de las empresas en el área de ventas, como lo señala Mercer Human Resource Consulting (ver p. 18), o que hay salidas en bloques de gente.

1.4.- Grado de Instrucción

GRÁFICO # 4

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GRADO DE INSTRUCCIÓN



La variable Grado de Instrucción, denota de forma bien marcada, que la mayoría del personal del departamento de ventas de la organización en estudio es Técnico Superior Universitario, que está representado con cincuenta y tres por ciento (53 %); seguido por la categoría Universitario con treinta y cuatro por ciento (34 %). Esto demuestra de forma muy clara, que la empresa en el área de ventas tiene un personal preparado desde el punto de vista académico mínimo, propio de la cultura de empresas transnacionales como es el caso de Novartis Nutrition de Venezuela S.A. Cabe mencionar, que en la organización, está exigiendo al personal no universitario, que culminen estudios a nivel universitario mínimo (TSU), para de está manera elevar el nivel de preparación académica del personal del área de ventas; ya se tiene como política contratar sólo a personas que sean universitarias, por lo que en los procesos de reclutamiento y selección se buscan sólo a personas con ese nivel para el área de ventas. Todo esto hace suponer, que dentro de un mediano a largo plazo, habrá un staff en el que todos sean como mínimo Universitarios.

2.- VARIABLES DE ESTUDIO

2.1.- CLIMA ORGANIZACIONAL

Para facilitar el análisis de está variable, se tomaron cinco niveles para clasificarla, por lo que se tomó como base la siguiente tabla para la interpretación de los resultados obtenidos:

TABLA # 2. TABLA DE CODIFICACIÓN DE CLIMA

PUNTAJES PROMEDIO	RANGO	CLAVE DE COLOR
1 – 1.99	Pésimo	Rojo
2 – 2.99	Malo	Amarillo
3 – 3.99	Regular	Anaranjado
4 – 4.99	Bueno	Azul
5	Excelente	Verde

TABLA # 3. DISTRIBUCIÓN DE LA MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE LOS ÍTEMS QUE CONFORMAN LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº de Item	Item	Dimensión	Media	Desviación Típica
40	Se cuales son los valores y misión de la empresa	Cultura Organizacional	4,84	0,37
14	Tengo muchas diferencias con mi supervisor inmediato que afectan mi desempeño	Relación directa con el supervisor	4,78	0,66
36	Me siento identificado con la empresa	Cultura Organizacional	4,56	0,62
34	Existe rivalidad en mi grupo de trabajo	Comunicación y conflicto	4,53	0,80
27	Entre menos exprese mis opiniones, mejores serán mis relaciones con mis compañeros, jefes, etc	Comunicación y conflicto	4,38	0,79
26	Siento que no hay colaboración cuando trabajamos en equipo	Relaciones de Trabajo	4,38	0,66
35	Mi supervisor inmediato es responsable	Relación directa con el supervisor	4,34	0,70
13	Mis compañeros de trabajo son poco abiertos, por lo que se me hace difícil expresarme abiertamente	Comunicación y conflicto	4,31	0,97
19	Me agrada el compañerismo y el trato que se dá en mi grupo de trabajo	Relaciones de Trabajo	4,31	0,69
38	La organización brinda el adiestramiento necesario para el mejoramiento de mi desempeño	Desarrollo	4,25	0,92
28	Manejo buenas relaciones con mi supervisor inmediato	Relación directa con el supervisor	4,25	0,98
20	Entre mis compañeros de trabajo hay poca tolerancia para evitar los conflictos	Comunicación y conflicto	4,25	1,05
39	Recibo la información necesaria de mi supervisor para cumplir con mis responsabilidades	Relación directa con el supervisor	4,16	0,88
8	Para mi lo importante es seguir las normas en mi trabajo	Cultura Organizacional	4,16	0,92
22	Mis tareas y funciones están claramente definidas, por lo tanto, se que debo y que no debo hacer	Cultura Organizacional	4,13	0,83
6	En mi departamento se estimula la proactividad constantemente	Comunicación y conflicto	4,13	0,91
1	Siempre hago mi trabajo de acuerdo a las instrucciones que me imparte mi supervisor	Cultura Organizacional	4,09	0,69
25	Tengo siempre proyectos que representan desafíos diferentes y relevantes que debo cumplir	Desarrollo	4,09	0,93
4	La organización me brinda oportunidades de carrera para mi crecimiento profesional	Desarrollo	4,06	0,95
33	Confío en mis compañeros de trabajo al momento de realizar mis labores	Relaciones de Trabajo	4,03	0,82
21	Mi supervisor inmediato valora mi trabajo	Relación directa con el supervisor	4,03	1,12
42	No he recibido el adiestramiento suficiente para crecer profesionalmente	Desarrollo	4,00	1,32
12	Existe un sentimiento de trabajo en equipo dentro de mi grupo laboral	Relaciones de Trabajo	3,97	1,06
7	Mi supervisor inmediato es abierto a las críticas y opiniones que se le hagan con respecto a su trabajo	Relación directa con el supervisor	3,88	1,04
5	Recibo buena cooperación y apoyo de los compañeros de otros departamentos con quienes debo trabajar	Relaciones de Trabajo	3,81	0,82
31	Tengo la libertad y autoridad para tomar las decisiones necesarias para cumplir con mi trabajo en forma eficiente	Toma de desiciones	3,75	1,19
2	Conozco como es el sistema de remuneración variable que se utiliza para la fuerza de ventas	Remuneración	3,66	1,26
43	Siento que mi supervisor no valora mi trabajo	Relación directa con el supervisor	3,59	1,46
10	Mis funciones y responsabilidades de mi cargo me permiten actuar libremente según mi criterio	Toma de desiciones	3,56	1,05
32	La gerencia me involucra en nuevos proyectos para el desarrollo del negocio	Desarrollo	3,53	1,14
24	Tengo un margen de negociación amplio con mis clientes porque la organización me lo permite	Toma de desiciones	3,34	1,18
30	El sistema de remuneración variable es transparente y por lo tanto, lo entiendo y me parece justa su aplicación	Remuneración	3,25	0,98
18	Los objetivos anuales en mi área son de fácil cumplimiento	Desarrollo	3,16	1,11
16	Estoy conforme con lo que recibo salarialmente de la organización a cambio de mis servicios	Remuneración	3,09	0,96
37	Mis decisiones nunca afectan el desempeño de la compañía	Toma de desiciones	3,06	1,56
17	Sólo tomo decisiones cuando las he consultado con mi jefe	Toma de desiciones	3,03	1,12
29	Mi jefe es flexible con el cumplimiento de las normas de la organización, como la puntualidad y la forma de vestir	Cultura Organizacional	3,00	1,52
11	Las funciones y tareas que se me asignan no son complejas en ningún momento	Desarrollo	2,94	1,13
44	Merezco más capacitación de la que recibo	Desarrollo	2,84	1,25
9	Mientras más trabajo más dinero puedo obtener	Remuneración	2,75	1,05
23	Prefiero esta organización que cualquier otra porque me pagan más	Remuneración	2,72	1,20
41	Puedo tomar decisiones riesgosas que afectan directamente el desempeño de la compañía	Toma de desiciones	2,31	1,38
15	Siempre cumplo mis deberes con la organización porque temo a ser sancionado	Cultura Organizacional	2,25	1,22
3	Siempre consulto con mi jefe inmediato lo que voy a hacer	Toma de desiciones	2,13	0,94

Como se observa en la tabla anterior, hay un total de siete (7) ítems catalogados como malos dentro de la escala, son los que están representados con el color amarillo y pertenecen a las cuatro (4) dimensiones que son percibidas como regulares. Esto representa un total de 16% de los 44 ítems del instrumento.

Por otra parte se observa un total de quince (15) ítems percibidos como regulares, los cuales representan un total 34% y están representados con el color anaranjado. Cabe destacar que en este rango de ítems que son percibidos como regulares, se encuentran cuatro (4) ítems: 12, 7, 5, 43; los cuales pertenecen a dimensiones que son percibidas como buenas, por lo que estos están por debajo del promedio de su respectivas dimensiones.

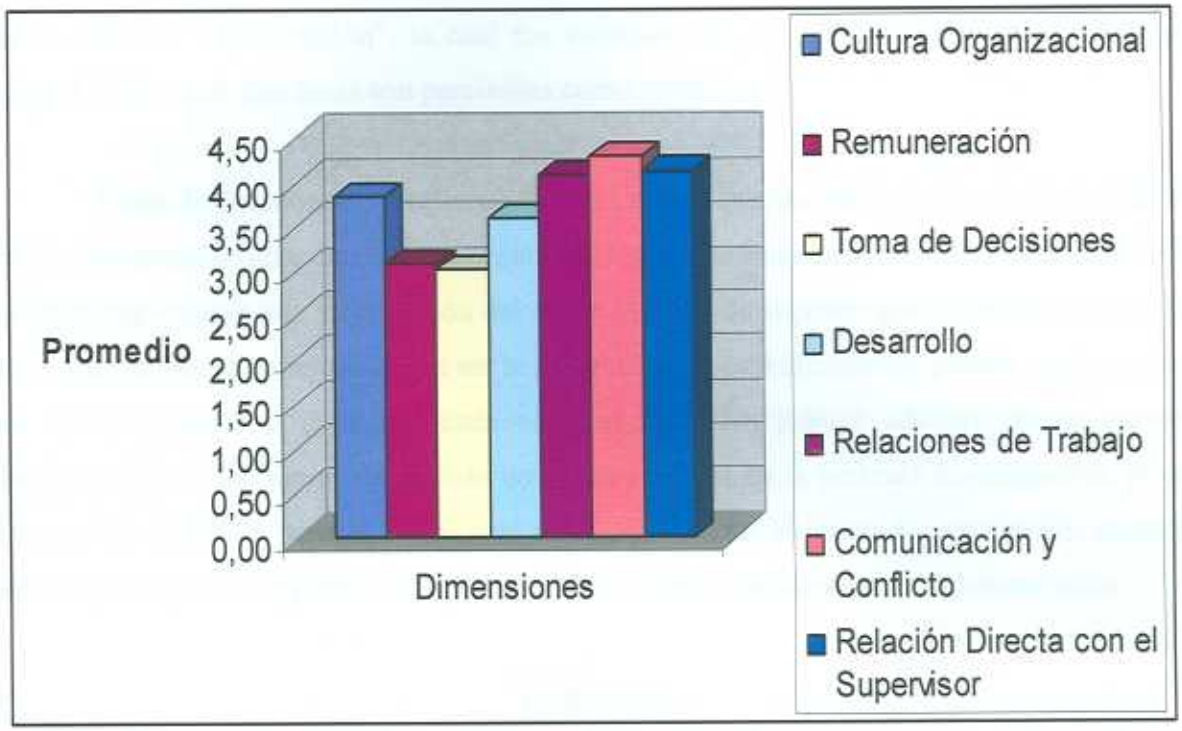
Hay un total de veintidos (22) ítems que están en el rango percibido como bueno, donde el límite inferior está representado por el valor de 4,00 siendo el ítem número 42, mientras que el máximo valor es 4,84 siendo el ítem 40. Estos veintidos (22) ítems representan el 50% de todos los reactivos del instrumento.

TABLA # 4. DIMENSIONES QUE CONFORMAN LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dimensiones	Dimensiones	Desviación Típica	Coeficiente de Variación
Cultura Organizacional	3,86	1,26	33%
Remuneración	3,09	1,14	37%
Toma de Decisiones	3,03	1,33	44%
Desarrollo	3,61	1,21	33%
Relaciones de Trabajo	4,10	0,84	20%
Comunicación y Conflicto	4,32	0,91	21%
Relación Directa con el Supervisor	4,15	1,05	33%
Clima Global	**3,74**	**1,20**	**33%**

GRÁFICO # 5

DISTRIBUCIÓN SEGÚN LA MEDIA ARITMÉTICA DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL



Según las dimensiones que integran el instrumento utilizado en la presente investigación: cultura organizacional, remuneración, toma de decisiones, desarrollo, relaciones de trabajo, comunicación y conflicto y relación directa con el supervisor; puede observarse que el clima de cada una de las dimensiones, está alrededor del puntaje promedio del clima del departamento de ventas, que es de tres punto setenta y dos puntos (3,72). Por lo tanto, se puede decir que el clima organizacional desde el punto de vista general es percibido como "regular" de manera predominante pero si se acumula hacia valores inferiores hay ítems que tienden a malo.

Es importante señalar que cuatro dimensiones están entre los tres y cuatro puntos como son: cultura organizacional, remuneración, toma de decisiones y desarrollo, por lo tanto, son consideradas como "regulares" dentro de la escala. Sin embargo, la dimensión de cultura organizacional, está por encima de la media de clima global, con un total de 3,86 puntos.

El área que presenta mayor dificultad es "toma de decisiones", ya que tiene el puntaje más bajo según la percepción de los empleados del departamento de ventas de la empresa, teniendo una media de tres punto cero dos puntos (3,02), por lo que es una percepción regular que tienen los empleados sobre dicha dimensión. Está dimensión está seguida muy de cerca por el área de "remuneración", la cual fue valorada con un puntaje de tres punto cero seis puntos (3,06); estás dos áreas son percibidas como "regulares".

"Toma de decisiones" se refiere a la libertad con que los trabajadores pueden tomar sus propias decisiones, junto con las responsabilidades que le son otorgadas en diversas funciones sin tener que esperar una autorización del supervisor. Es de suponer que mientras más elevado es el nivel jerárquico, mejor debería ser la percepción de está dimensión, puesto que los cargos con niveles superiores dependen cada vez menos de los jefes y además, tienen mayores libertades en decidir. Sin embargo esto no es tan evidente en la presente investigación, ya que al tomar en cuenta la percepción de está variable sólo con el punto de vista de los gerentes, tiene un puntaje de tres punto veinte y seis (3,26), como se observa en la siguiente tabla:

TABLA # 5.

MEDIA DE LA DIMENSIÓN "TOMA DE DECISIONES" SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES

Dimensiones	Media
Toma de Desiciones	3,26

Al tener está dimensión una percepción "regular", se puede afirmar que en el departamento de ventas de la empresa, existe un control bastante elevado sobre las decisiones que se toman; éstas pueden ser: margen de negociación con clientes, ofertas que se puedan otorgar, metodologías de ventas, visitas a clientes. Los empleados señalaron que no pueden tomar decisiones por sí solos, no se les otorga responsabilidades que estén ligadas directamente con el desempeño del negocio. Esto puede indicar que los objetivos y planes corporativos son estratégicamente planificados desde casa matriz, por lo que el nivel de decisión que puede ejercerse desde Venezuela es menos de lo esperado por la mayoría.

Es importante señalar que Whyte (1955), Vroom (1962) y Kornhauser (1964) citados por Litwin y Stringer (1968), explican que la satisfacción laboral, la salud mental y el nivel de desempeño, están directamente relacionados con las oportunidades de auto expresión, auto control, participación, libertad y responsabilidad presentado por el ambiente laboral.

Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1968), hace notar la importancia que tiene la responsabilidad que se le otorga al personal, para que éstos puedan tomar decisiones en sus trabajos, de tal manera que se puedan integrar con la organización. En el presente caso, debería ser está dimensión un área de oportunidad para mejorar la percepción que tiene todo el personal de ventas, puesto que mientras se sientan con más responsabilidad, más integrados se sentirán a la organización, se generará una mayor motivación y se incentivará a crearse mayores exigencias, además de promover el auto control pero siempre teniendo en cuenta que debe respetarse las líneas de autoridad, los objetivos, la visión y la misión de la empresa.

La otra dimensión que está por debajo de la media global del clima organizacional es "desarrollo", teniendo un puntaje de tres punto seis puntos (3,6). Aunque está por debajo de la media global, la diferencia no es muy grande", aunque es percibida como una variable "regular". Por lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que los trabajadores del área de ventas perciben, que se les podría brindar mejor adiestramiento en sus tareas, con la finalidad de conseguir mejoras en la productividad y profesionalización de todo su staff. Es importante destacar que en el departamento, existe el cargo de "Entrenador de Ventas", que está dentro de la división de Trade Marketing. Este cargo se creó hace siete meses en la organización, con el propósito de mejorar el adiestramiento a todo el personal del área, por lo que se espera un aumento en los cursos y actividades de adiestramiento para los empleados de ventas, lo cual supondría un cambio positivo en la percepción de está dimensión.

La dimensión "cultura organizacional", obtuvo un puntaje de tres punto ochenta y seis puntos (3,86), quedando percibida como una dimensión "regular" y muy cerca del promedio global. Está dimensión al contener los ítems que miden normas, flexibilidad en el trabajo e identificación con la organización, se puede decir que los empleados del departamento de ventas tienen una alta afinidad con los valores compartidos de la empresa. Es importante

señalar, que en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, se tiene como política, que el departamento de recursos humanos sea el que inicie este proceso, teniendo mucho cuidado de seleccionar a personas que se adapten a la cultura de la empresa, para luego presentar los mejores candidatos al departamento que presente la solicitud de personal. Por todo esto, el área de ventas tiene un staff que se adapta de buena manera a la compañía.

Las dimensiones que presentan un mayor puntaje, son las siguientes: relaciones de trabajo con cuatro punto diez puntos (4,10); relación directa con el supervisor con cuatro punto catorce puntos (4,14) y por último, la dimensión con el puntaje más elevado que es "comunicación y conflicto" con cuatro punto treinta y un puntos (4,31).

Es importante mencionar que Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer (1969), establece que la confrontación es la mejor forma para manejar los conflictos, de está manera se logra tener un mejor clima laboral y también una mejor salud mental para los trabajadores. En la presente investigación, hay un buen diagnóstico en cuanto a este tema, ya que hay canales abiertos de comunicación entre las personas que laboran dentro de un mismo equipo de trabajo, ya que está área es percibida como "buena" dentro del clima organizacional.

Se puede decir que el Clima Organizacional del departamento de ventas de la empresa, está siendo percibido como regular, aunque está cerca del límite superior de ese rango. Es decir, está cerca de ser percibido como bueno dentro de la escala. Esto indica que entre los empleados predomina una percepción positiva del Clima Organizacional en el departamento. Hay cuatro dimensiones que son percibidas como regulares, las cuales son: toma de decisiones, remuneración, desarrollo y cultura organizacional. Des estás cuatro dimensiones, las percibidas más negativamente son toma de decisiones y remuneración, desarrollo se ubica en el tercer lugar en orden ascendente y la dimensión de cultura organizacional es la cuarta; aunque es importante destacar que ésta es percibida con una media que se encuentra por encima del clima total del departamento. Las tres dimensiones restantes: comunicación y conflicto, relaciones de trabajo y relación directa con el supervisor, son percibidas como buenas dentro de la escala.

En pro del mejoramiento de la percepción del clima general del departamento, se recomienda a la empresa tomar en cuenta las dos dimensiones que presentan un índice más bajo en la valoración (remuneración y toma de decisiones). Estás dos dimensiones pueden originar la salida de personas importantes del departamento, en busca de mejores ofertas laborales en cuanto a la compensación y en tener responsabilidades de mayor relevancia. Las dimensiones de desarrollo y cultura organizacional están acercándose a ser percibidas como buenas pero habría que tomar en cuenta factores como el adiestramiento y la flexibilidad que se le esté dando a los empleados del departamento.

2.2.- LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER

El siguiente análisis consta del estudio realizado a siete (7) Gerentes en una evaluación de 360°, según el Inventario de Práctica del Liderazgo (Kouzes & Posner, 1997). El Inventario de Práctica del Liderazgo consta del estudio de cinco dimensiones, siendo su valor más bajo 1 y su valor más alto 5. La presentación de cada uno de los Gerentes se realizo por medio de tablas llamadas "Grado de Intensidad de las Prácticas" en el cual se mide el grado del liderazgo del Gerente por medio de una auto percepción y la percepción de sus pares, supervisados y superior.

Al igual que en el Análisis de Clima Organizacional, se coloca una tabla estadística por cada Gerente donde se incorpora la desviación estándar para ver si existe coherencia o no con la media y el Coeficiente de Variación para conocer cuanto representa la desviación típica en función de la media aritmética.

Según Galíndez y Payares (2003) el nivel de Liderazgo de los Gerentes se divide en tres rangos: malo, regular y bueno. Para este estudio y para una mejor interpretación de los resultados se tomaron los siguientes promedios para cada rango, a los efectos de segmentar los resultados obtenidos.

TABLA # 6. TABLA DE CODIFICACIÓN DE LIDERAZGO

PUNTAJES PROMEDIO	RANGO	CLAVE DE COLOR
1.00-2.99	Malo	Amarillo
3.00-3.99	Regular	Anaranjado
4.00-5.00	Bueno	Azul

GERENTE 1

El Gerente 1 es de género masculino, con grado de instrucción de Técnico Supervisor Universitario, su edad comprende entre 30 y 34 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre los 7 y 9 años. Tiene a su cargo cuatro vendedores, su par es el Gerente 2, y su supervisor es el Gerente 4.

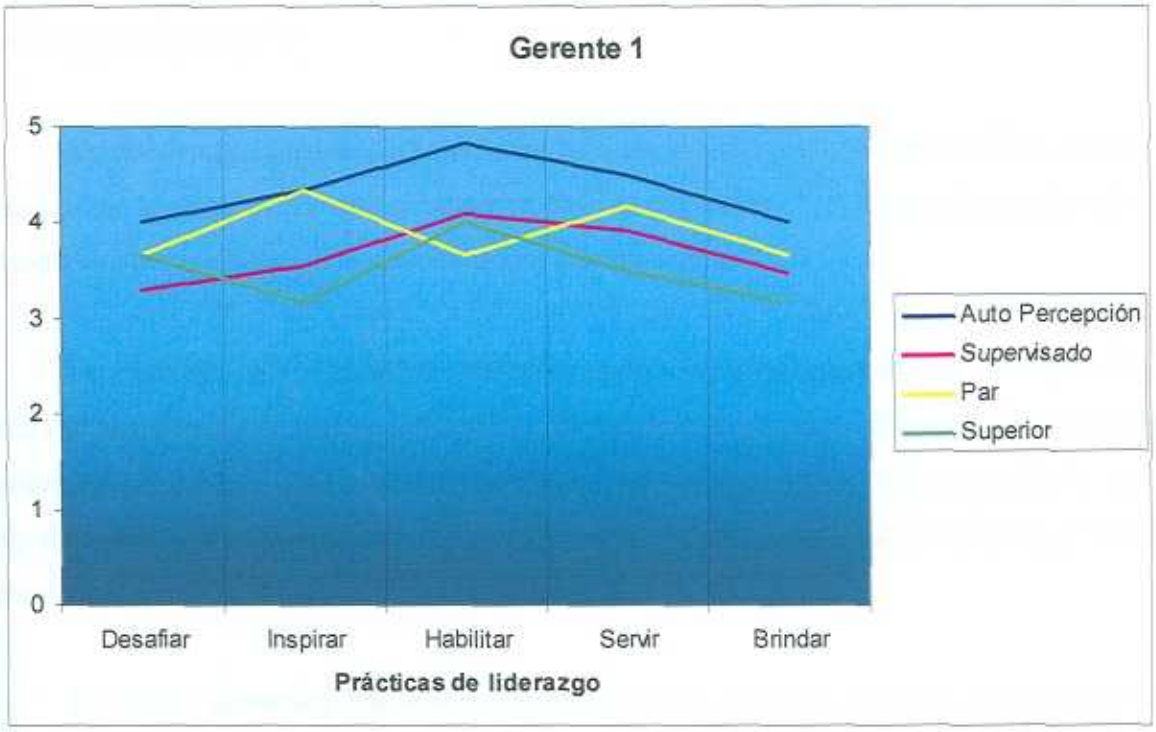
TABLA # 7.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 1

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	4,33	0,79	18%
Supervisado	3,66	1,23	34%
Par	3,90	0,60	15%
Superior	3,50	0,81	23%

GRÁFICO # 6

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 1



En líneas generales en el grafico número 6 se puede observar que el Gerente 1 posee una percepción de si mismo superior a la que los demás observadores tiene de él. A continuación se analizaran algunos de los aspectos más importantes derivados de las encuestas realizadas en función del antes mencionado gerente.

En primer lugar resulta relevante hacer notar que tanto los supervisados de éste gerente como su superior comparten una opinión parecida acerca de las prácticas de liderazgo del mismo, y concuerdan al indicar que su característica más notable es la de habilitar a otros para actuar, percepción que el Gerente 1 también asocia como su liderazgo más importante pero en un valor más alto, caso contrario con el par en el cual toma como su punto más bajo.

Así mismo, el Gerente 1 expone que en donde tiene menor liderazgo es en las dimensiones referentes a desafiar el proceso y brindar aliento. Los supervisados y el par al indicar que el Gerente 1 posee deficiencias en estás dos prácticas, ya que se aprecia que existe bajas en ambas partes de la curva. El superior se encuentra de acuerdo en lo que respecta a la práctica de liderazgo de brindar aliento, ya que todos los supervisores consideran este un punto bajo del Gerente 1.

Se puede apreciar que el punto más bajo de la gráfica se encuentra en la práctica de liderazgo de inspirar una visión compartida en el que el superior le otorga el puntaje más bajo, estando con concordancia a la opinión de los supervisados.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede apreciar que en general los observadores poseen la misma percepción del Gerente 1 que éste último posee de si mismo aunque en un puntaje más alto, debido a que tanto los observadores como dicho gerente estipulan que su punto más alto en la prácticas de liderazgo es el de habilitar a otros para actuar y sus punto más bajo es brindar aliento y desafiar el proceso

En líneas generales todos los que evaluaron al Gerente 1 catalogaron su liderazgo como regular, cosa con la cual el difiere ya que se auto percibe como un buen liderazgo en todas las prácticas de liderazgo.

GERENTE 2

El Gerente 2 es de género masculino, con grado de instrucción Universitario, su edad comprende entre 35 y 39 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre los 7 y 9 años. Tiene a su cargo cuatro vendedores, su par es el Gerente 1, y su supervisor es el Gerente 5.

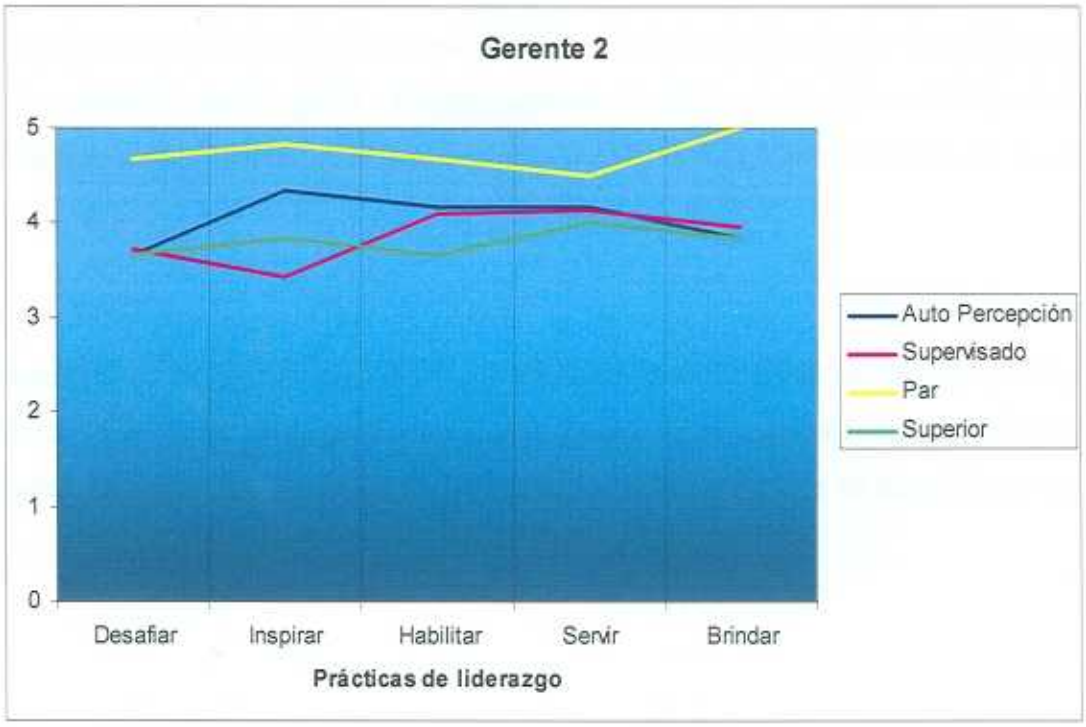
TABLA # 8.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 2

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	4,03	0,71	18%
Supervisado	3,86	0,86	22%
Par	4,73	0,57	12%
Superior	3,80	0,40	11%

GRÁFICO # 7

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 2



La auto percepción del Gerente 2 es similar a la percepción de sus supervisados teniendo como punto de diferencia la práctica de liderazgo de inspirar una visión compartida,

donde el Gerente 2 toma está práctica como su punto más alto en liderazgo y su supervisados lo toman como el punto más bajo.

En la práctica de desafiar el proceso el Gerente 2 percibe que ese es su punto más bajo en cuanto a liderazgo se refiere, y su supervisor también toma este liderazgo como el valor más bajo del Gerente 2, coincidiendo este valor con el de sus supervisados.

El par del Gerente 2 tiene una apreciación alta con respecto a los demás teniendo como el punto más alto la práctica de Brindar Aliento que le da la máxima puntuación, teniendo esto una gran diferencia con los otros observadores que todos coinciden con una puntuación mucho más baja.

Con lo expuesto anteriormente se puede analizar que el Gerente 2, se auto percibe en un punto medio con respecto a su observadores, teniendo como sus punto más bajos desafiar el proceso y brindar aliento.

El Gerente 3 y su par catalogan como de bueno su liderazgo, pero su superior y su supervisado lo evaluaron como regular y en este resultado se puede ver que tiene más peso su superior y su supervisados ya que posee más contacto y realizan más labores juntas que con su par.

GERENTE 3

El Gerente 3 es de género masculino, con grado de instrucción Universitario, su edad comprende entre 35 y 39 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre 1 y 3 años. Posee a su cargo tres vendedores, tiene a su par tres Gerentes, y su supervisor es el Gerente 7.

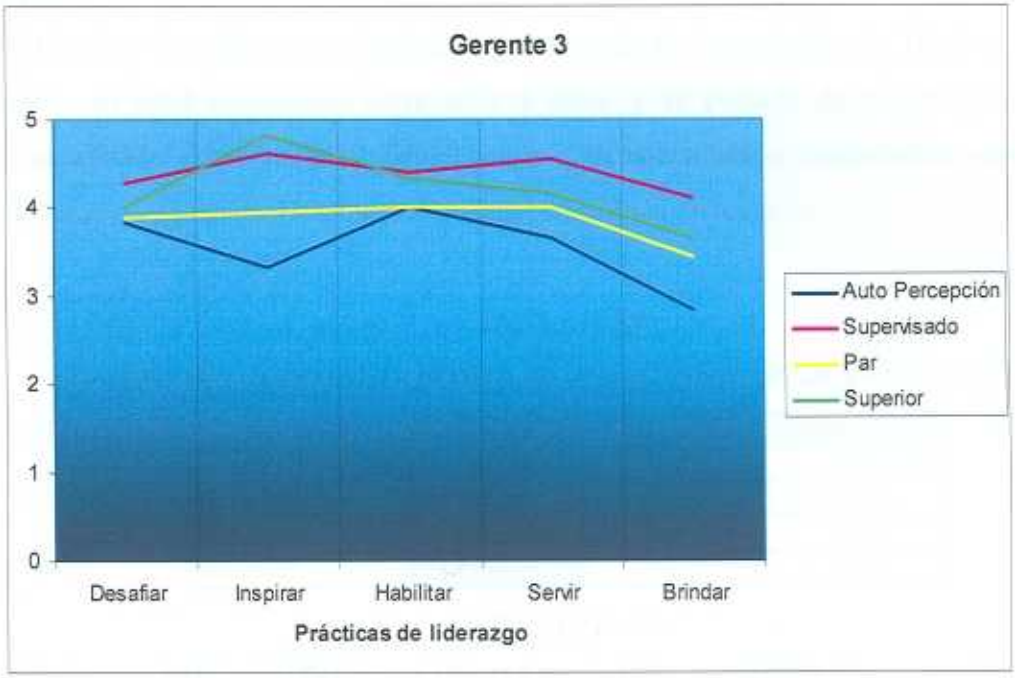
TABLA # 9.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 3

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	3,53	0,81	23%
Supervisado	4,39	0,69	16%
Par	3,86	0,72	19%
Superior	4,20	0,54	13%

GRÁFICO # 8

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 3



La auto percepción del Gerente 3 está muy por debajo de los otros observadores, su supervisados los ven muy por encima de lo que el se auto percibe y la práctica de inspirar una visión compartida que él cree que es su punto más bajo, sus supervisados y superior lo evalúan con el puntaje más alto, teniendo esto que existe una gran discordancia en como se percibe el mismo y como lo perciben los demás.

En la práctica de liderazgo de brindar aliento todos coinciden que dentro de las cinco prácticas de liderazgo que es donde más falla y que necesita mejorar, siendo el Gerente 3 es el que se pone la evaluación más baja.

La práctica donde todos los evaluadores coinciden dándole el mismo puntaje es en desafiar el proceso, es en la única práctica en donde el Gerente 3 se auto percibe y concuerda con los demás observadores.

El Gerente 3 tiene una percepción errónea de su liderazgo ya que su supervisados y superior, lo evalúan en casi todas las prácticas como poseedor de buen liderazgo cosa contraria a lo que él se evalúa, ya que opina que su liderazgo es regular y en el caso de Brindar Aliento posee un liderazgo bajo según su propia evaluación.

GERENTE 4

El Gerente 4 es de género masculino, con grado de instrucción de Técnico Superior Universitario, su edad comprende entre 40 y 4 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre 10 y 12 años. Posee a su cargo cinco vendedores, supervisa al Gerente 1, tiene a su par tres Gerentes, y su supervisor es el Gerente 7.

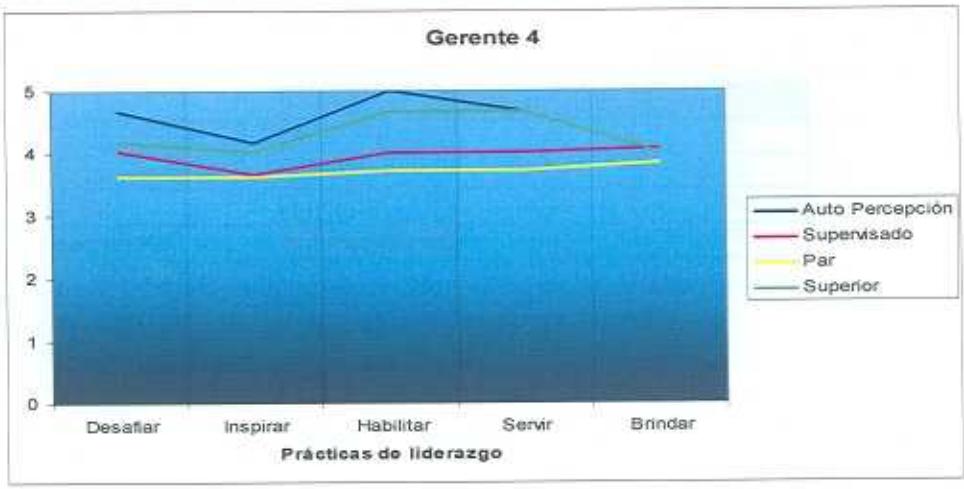
TABLA # 10.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 4

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	4,50	0,72	16%
Supervisado	3,95	1,00	25%
Par	3,70	0,59	16%
Superior	4,30	0,53	12%

GRÁFICO # 9

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 4



El Gerente 4 su auto percepción está por encima de la percepción de los otros observantes, evaluándose con el mayor puntaje en la práctica de habilitar a otros para actuar. Y evaluándose en la práctica de brindar aliento con el puntaje más bajo, coincidiendo está observación con el puntaje más bajo del superior y con el más alto de sus supervisados.

En la práctica de Servir de modelo el Gerente 3 coincide con su superior, pero sus pares y sus supervisados no concuerdan con está percepción ya que le dan un menor puntaje.

Los evaluados coinciden en que de las cinco prácticas de liderazgo sus prácticas más bajas son brindar aliento e inspirar una visión compartida.

La evaluación del Gerente 4 es clasificada como un buen liderazgo a excepción de sus supervisados que lo evalúan como regular, y está es la evaluación más importante ya que el es el jefe y por ende debe manejar un mejor liderazgo con sus poderdantes.

GERENTE 5

El Gerente 5 es de género masculino, con grado de instrucción de Técnico Superior Universitario, su edad comprende entre 35 y 39 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre los 10 y 12 años. Tiene a su cargo cuatro vendedores, supervisa al Gerente 2, tiene a su par tres Gerentes, y su supervisor es el Gerente 7.

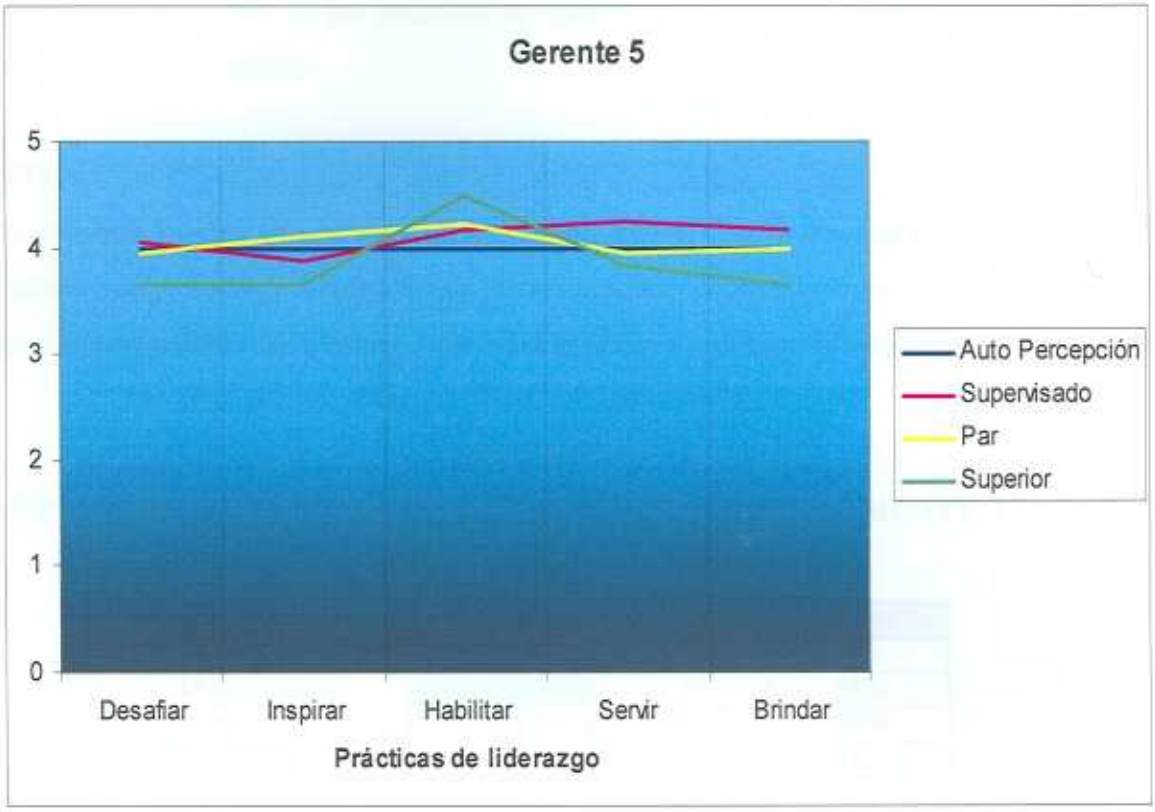
TABLA # 11.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 5

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	4,00	0,00	0%
Supervisado	4,10	0,91	22%
Par	4,04	0,74	18%
Superior	3,87	0,56	15%

GRÁFICO # 10

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 5



La auto percepción del Gerente 5 está a la par con la mayoría de los observadores se denota que existe un equilibrio en todas las prácticas, a diferencia de su superior que en la práctica de habilitar a otros para actuar le da mayor liderazgo que la media y en las otras su percepción es menor con respecto a los otros evaluados.

Los supervisados coinciden con el par en cuanto al valor que le dan a las prácticas de habilitar a otros para actuar, desafiar el proceso y brindar aliento. Pero existe una pequeña diferencia en las otras prácticas.

Para el Gerente 5, se observa que la percepción que tiene sobre su liderazgo es muy parecida a los que tienen los otros evaluados, generando una percepción igualitaria sobre su liderazgo.

Existe en líneas Generales un buen liderazgo del Gerente 5, se puede apreciar que existe relación entre las medias de los evaluadores, a excepción del Gerente que percibe que debe mejor en las mayorías de las prácticas de liderazgo, ya que lo considera en casi todas ellas como un liderazgo regular.

GERENTE 6

El Gerente 1 es de género masculino, posee un Post Grado, su edad comprende entre 30 y 34 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre 1 y 3 años. Posee a su cargo cuatro vendedores, tiene a su par tres Gerentes, y su supervisor es el Gerente 7.

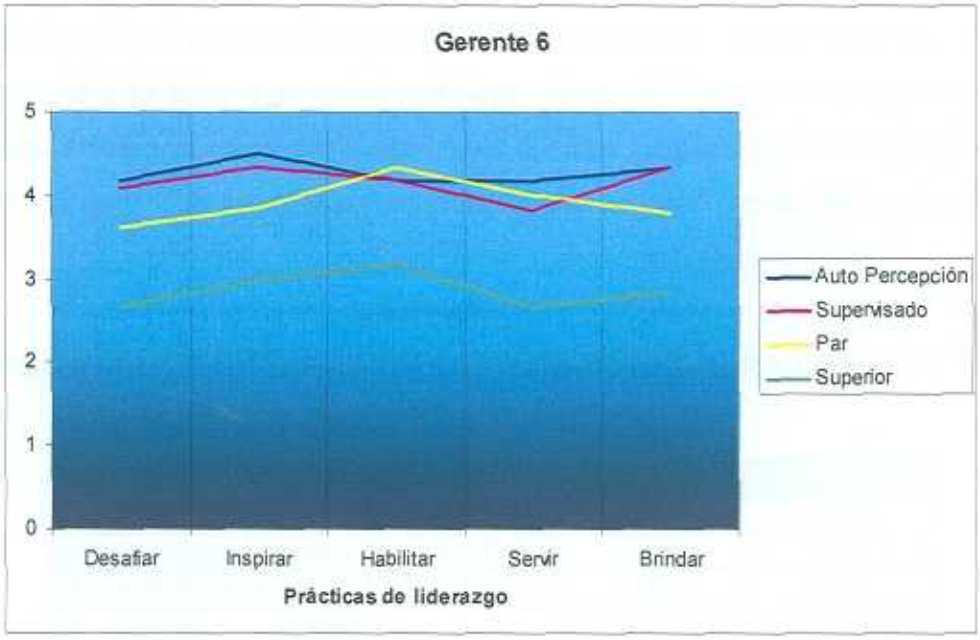
TABLA # 12.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 6

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	4,27	0,57	13%
Supervisado	4,14	0,74	18%
Par	3,91	0,71	18%
Superior	2,87	0,76	27%

GRÁFICO # 11

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 6



La auto percepción del Gerente 6 está a la par de sus supervisados a excepción de la práctica de servir de modelo que la percepción de sus supervisado está por debajo de la auto percepción.

Sus pares ven como las prácticas más bajas de liderazgo el brindar aliento y desafiar el proceso y su liderazgo más alto el de habilitar a otros para actuar, práctica que para el Gerente 6 seria la práctica menor evaluada.

El superior está muy por debajo de la opinión de los otros evaluadores, se denota que como supervisor ve algunas características del Gerente 6, que los otros evaluados no perciben, al igual que los pares evalúa el habilitar a otros para actuar como su práctica de liderazgo más particular.

El superior llega a catalogar como de malo en casi todas las práctica de liderazgo del Gerente 6, caso contrario a los que piensa su supervisados que lo apuntan como un jefe con buen liderazgo, apreciación que es similar a la auto percepción del Gerente 6 y parecida en algunas prácticas con respecto al par.

GERENTE 7

El Gerente 7 es de género masculino, con grado de instrucción Universitario, su edad comprende entre 40 y 44 años y su periodo de tiempo dentro de la empresa comprende entre los 10 y 12 años. Posee a su cargo dos supervisados directos y supervisa a cuatro gerentes. No tiene un cargo a su par, ni un superior por eso este estudio no puede ser de 360 grados sino de 180 grados.

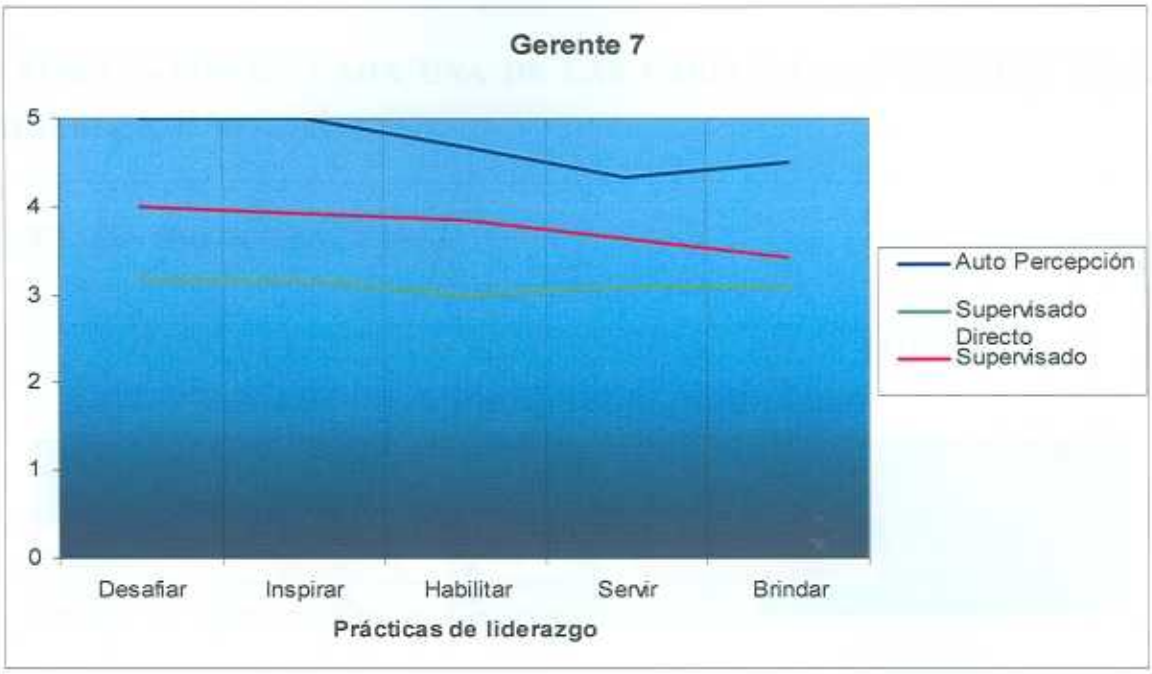
TABLA # 13.

GRADO DE INTENSIDAD DE LAS PRÁCTICAS PARA GERENTE # 7

	Media	Desv. Est.	C. Variación
Auto Percepción	4,70	0,46	10%
Supervisados Directos	3,10	1,34	43%
Gerente Supervisados	3,76	0,90	24%

GRÁFICO # 12

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DEL GERENTE 7



El Gerente 7 tiene una auto percepción muy alta, teniendo la evaluación más alta en las prácticas desafiar el proceso e inspirar una visión compartida. La auto percepción de sus prácticas de liderazgos están muy por encima de la evaluación de sus supervisados directo como de sus gerentes supervisados.

Los supervisados directos evaluaron al Gerente 7 muy por debajo en comparación de su auto percepción, igualmente los gerentes supervisados.

Todos los evaluados concuerdan a diferente nivel que sus prácticas de liderazgos más fuertes son desafiar el proceso e inspirar una visión compartida.

El Gerente 7 tiene una auto percepción muy diferente a su liderazgo con respecto a sus supervisados Gerentes como supervisados directos, sus supervisados evalúan en todas las prácticas como de regular su liderazgo caso contrario a su auto evaluación en la cual pone dos prácticas con la mayor percepción, por ende debería existir una reunión entre el Gerente 7 y

sus supervisados para conocer los otros puntos de vista y darse cuenta de as debilidades que posee en el liderazgo que actualmente el no percibe

3.- RESULTADOS DE CADA UNA DE LAS VARIABLES EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

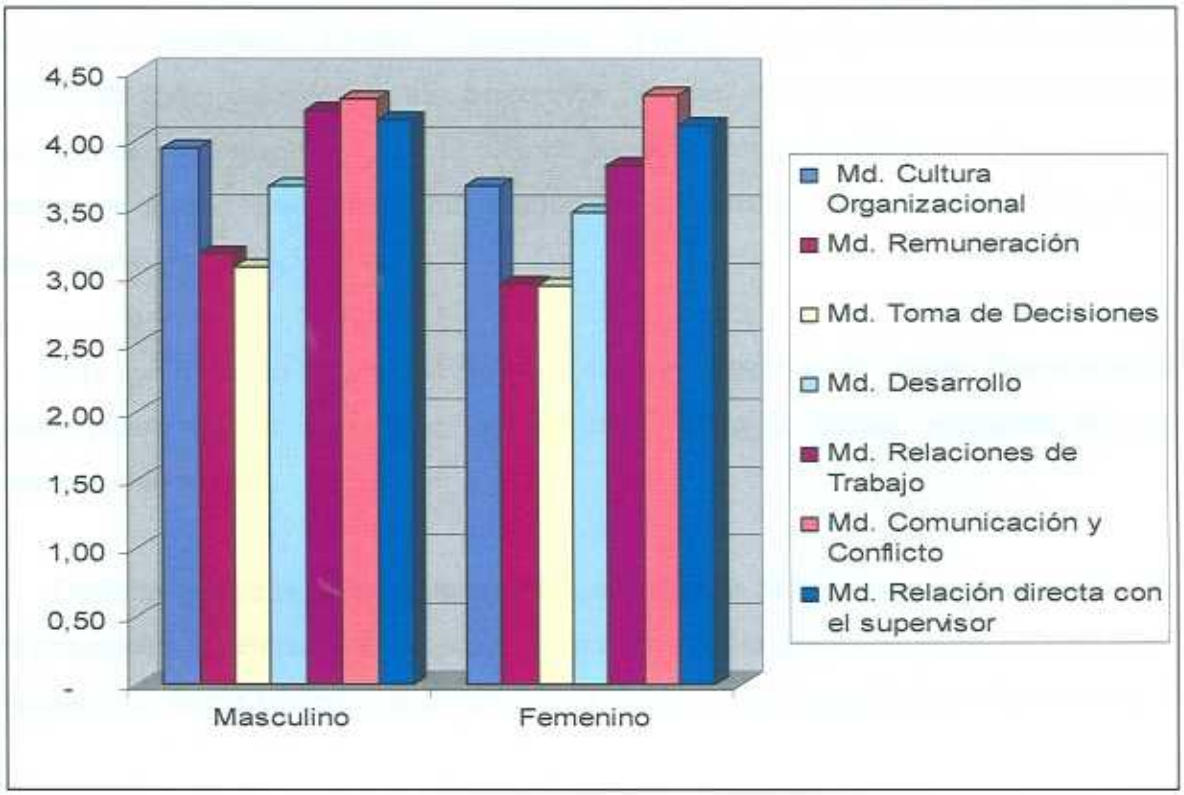
3.1.- CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA # 14. CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN GÉNERO

Género	Frecuencias	Md. Cultura Organizacional	Md. Remuneración	Md. Toma de Desiciones	Md. Desarrollo	Md. Relaciones de Trabajo	Md. Comunicación y Conflicto	Md. Relación Directa con el Supervisor
Masculino	10	3,95	3,16	3,07	3,67	4,23	4,31	4,16
Femenino	22	3,67	2,94	2,93	3,48	3,82	4,34	4,11
Total	32	3,90	3,05	3,00	3,57	4,02	4,33	4,14

GRÁFICO # 13

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL GÉNERO



Al observarse la variable género con respecto al clima, hay mucha similitud en ambos sexos en cuanto a la percepción que tienen en cada una de las dimensiones de la variable. En el caso del sexo masculino, las dimensiones de Cultura organizacional, remuneración, toma de decisiones y desarrollo, son percibidas como "regulares", ya que se encuentran entre tres (3) y cuatro (4) puntos en la escala del instrumento; aunque cabe destacar que la dimensión de cultura organizacional está muy cercana a ser percibida como "buena" dentro de la escala. Las dimensiones de relaciones de trabajo, comunicación y conflicto, así como relación directa con el supervisor, son percibidas como "buenas" en la escala puesto que están por encima de cuatro (4) puntos.

En el caso del género femenino, es casi igual la percepción pero hay diferencias en algunas áreas. El área que más llama la atención es la de remuneración, la cual es percibida como "mala" en la escala, ya que al tener un puntaje de dos punto noventa y cuatro puntos (2,94), ni siquiera llega a ser percibida como regular. El área de toma de decisiones también presenta un problema, puesto que es percibido como "malo" dentro de la escala, ya que ni siquiera llega a tres puntos. Está situación puede ser debido a que este género, no tiene ningún cargo gerencial dentro del departamento de ventas, de está manera todas las decisiones están supeditadas a supervisores. La otra diferencia con el género masculino es en la dimensión de relaciones de trabajo, donde hay una percepción "regular", ya que tiene un puntaje de tres punto ochenta y dos puntos (3,82). El área de comunicación y conflicto es el único que es superado por el sexo femenino en comparación con el masculino, ya que posee cuatro punto treinta y cuatro puntos (4,34).

Hay que tomar en cuenta está situación de clima percibido del género femenino en la empresa, puesto que de siete áreas medidas en el clima de trabajo, solamente dos son percibidas como buenas.

Definitivamente las áreas de remuneración y toma de decisiones se presentan como las áreas principales a mejorar en la empresa, puesto que son las percibidas como las más bajas. Se presume un fuerte control e el departamento desde la alta gerencia hacia los puestos de

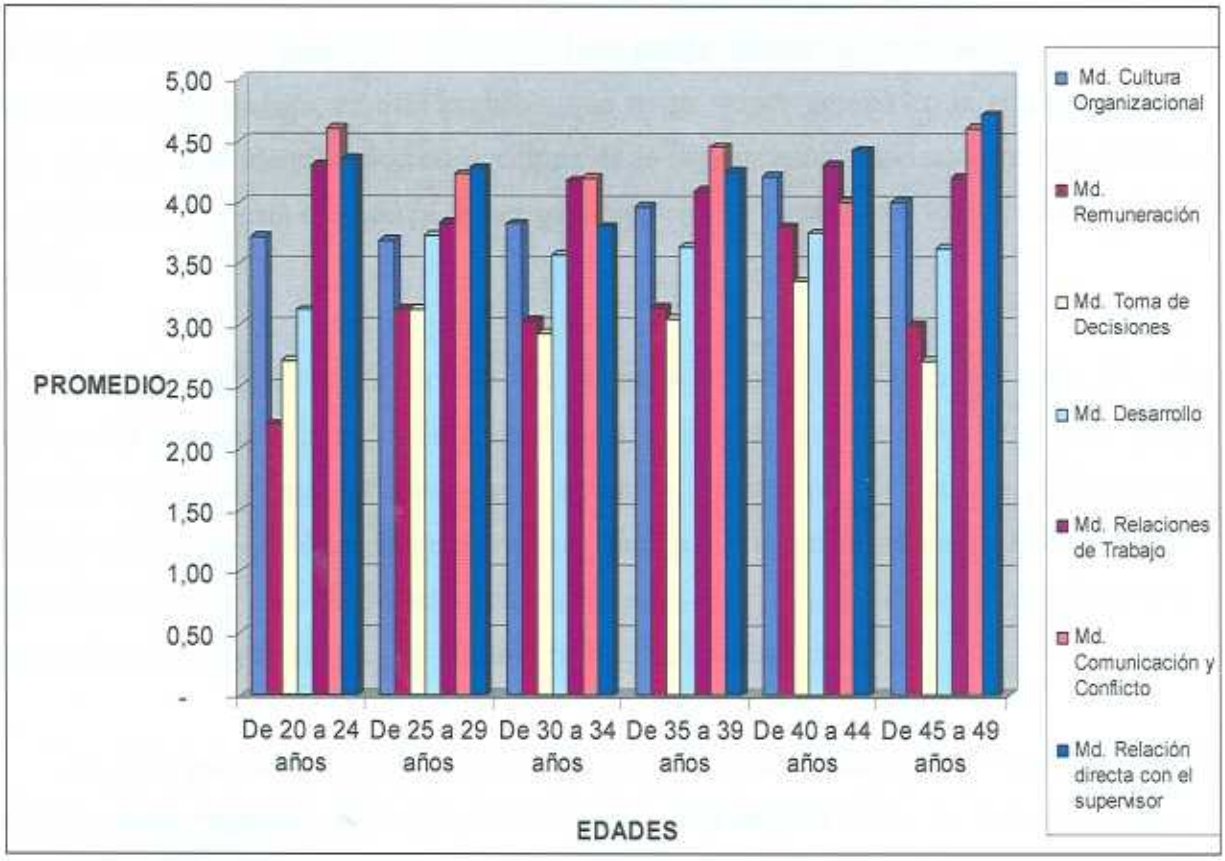
menor jerarquía, cuestión que puede estar afectando en la motivación de los empleados y en los retos que puedan proponerse.

TABLA # 15. CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA EDAD

Edad	Frecuencias	Md. Cultura Organizacional	Med. Remuneración	Md. Toma de Desiciones	Md. Desarrollo	Md. Relaciones de Trabajo	Md. Comunicación y Conflicto	Md. Relación Directa con el Supervisor
20 a 24 años	2	3,71	2,20	2,71	3,13	4,30	4,60	4,36
25 a 29 años	6	3,89	3,13	3,13	3,73	3,83	4,23	4,29
30 a 34 años	10	3,83	3,04	2,94	3,58	4,18	4,20	3,80
35 a 39 años	11	3,96	3,15	3,05	3,64	4,09	4,45	4,25
40 a 44 años	2	4,21	3,80	3,36	3,75	4,30	4,00	4,43
45 a 49 años	1	4,00	3,00	2,71	3,63	4,20	4,60	4,71
Total	32	3,90	3,05	2,98	3,57	4,15	4,35	4,31

GRÁFICO # 14

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA EDAD



De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, la mayoría de las edades presentan resultados parecidos, teniendo una percepción "buena" de las dimensiones relaciones de trabajo, comunicación y conflicto y relación directa con el supervisor. Sin

embargo cabe destacar dos aspectos; el primero es que la dimensión de relaciones de trabajo en el intervalo de edades entre 25 a 29 años, es percibido como regular; mientras que el intervalo de edades entre los 30 a 34 años, percibe la relación directa con el supervisor como "regular", cuestión que difiera en comparación con las demás categorías de edades, las cuales tienen una opinión positiva de sus relaciones con los jefes. De estás tres dimensiones mencionadas, la que tiene una mejor valoración es la de comunicación y conflicto, área que es catalogada como "buena" por todas las edades. Se presume que los empleados prefieren expresar siempre sus opiniones frente a distintos aspectos que tengan en el trabajo, no se quedan callados, sienten que hay un canal abierto de comunicación.

Con respecto a las otras cuatro dimensiones, se puede analizar lo siguiente:

En la dimensión Cultura Organizacional, hay que destacar que a medida que las edades son mayores, es mejor percibida dicha área. Esto puede deberse al hecho de que mientras el empleado es más maduro, es más probable que tenga mayor tiempo en la empresa, por lo tanto, se siente más identificado con la cultura de la organización, su visión, misión, normas, etc. Está dimensión está muy cerca de ser percibida como "buena", por lo que no hay mayor problema.

La dimensión remuneración hay que tomar en cuenta que el intervalo entre 20 y 24 años de edad la percibe como "mala", mientras que el resto de los empleados la perciben como "regular". Hay que tomar en cuenta está situación, puesto que la empresa puede perder personal valioso, ya que éstos no se sienten satisfechos por la remuneración recibida a cambio de sus servicios. Sería positivo analizar si la presente organización, está siendo competitiva en el mercado salarial, puesto que hay disconformidad de sus empleados.

El área que tiene mayores problemas es el de toma de decisiones, puesto que está percibido como "regular", pero teniendo el puntaje más bajo de todos. Es importante decir, que el intervalo de edades entre 30 y 34 años de edad, lo perciben como una dimensión "mala" según la escala. Esto puede traer problemas, ya que en este rango se encuentra casi un tercio del personal del departamento, por lo que debe tomarse en cuenta que tipo de

responsabilidades se les está dando a esas personas, pueden estar sintiendo un fuerte control en sus tareas, o también que no están siendo partícipes de proyectos importantes en el negocio. Podría ser interesante motivar a los empleados a que presenten iniciativas y darles apoyo desde la alta gerencia, para de está manera darles un mayor poder de decisión. Es importante suponer, que el hecho de ser una transnacional, muchas de las decisiones no son tomadas en Venezuela directamente, sino en casa matriz, por lo que esas decisiones simplemente son trasladadas a todo el personal y no hay poder de decisión en muchos casos. En relación a esto, es importante destacar el hecho de que las personas con más edad opinan y perciben está dimensión como "regular"; es un común denominador en está dimensión.

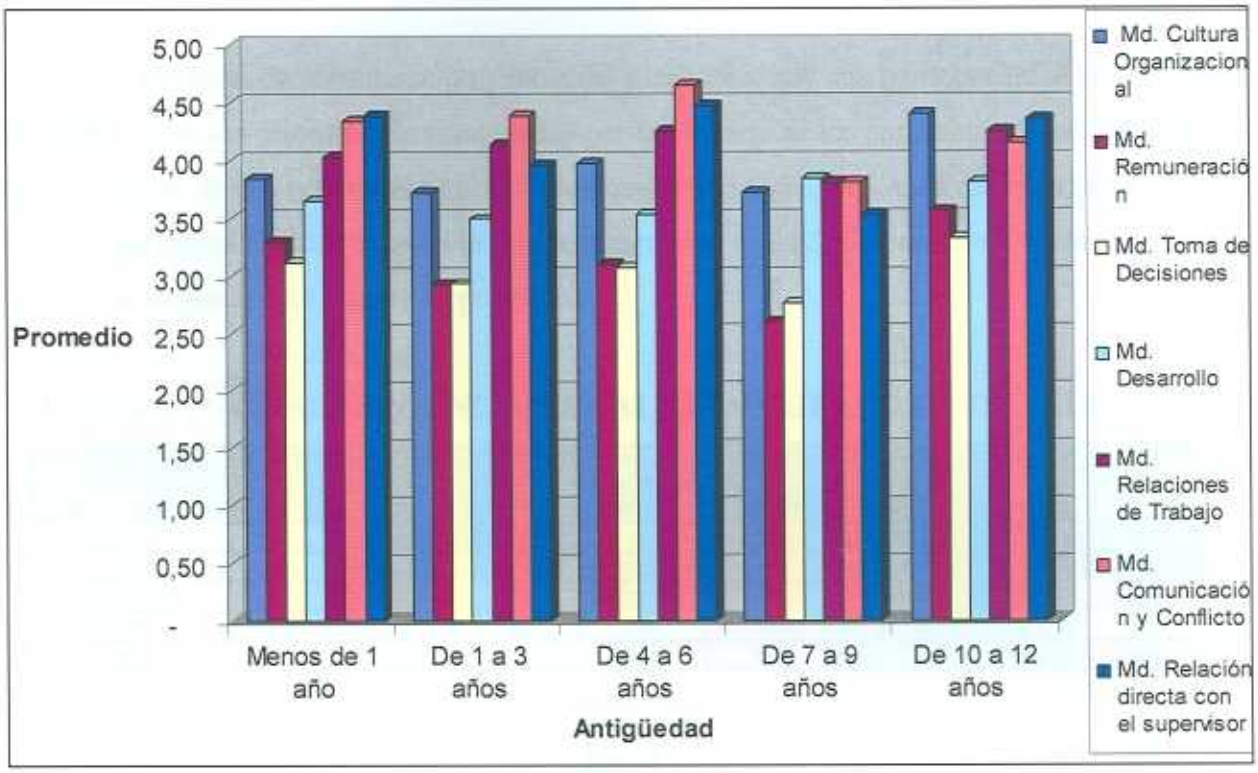
La dimensión de desarrollo es percibida como "regular" en todos los rangos de edades, sin embargo, más del noventa por ciento (90%) de los trabajadores, están alrededor de la media del clima global del departamento, por lo que está área a pesar de no tener una percepción "buena" por parte de los empleados, es de suponer que puede ser valorada en el corto plazo como positiva, debido a que hay un cargo nuevo que se creó teniendo como uno de sus objetivos, el crear oportunidades de adiestramiento para el staff.

TABLA # 16. CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA ANTIGÜEDAD

Antigüedad	Frecuencias	Md. Cultura Organizacional	Med. Remuneración	Md. Toma de Desiciones	Md. Desarrollo	Md. Relaciones de Trabajo	Md. Comunicación y Conflicto	Md. Relación Directa con el Supervisor
Menos de 1 año	9	3,84	3,29	3,11	3,64	4,02	4,33	4,39
1 a 3 años	12	3,71	2,92	2,93	3,49	4,13	4,38	3,95
4 a 6 años	4	3,96	3,10	3,07	3,53	4,25	4,65	4,46
7 a 9 años	3	3,71	2,60	2,76	3,83	3,80	3,60	3,52
10 a 12 años	4	4,40	3,55	3,32	3,81	4,25	4,15	4,36
Total	32	3,93	3,09	3,04	3,86	4,09	4,26	4,14

GRÁFICO # 15

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA ANTIGÜEDAD



Se puede apreciar que las dimensiones de cultura organizacional, relaciones de trabajo, comunicación y conflicto, y relación directa con el supervisor, son percibidas en su mayoría por encima de la media global del clima organizacional del departamento; incluso, casi todas ellas son percibidas como áreas "buenas" en la escala, mientras que las percibidas como "regulares", están bastante cerca del límite de la siguiente escala. La dimensión de comunicación y conflicto, sigue siendo la mejor valorada, ya que tiene un promedio de cuatro punto veinte y seis puntos (4,26).

La dimensión de desarrollo, tiene la particularidad de que los empleados con mayor tiempo en la empresa la perciben más positivamente que los nuevos trabajadores, es lógico pensar que mientras mayor tiempo se tenga en la empresa, es mayor la probabilidad de haber recibido algún tipo de adiestramiento. Sin embargo, solamente los empleados que tienen de siete a más años en la compañía, tienen un promedio superior a la media global de clima, es

decir, la mayoría de los empleados de la empresa están inconformes con el adiestramiento recibido, ya que perciben que a las oportunidades de desarrollo como "regulares".

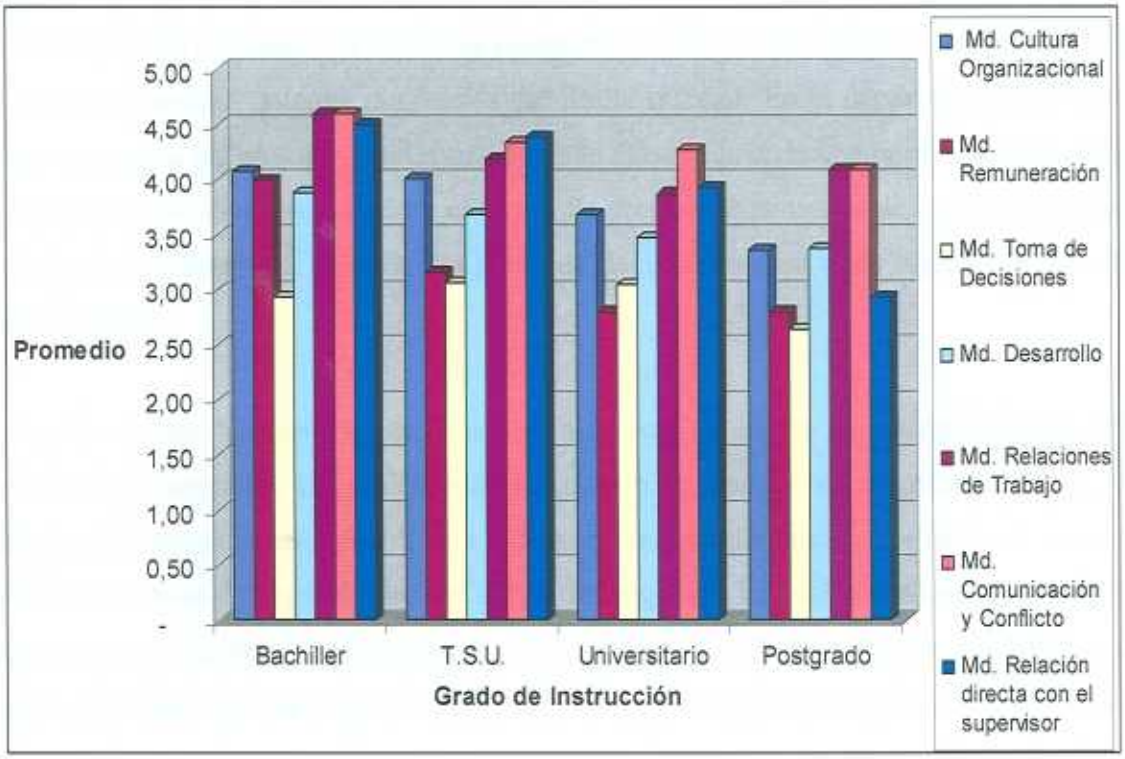
En las áreas de remuneración y toma de decisiones, hay una homogeneidad en las respuestas, son dos dimensiones catalogadas por la mayoría de los empleados como regulares con excepción de dos grupos; los trabajadores que tienen entre 1 a 3 años de antigüedad junto con los que tienen de 7 a 9 años en la empresa, perciben estás dos áreas como "malas", ya que ni siquiera llegan a los 3 puntos en promedio.

TABLA # 17. CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN

Grado de Instrucción	Frecuencias	Md. Cultura Organizacional	Med. Remuneración	Md. Toma de Desiciones	Md. Desarrollo	Md. Relaciones de Trabajo	Md. Comunicación y Conflicto	Md. Relación Directa con el Supervisor
Bachiller	2	4,07	4,00	2,93	3,88	4,60	4,60	4,50
T.S.U.	17	4,01	3,16	3,07	3,69	4,19	4,34	4,39
Univesitario	11	3,69	2,80	3,05	3,48	3,87	4,27	3,94
Postgrado	2	3,36	2,80	2,64	3,38	4,10	4,10	2,93
Total	32	3,78	3,19	2,92	3,60	4,19	4,33	3,94

GRÁFICO # 16

CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN



Hay varias particularidades en la tabla y gráfica anterior:

Con respecto a la dimensión de "Cultura Organizacional", la aceptación mayor recayó sobre la categoría de Bachiller y Técnico Superior, los cuales están por encima de la media de la dimensión en este rango; éstas dos categorías sobrepasan el 50% de la población del departamento. Las otras dos categorías (Universitario y Postgrado), se ubicaron por debajo de la media de la dimensión en está clasificación.

La variable "remuneración" es mejor percibida por las categorías de Bachiller y T.S.U., sin embargo ésta última está muy cercana a la media, la cual es baja percibiéndose como regular; está casi en el límite inferior de esa clasificación. Los grados de instrucción de Universitario y Postgrado, consideran que lo que se les recompensa por su preparación académica es bastante bajo, se perciben como dimensiones "malas" según está clasificación de acuerdo a la escala. La empresa probablemente tendrá que tomar en consideración ajustes salariales de acuerdo al mercado y al nivel académico.

La dimensión "Toma de Decisiones" sigue siendo un problema, es una dimensión percibida como "mala" dentro de la escala. Las categorías de Bachiller y Postgrado son las que peor la califican. Sin embargo, las otras dos categorías (T.S.U. y Universitario) están dentro de la clasificación "regular" aunque muy cerca del límite inferior. En el departamento se tendrá que tomar en cuenta las políticas impartidas desde la Casa Matriz de la empresa, en pro de que está percepción de la dimensión mejore un poco. Se presume que mucha de las decisiones son tomadas fuera de Venezuela, dejando sin poder de decisión incluso a los mejores preparados en el departamento.

La dimensión "Desarrollo" es peor percibida por los grados de instrucción más altos (Universitario y Postgrado), los cuales están por debajo de la media de esa dimensión, la cual es de tres punto sesenta puntos (3,60). Ésta a pesar de ser una dimensión que se aproxima a ser percibida como "buena", sigue dentro del rango de "regular". Los otros grados de instrucción se encuentran por encima del promedio de dicha dimensión. Es importante señalar que los empleados al trabajar en una empresa transnacional, esperan que ésta les brinde un constante

adiestramientote buena calidad, que llegue a estándares de excelencia, por lo que se supone debe haber una gran diferencia entre las expectativas y lo percibido por los empleados.

Las dimensiones de "Relaciones de Trabajo", "Comunicación y Conflicto" así como "Relación Directa con el Supervisor", representan las mejores percibidas. Las dos primeras distinguidas como "buenas", la última como "regular" pero muy cerca del límite superior de ese rango. Sin embargo hay que especificar que a medida que el grado de instrucción es más alto, las dimensiones de "Relaciones de Trabajo" y "Comunicación y Conflicto" disminuyen progresivamente el nivel de percepción.

3.2.- LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER

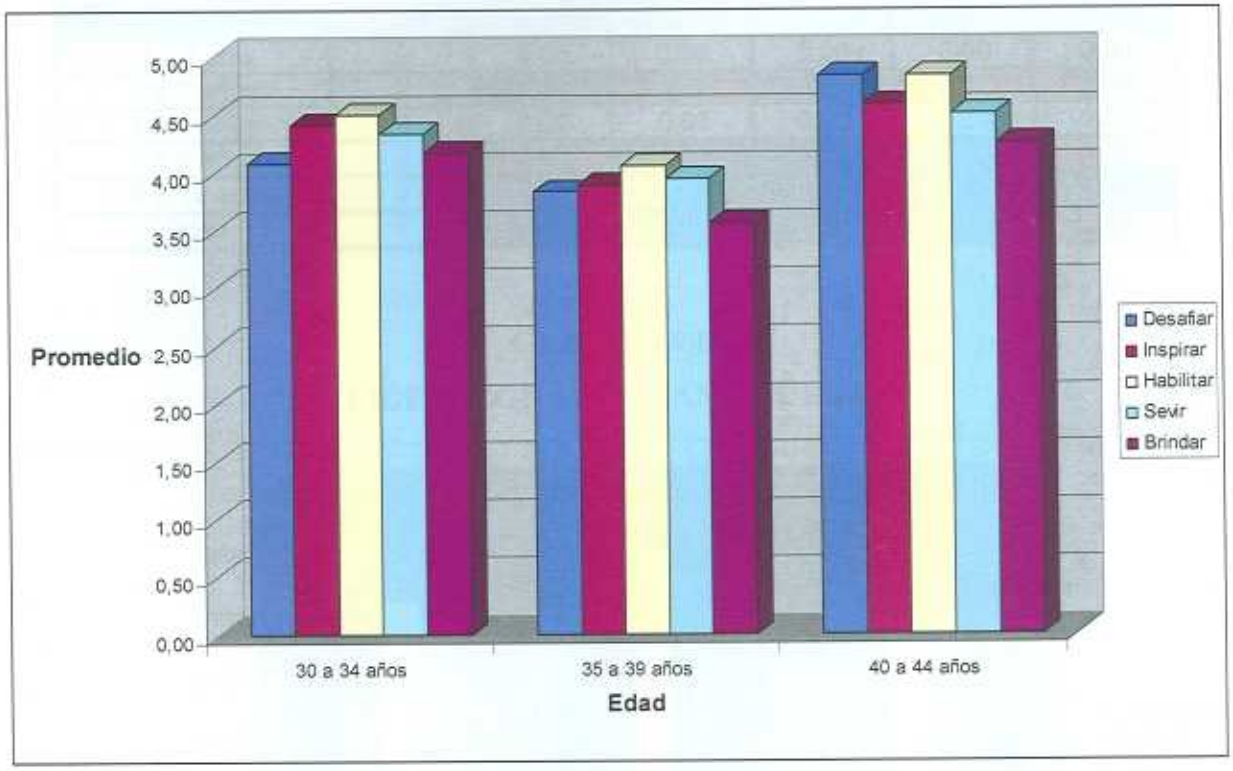
Es importante recalcar que en el estudio del liderazgo según Kouzes y Posner en función de las Variables Demográficas no se represento la variable demográfica de género, ya que en la muestra todos los Gerentes son de género masculino y por ende no existe ninguna diferencia.

TABLA # 18. LIDERAZGO SEGÚN EDAD

Edad	fi	Desafiar	Inspirar	Habilitar	Sevir	Brindar
20 a 24 años	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25 a 29 años	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 a 34 años	2	4,08	4,42	4,50	4,33	4,17
35 a 39 años	3	3,83	3,89	4,06	3,94	3,56
40 a 44 años	2	4,83	4,58	4,83	4,50	4,25
45 a 49 años	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	7	4,25	4,30	4,46	4,26	3,99

GRÁFICO # 17

LIDERAZGO SEGÚN EDAD



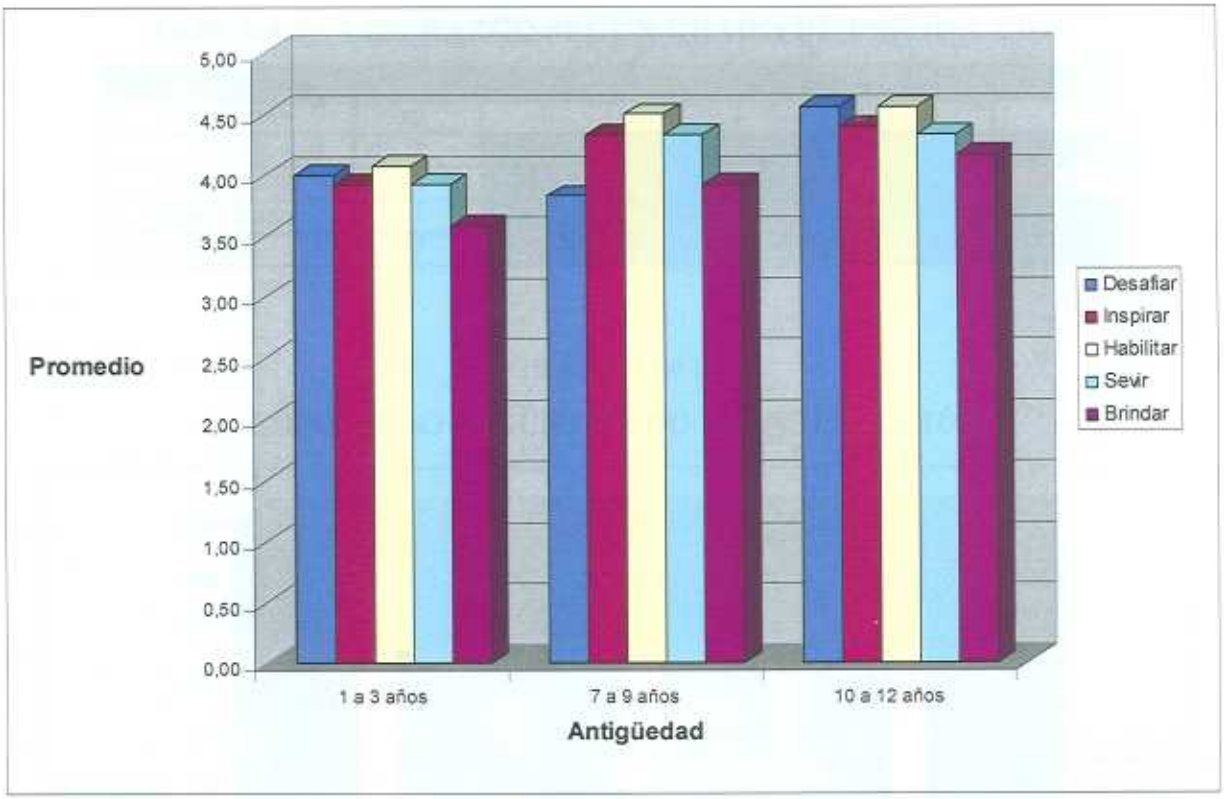
Se puede analizar que las personas que poseen mayor edad su liderazgo es catalogado como bueno, esto lo podemos apreciar en el rango de 40 a 44 años, ya que todo las dimensiones de prácticas de liderazgos pasan de 4 puntos. Las dimensiones con que sientes más identificado son Desafiar el Proceso y Habilitar a otros para Actuar. Está última se puede apreciar que es la dimensión con la cual todos se sienten más identificado sin importar el rango de edad, caso contrario sería la dimensión de Brindar Aliento en la cual todos coinciden que es el la práctica de liderazgo que menos dominan.

Es interesante acotar que el liderazgo se considera como bueno en el rango de 30 a 34 años de Edad y de 40 a 44 años, pero que existe un bajón del liderazgo en el rango de 35 a 39 años, está peculiar característica se puede atribuir a que la práctica de Liderazgo no influye en la Edad sino en el aprendizaje de la persona, ya que los Gerentes que están dentro del rango de 30 a 34 años, posee entre 7 a 9 años en la Empresa y el otro Gerente posee un Post- Grado

TABLA # 19. LIDERAZGO SEGÚN ANTIGÜEDAD

Antigüedad	fi	Desafiar	Inspirar	Habilitar	Sevir	Brindar
0 a 1 año	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1 a 3 años	2	4,00	3,92	4,08	3,92	3,58
4 a 6 años	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7 a 9 años	2	3,83	4,33	4,50	4,33	3,92
10 a 12 años	3	4,56	4,39	4,56	4,33	4,17
Total	7	4,13	4,21	4,38	4,19	3,89

GRÁFICO # 18
LIDERAZGO SEGÚN ANTIGÜEDAD



En el gráfico 17 existe la relación en que a medida que llevas más años en la Empresa, su liderazgo va a ser mayor, ya que los Gerentes que tienen menos de 3 años en la Empresa su liderazgo es catalogado como moderado a excepción de la dimensión de Habilitar a Otros para Actuar, que al igual que con el gráfico 16 es la práctica de liderazgo con la cual mayor manejan.

Cuando los Gerentes caen dentro del rango entre 7 a 9 años existe se puede apreciar que la mayoría de las prácticas de liderazgos son catalogadas como buenas, pero existe una gran brecha entre Desafiar el Proceso y Brindar Aliento en la cual están muy por debajo de las otras prácticas y se catalogan como moderadas.

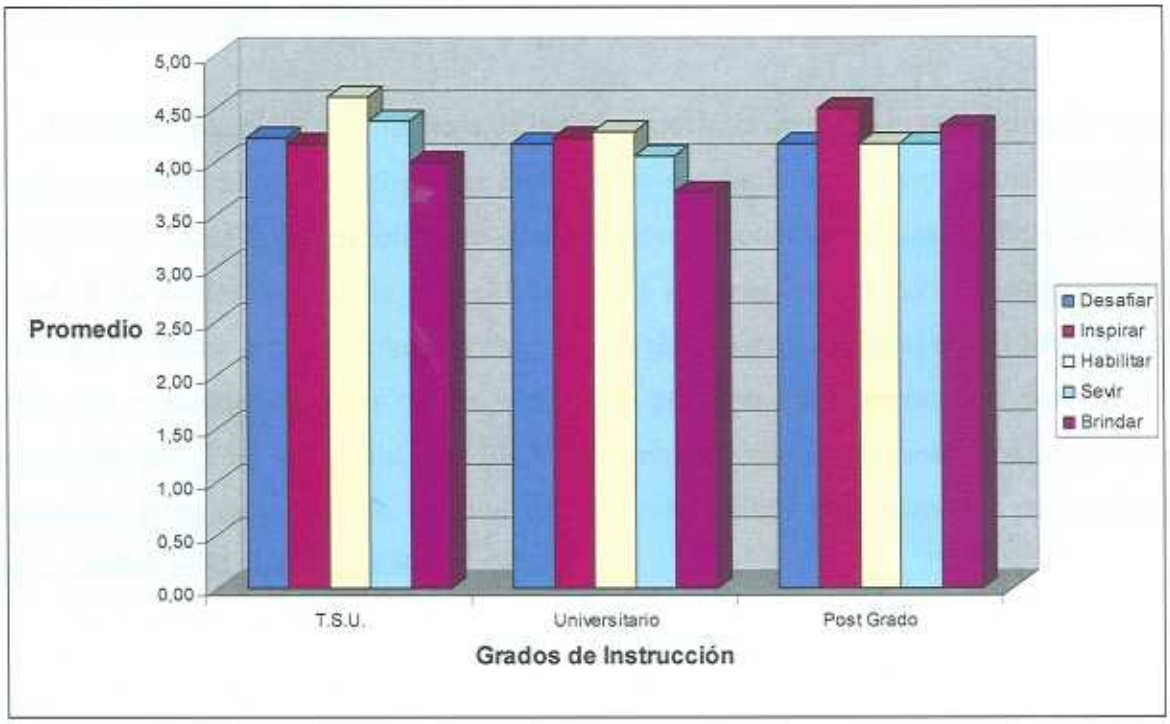
Caso contrario pasa con los Gerentes que están en el rango más alto, en el cual Desafiar el Proceso junto con Habilitar a Otros a Actuar son las prácticas con mayor dominio de liderazgo. Todas las prácticas en este rango son consideradas como buenas, y se ve que junto con los otros rangos, la práctica de Brindar Aliento es la que menos dominan.

TABLA # 20. LIDERAZGO SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN

Grado de Instrucción	fi	Desafiar	Inspirar	Habilitar	Sevir	Brindar
Bachiller	0	0	0	0	0	0
T.S.U.	3	4,22	4,17	4,61	4,39	4,00
Universitario	3	4,17	4,22	4,28	4,06	3,72
Post Grado	1	4,17	4,50	4,17	4,17	4,33
Total	7	4,19	4,30	4,35	4,20	4,02

GRÁFICO # 19

LIDERAZGO SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN



De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior se puede apreciar que no existe gran diferencia significativa en las prácticas de liderazgos con respecto al grado de instrucción de los Gerentes, ya que en la mayoría todas las prácticas pasan de 4,00 generando un promedio bueno en las prácticas de liderazgo.

Los Gerentes con un grado de instrucción de Técnico Superior Universitario sobresalen en la práctica de Habilitar a Otros para Actuar al igual que los Gerentes con grado de instrucción Universitario a diferencia que la dos prácticas que tienen menor liderazgos son las de Brindar Aliento.

En está grafica se puede apreciar que el Gerente que posee como grado de instrucción un Post-Grado tiene la dimensión de Brindar Aliento como una de su práctica de liderazgo más fuerte, caso contrario a las demás graficas donde aparece como la práctica con menor liderazgo.

3.3.- CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER

Para la correlación de las dos variables de investigación, cabe explicar de forma detallada la metodología que se usó.

En primer lugar, las dos matrices de datos, es decir, la de clima organizacional y la de liderazgo son distintas, ya que el primer instrumento consta de cuarenta y cuatro ítems (44) distribuidos en siete (7) dimensiones, las cuales fueron respondidas por las treinta y dos (32) personas de la población tomada para el estudio. El segundo instrumento, consta de treinta (30) ítems, los cuales están distribuidos en cinco (5) dimensiones, al igual que el instrumento anterior, fue respondido por las treinta y dos (32) personas del departamento pero con la diferencia de que al ser una evaluación 360°, los gerentes respondieron más de una encuesta dependiendo de su cargo, dando un total de cincuenta y ocho (58) encuestas respondidas, como se explica en la siguiente tabla:

TABLA # 21. TABLA DE ENCUESTAS DE LIDERAZGO SEGÚN KOUZES Y POSNER

Cantidad de personas	Cargos	Autopercepción	Jefe Directo	Par	Supervisado	Total encuestas
6	Representante de Ventas Zonas Mixtas		1			6
3	Representante de Ventas Cuentas Claves Interior del		1			3
6	Representante de Ventas Distribuidores		1			6
3	Representante de Cuentas Claves Gran Caracas		1			3
1	Entrenador de Ventas		1			1
1	Especialista de CATMAN		1			1
2	Analista de Trade Marketing Jr.		1			2
1	Analista de Trade Marketing Sr.		1			1
1	Asistente Administrativo de Ventas		1			1
1	Analista de Atención al cliente		1			1
1	Gerente Territorial Caracas Oriente	1	1	1		3
1	Gerente Territorial Centro Occidente	1	1	1		3
1	Gerente Regional de Ventas Centro Occidente	1	1	3	1	6
1	Gerente Regional de Ventas Caracas Oriente	1	1	3	1	6
1	Gerente de Cuentas Claves	1	1	3		5
1	Gerente de Trade Marketing	1	1	3		5
1	Gerente Nacional de Ventas	1			4	5
						58

Para complementar la información de la tabla anterior. (Ver organigrama en anexo A)

Para poder correlacionar las dos variables del estudio, se necesita que exista igualdad entre el número de datos de cada variable. Para este caso, se quería analizar la correlación que tienen los siete (7) gerentes evaluados por el instrumento "Inventario de Prácticas de Liderazgos", sobre la percepción del clima organizacional de los empleados del departamento. Por todo esto, se necesitaba resumir la cantidad de datos de cada variable, por lo que se procedió a lo siguiente:

En primer lugar, se hizo un promedio de los liderazgos de los gerentes, quienes fueron evaluados en 360°. Estos promedios globales de liderazgo para cada gerente fueron los datos que se tomaron en cuenta para la variable liderazgo para hacer la correlación.

Se resumió los datos de clima organizacional en siete (7) datos, para de está manera emparejarlos con los de liderazgo. Se procedió a calcular la media del grupo de trabajo de cada gerente, de ésta manera se tendría cada microclima de los grupos de trabajo.

Al tenerse los siete (7) microclimas compuestos por cada grupo de trabajo de cada uno gerentes, se calculó el grado de correlación de las variables, es decir, como se relaciona la variable liderazgo sobre la variable clima en cada uno de estos grupos mencionados anteriormente.

TABLA # 22. CORRELACIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS

Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Liderazgo y Clima Organizacional	7	-,043	,927

TABLA # 23. T DE STUDENT PARA DOS MUESTRAS RELACIONADAS

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Liderazgo	3,9600	7	,12780	,04830
	Clima Organizacional	3,7086	7	,12144	,04590

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior	Superior			
Par 1	Liderazgo - Clima Organizacional	,2514	,18004	,06805	,0849	,4179	3,695	6	,010

Se puede apreciar, que existe una correlación negativa de -0,043, con un nivel de significancia bilateral de 0,010. Esto indica que a un mayor liderazgo por parte de los gerentes, el clima es peor percibido, es decir, hay una correlación inversa y negativa. Sin embargo es importante señalar que el nivel de correlación es extremadamente bajo, llegando casi a cero, por lo que se puede decir que no hay relación entre las dos variables, sin embargo se puede indicar que a lo mejor hay un problema de estilo de Liderazgo antes que inaplicabilidad del modelo usado. Por otra parte, el Sigma bilateral es de 0,010, por lo que demuestra que el nivel de error es bastante bajo al incluir la mayoría de los datos de la distribución calculada.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

Debe recordarse, que la investigación consistió en medir el grado de relación entre las variables liderazgo según Kouzes y Posner y clima organizacional en el departamento de ventas de la empresa estudiada. Para lograr este objetivo general se establecieron tres objetivos específicos, siendo de estos últimos: los dos primeros de carácter descriptivo y el último de carácter correlacional.

Para el primer objetivo, se diagnosticó el clima organizacional del departamento de ventas de la empresa. En cuanto a esto podemos concluir finalmente en lo siguiente:

El clima global de la empresa se ubicó con tres punto setenta y cuatro puntos (3,74) que según la escala de valores quedó clasificada como "regular". Hay que hacer una diferenciación en tres partes de las siete dimensiones que componen esta variable.

Lo primero es que hubo cuatro áreas que están valoradas como "regulares", las cuales son: cultura organizacional, remuneración, toma de decisiones y desarrollo. De estas cuatro dimensiones, sólo cultura organizacional está por encima de la media total del clima del departamento, con tres punto ochenta y seis puntos (3,86), la cual se aproxima bastante cerca al límite superior del rango, por lo tanto no hay mayor problema. Es de esperarse que a medida que las personas del departamento son mayores en edad y a mayor antigüedad, hay una mejor percepción de esta dimensión, ya que hay una mayor identificación con la visión, misión y valores de la empresa, hay mayor tiempo para adaptarse a las normas y reglas del departamento ¿y no será porque la apuesta a estar más tiempo en la empresa los normaliza y no evidencian climas inadecuados?. La dimensión desarrollo se presenta como un desafío para el departamento, sobre todo para la persona que está encargada de esta área, que es el Entrenador de Ventas, ya que hay una percepción regular de esta área, pero se supone que

mejorará, debido a que en los últimos meses se ha aumentado el adiestramiento para el staff del departamento y será mantenido para el año siguiente. Hay que señalar dos situaciones, la primera es que a medida que hay mayor antigüedad mejora la percepción del adiestramiento; la segunda es que mientras que el grado de instrucción es más elevado, la percepción de esta dimensión disminuye. Puede suponerse que las personas con una mayor preparación académica, esperan tener un adiestramiento más constante y de mejor calidad en áreas que no hayan tenido entrenamiento y que quieran desarrollar para su desarrollo profesional.

Las otras dos dimensiones que estuvieron por debajo del promedio global del clima total, fueron la remuneración y la toma de decisiones. Estas dos están casi en el límite inferior del rango, por lo cual es bastante preocupante, puesto que son percibidas casi como "malas" dentro de la escala. El área de remuneración es álgida en término de ser medida objetivamente por las personas, sin embargo, cabe decir, que a medida que las edades aumentan tiene una mejor percepción, sin embargo, a medida que el grado de instrucción aumenta, disminuye el puntaje de la percepción para esa dimensión. Las personas al ser mejores preparadas académicamente, tienen altas expectativas en cuanto a la remuneración por su trabajo; en este caso, las personas no sienten que son remuneradas satisfactoriamente de acuerdo a su grado académico. La dimensión toma de decisiones es homogénea en casi todos los rangos de medición, es percibida como regular en su media, pero al ir tomando en cuenta particularidades, llega a ser percibida como mala en la escala. Su puntaje mayor fue percibido en 3,36 y su puntaje más bajo estuvo en 2,64. Se puede apreciar que hay un gran control en los factores determinantes a la hora de negociar con los clientes, y de tomar decisiones que afecten directamente el desempeño del negocio; no hay muchas libertades hacia los empleados.

Por otra parte, las mejores dimensiones percibidas fueron las que tienen que ver con el trabajo grupal, como lo son: relaciones de trabajo, comunicación y conflicto y relación directa con el supervisor. Estas tres dimensiones están ubicadas como buenas dentro de la escala, por lo que es positivo para el departamento, ya que hay canales abiertos de comunicación, los empleados prefieren expresar sus opiniones sean positivas o negativas. Hay que aprovechar las

relaciones de trabajo para apuntar hacia el adiestramiento como una dimensión que pueda aproximarse al área percibida como buena dentro del clima del departamento.

En la variable clima hay que destacar que hay una diferencia marcada en cuanto al género. En seis de las siete dimensiones de esta variable, el sexo masculino tiene una mejor percepción del clima organizacional. El sexo femenino solamente en la dimensión comunicación y conflicto tiene una mejor percepción que el sexo masculino, pero la diferencia es de tres centésimas, es decir, casi nula.

En el segundo objetivo que era medir el grado Liderazgo de los Gerentes se pudo apreciar que todos los Gerentes a excepción del Gerente 3 catalogan su Liderazgo como bueno, caso contrario a lo que opinan las otras personas ya que en la mayoría de los casos catalogan el liderazgo de cada uno de los Gerentes evaluados como regular, por ende se necesita que exista un feedback de los Gerentes con sus poderdantes, pares y jefes para así poder evaluarse con una mejor auto percepción y ver en cuales son las prácticas de liderazgo que está fallando para así detectarlas y mejorarlas. El Gerente 3 al igual que los otros Gerentes necesita tener una reunión con sus poderdantes y superior ya que cataloga su nivel de liderazgo muy por debajo de los que lo evalúan los otros, evaluándose como de regular su liderazgo, siendo este el Gerente con la mejor evaluación de liderazgo por parte de sus poderdantes y una de las evaluaciones más alta por parte de su Superior, generando esto que el Gerente 3 tiene un buen grado de liderazgo, el cual el no percibe.

En este estudio se pudo apreciar que todos los Gerentes a excepción del Gerente 6 se auto percibieron en la práctica de liderazgo "Brindar Aliento" como regular, siendo esta la dimensión con el menor puntaje percibido, es importante que los Gerentes trabajen para poner como fortaleza esta prácticas ya que reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, estimular a sus poderdantes y recompensarlos, genera que haya un mayor confianza en el individuo y un mejor desempeño.

Al relacionar las prácticas de liderazgo con respecto a las variables demográficas se aprecio que la práctica de donde poseen mayor liderazgos es "Habilitar a otros para actuar",

práctica en la cual el desarrollarla constantemente supone que pueda fomentar la colaboración a través de metas conjuntas y la generación de confianza por parte de sus poderdantes. Según Kouzes y Posner (1997) se puede decir que en la medida que los gerentes tengan una visión clara para la organización los Representantes de Ventas tendrán niveles altos en satisfacción laboral, motivación, compromiso, lealtad, etc.

Con relación al liderazgo y las variables demográficas, se pudo apreciar que no existe mayor diferencia en lo que es el grado de instrucción, ya que el liderazgo se mantiene equitativo en los diferentes grados de instrucción. Con respecto a la Variable demográfica de Antigüedad de los Gerentes, se denotó que a mayor Antigüedad la persona adquiere un mayor liderazgo, caso distinto con respecto a la Edad de los Gerentes ya que el grupo de Gerentes más jóvenes que están en el rango de 30 a 34 años poseen mayor liderazgo que los Gerentes que están en el rango de 35 a 39 años. Comparando estos dos grupos, se puede apreciar que a medida que la Edad es mayor el liderazgo disminuye, será que dejan de hacer los supuestos de Kouzes y Posner. Los Gerentes que están en el rango más alto de Edad son los que poseen el mayor liderazgo, traduciéndose que al poseer mayor Edad, se posee mayor liderazgo.

En cuanto a la correlación de las variables, se puede concluir que la correlación existente entre el grado de liderazgo de los gerentes según la teoría mencionada y el clima organizacional del grupo de subordinados de cada uno de ello, puesto que a pesar de que los datos demuestran que hay una correlación negativa de -0,043 con un nivel de significancia bilateral de 0,010; es una correlación muy cercana a cero, por lo tanto es casi nula. Caso contrario si se compara con los resultados obtenidos en la tesis de Fernández y Gurley (2003) en la cual relacionaron las mismas variables y su correlación fue positiva y significativa aplicando los instrumentos basados en los estudios de Stringer (2002), lo cual pudiese originar que este instrumento de más reciente data pudiese ser más pertinente, sin embargo esto es una actividad de orden metodológico que estaría para resolver en el futuro.

En el estudio de Pinto y Rodríguez (2004) utilizaron el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y lo correlacionaron con las variables de inteligencia emocional y en la tesis Galíndez y Payares (2004), también utilizaron Kouzes y Posner (1997)

y midieron su relación con respecto a logros en ventas. Ambos estudios dieron una correlación muy baja, en el estudio de Galíndez y Payares dio negativa. Por ende comparándolo con el presente estudio se puede concluir que el estudio de Kouzes y Posner (1997) sobre el inventario de las prácticas de liderazgo, es un instrumento muy viable al momento de medir el liderazgo en un departamento o en una empresa, pero no es factible relacionarlo con otras variables, al menos eso se comprobó con el presente estudio y las investigación citadas anteriormente ya que la correlación tiende a ser baja y puede llegar a ser negativa.

CAPÍTULO VII
RECOMENDACIONES

Con respecto a futuros estudios se recomienda utilizar la teoría de Kouzes y Posner (1997) como una variable de estudio básicamente para actividades de Liderazgo y cuidando su relación o asociación con alguna otra, ya que en esta investigación y en las anteriores, se demostró una correlación débil e inversa con las otras variables estudiadas.

Sería interesante utilizar la teoría de Kouzes y Posner (1997) en otras empresas de consumo masivo y hacer un estudio comparativo con esta investigación para evidenciar si es que la tiene la validez concurrente o de constructo en todo caso.

En la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A., se recomienda con respecto a Clima Organizacional, tomar acciones con respecto a la dimensión de remuneración, ya que está siendo percibida como un área regular. Es importante que los empleados sepan cómo la remuneración es calculada, que haya una información transparente para que de esta manera no sientan que es injusta a cambio de sus servicios prestados, es decir cuidar la equidad interna. También sería conveniente una revisión constante del mercado salarial en ventas, en pro de que la empresa esté siendo competitiva externamente.

En cuanto a las dimensiones de toma de decisiones, debe haber una revisión por parte de la gerencia de ventas, en la forma de cómo se está trasladando las responsabilidades a los empleados, ya que éstos sienten que no tienen toma de decisiones importantes, esto puede ser una causa de desmotivación (cuestión que sería interesante investigar en otra oportunidad). Sin embargo, hay que tomar en cuenta, que al ser una empresa multinacional, los objetivos pueden provenir en forma de cascada, es decir, la planificación de los objetivos estratégicos son generados en casa matriz y son enviados a las distintas empresas a nivel mundial, por lo que hay poco para hacer en cuanto a toma de decisiones que afecten al desempeño de la empresa.

Con respecto a la dimensión de desarrollo, los empleados están esperando mucho más en esta área, por lo que es importante seguir con los entrenamientos que se han hecho en los

últimos meses, la tendencia de esta dimensión puede aprovecharse ya que está siendo percibida como regular, pero no lejana al rango calificado como bueno.

En cuanto a la variable liderazgo, debe haber un feed back entre todos los gerentes y su equipo de trabajo, ya que la mayoría tuvieron una evaluación de sí mismos superior evaluación de sus supervisados. Esto podría ir relacionado directamente con la dimensión de adiestramiento en clima organizacional, ya que si se hace un programa de adiestramiento basado en liderazgo, se podrían obtener mejores evaluaciones por parte de los empleados.

Todos los Gerentes deben enfocarse en trabajar en el reconocimiento de sus empleados y felicitarlos e incentivarlos por sus logros, ya que en la práctica de liderazgo Brindar Aliento, fue donde obtuvieron menor puntaje.

En cuanto a situaciones de contexto y estructura demográfica de la fuerza de ventas También es relevante considerar, que quizás una situación transitoria en términos de su ambiente interno por variables o dimensiones respectivas no consideradas en este estudio, pudiesen estar en situación que afecta no solo la percepción de clima sino también hasta la del mismo liderazgo que generen valores con turbulencia en la data.

Es relevante pensar que la turbulencia del ambiente externo pudiese también afectar las diferentes percepciones y dar estos resultados, por lo que se recomienda explorar esta situación.

Sin embargo, es notorio preguntarse: ¿Cómo personal nuevo o de recién ingreso solo sea de nivel TSU y tengan expectativas salariales altas quizás más por razones de problemas personales que lo que puedan estar asociados a su desempeño, o que fuesen quizás casados más hijos (por la edad promedio que tienen) y sea por esto último lo que genere probablemente esta situación y además, por parte de la empresa no exista una intención de corregir esa situación, por lo tanto se sugiere explorar tanto la equidad interna como la competitividad externa de los sujetos del área de ventas para tener una visión más clara de la situación y alternativas de acción.

En cuanto a la Academia se recomienda a la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, incluir como tema de una de las materias la Teoría de Kouzes y Posner (1997), para así estar actualizado en las teorías contemporáneas con respecto al liderazgo, ya que este un tema importante para la formación de cualquier profesional, en especial profesionales que se inclinan al área de Recursos Humanos, también realizar en las cátedras de metodología de investigación las mediciones respectivas para evaluar los diferentes niveles de validez y de confiabilidad respectiva, en vista que es una propuesta de éxito (Kouzes y Posner) en otros contextos no solo como un estudio univariable sino también en relación y asociación con otras variables.

Atendiendo todas estas recomendaciones previas a lo que indica Hay Group Andina que: *Los estudios de* **Hay Insight** *demuestran que entre el 50 y 70% del clima de una organización depende de sus líderes. Hemos registrado incrementos en los resultados de negocios de hasta un 28% a partir de los cambios producidos en el clima organizacional. (en* http://www.haygroup.com.ve/Hay_Insight/Encuestas_opinio_empleados/Clima.php?PHPSESSID=fc7261994a8b957e28c32341c49916cd*)*

En cuanto a Clima dada la relevancia se recomienda una fase de mayor profundidad en el análisis como es la realización de Focus Group para evaluar a mayor profundidad las brechas y los resultados evidenciado en el estudio, según lo señala Venezuela Competitiva en su participación en la página Web: http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=469

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bennis, W., & Nannus, B. (1985). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia: Editorial Norma.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta Edición).Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Covey, S. (1995). Liderazgo centrado en principios. España: Editorial Paidós.
- Dessler, G (1979). Organización y Administración. (1era Edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G (1994). Administración de Personal. (6ta Edición). México: Editorial Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1965). Organizaciones Modernas. México: UTEHA.
- Forehand, G., y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 62(6), pp. 205-222.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1987). Las organizaciones: conducta, estructura, procesos. (1era Edición). México: Nueva Editorial Interamericana.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1996). Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Proceso. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Goleman , D., y otros (2002). El líder resonante crea más. (1era Edición). España: Editorial Plaza Janés.
- Hernández, R. y otros (1998). Metodología de la Investigación. (2da Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- Kotter, J.P. (1990). El factor liderazgo. España: Editorial Díaz de Santos.
- Kouzes, J., y Posner, B. (1995). The Leadership Challenge. EE.UU.
- Kouzes, J., y Posner, B. (1995). Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. Jossey-Bass. EE.UU: Jossey-Bass Inc., Publishers
- Kouzes, J., y Posner, B. (Eds.), (1996). Credibilidad: como los líderes la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda. Barcelona, España: Ediciones Granica C.A

Kouzes, J., y Posner, B. (Eds.), (1997). El desafío del Liderazgo como obtener permanentemente logros extraordinarios. Barcelona, España: Ediciones Granica C.A

- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. EE.UU: Harvard Business school.
- Luhman, N. (1998). Teoría de los sistemás sociales. México: Universidad Iberoamericana. Editorial Iteso.
- Lussier, R., y Achua, C. (2002). Liderazgo. México: Editorial Thomson Learning.
- Méndez, C. (2001). Metodología: Diseño del proceso de investigación. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Morales, J., y Velandia, M. (Eds.) (2001). Salario. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Nunnaly, J. (1967). Psychometric Theory. EE.UU: Editorial McGraw Hill.
- Owens, R. (1998). Organizational behavior in education. (6ta Edición). EE.UU: Editorial Allyn and Bacon.
- Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. España: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, (7ma Edición) México: Editorial. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de hoy. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. (Sexta Edición). México: Editorial Alfa-Omega.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- Salkind, N. (1997). Métodos de Investigación. (Tercera Edición en español). México: Editorial Prentice Hall.
- Schneider, B., y Reichers, A. (1990). Organizational Climate and Culture. EE.UU: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P. (1992). La Quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. España: Ediciones Juan Granica.
- Stringer, R. (2002). Organizacional Climate. (Primera Edición). New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Weber, M. (1969). Economía y Sociedad. (1era reimpresión). México. Fondo de Cultura Económica.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

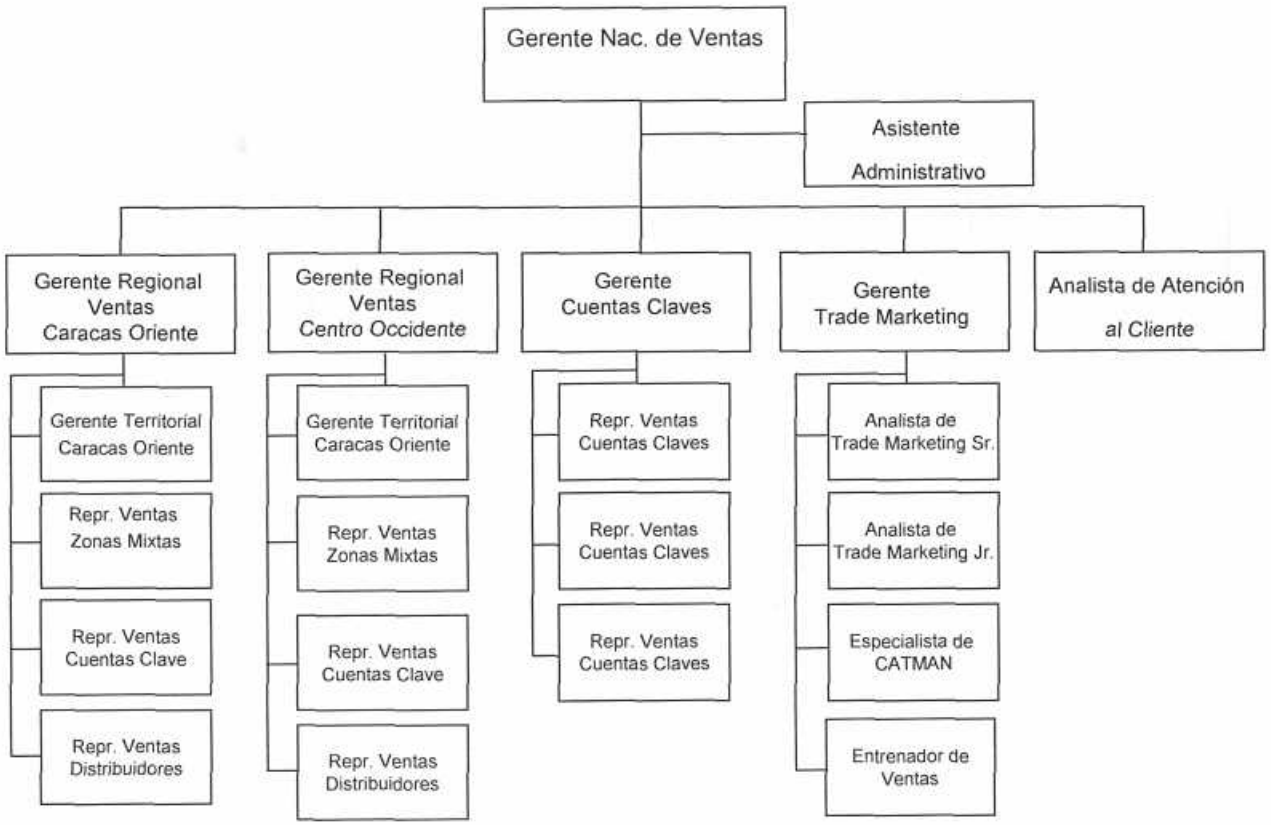
- Altuve, E y Serrano, C. (1999). Relación entre estilos de liderazgo según el modelo de Bolman y Deal y el desempeño laboral. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Álvarez, G. (1992). El constructo. Clima organizacional: conceptos, teoría, investigación y resultados relevantes. Revista Interamericana Ocupacional, Vol. 11, I y II.
- Correa, J, y Díaz, D. (2003). Estudio Diferencial de la Percepción del clima Organizacional. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Echezuria, A., y Rivas, A. (2001). Estudio del Clima Organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Fernández M., y Gurley, L. (2003). Relación entre las percepción de las prácticas de liderazgo y el clima organizacional. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Galíndez, Y., y Payares, R. (2004). Análisis diferencial del liderazgo gerencial: Kouzes y Posner, 1997, bajo un enfoque 360° en la fuerza de venta. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, A., y Monsanto, J. (2005). Estudio del clima organizacional en la Policía Metropolitana: (Comisarías: Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda). Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Moncayo, Y., y Vasconcelos, P. (2005). Análisis comparativo del clima organizacional en teleoperadores de dos centros de llamadas (tercerizado y propio). Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Pinto, A., y Rodríguez, H. (2004). Relación entre liderazgo, según Kouzes y Posner (1995) e inteligencia emocional (Goleman, 1998). Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Ramos, K., y Valero, R. (1997). Relación entre estilo gerencial y clima organizacional. Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Clima Organizacional y Fuerza de Ventas. Contactado el 1 de Abril del 2006 de la World Wide Web: http://www.haygroup.com.ve/Hay_Insight/Encuestás_opinio_empleados/Clima.php?PHPSESSID=fc7261994a8b957e28c32341c49916cd
- Clima Organizacional autor Venezuela Competitiva. Contactado el 4 de Abril del 2006 de la World Wide Web: http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=469
- Cultura y Clima Organizacional. Contactado el 1 de Abril del 2006 en: http://www.abacolombia.org.co/postnuke/index.php?name=PNphpBB2&file=viewtopic&t=45
- Mercer Human Resource Consulting. (Homepage). Contactado el 16 de Marzo del 2006 de la World Wide Web: www.mercerhr.com.ve/knoeledgecenter/reportsummary.jhtml?idContent=1112840
- The Leadership Challenge. (Homepage). Contactado el 25 de Marzo del 2006 de la World Wide Web: http://www.theleadershipchallenge.com
- Organigrama Novartis Group. Contactado el 15 de Septiembre del 2006 de la World Wide Web: http//:www.finance.novartis.intra//FRA/productif-accountingmanual/images/framework_1_1.gif.
- *HayGoup.(Homepage). Contactado el 14 de Noviembre del 2006 de la World Wide Web:* http://www.haygroup.com.ve/Hay_Insight/Encuestas_opinio_empleados/Clima.php?PHPSESSID=fc7261994a8b957e28c32341c49916cd
- Clima Organizacional autor Venezuela Competitiva. Contactado el 13 de Octubre del 2006 de la World Wide Web: http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=469

ANEXOS

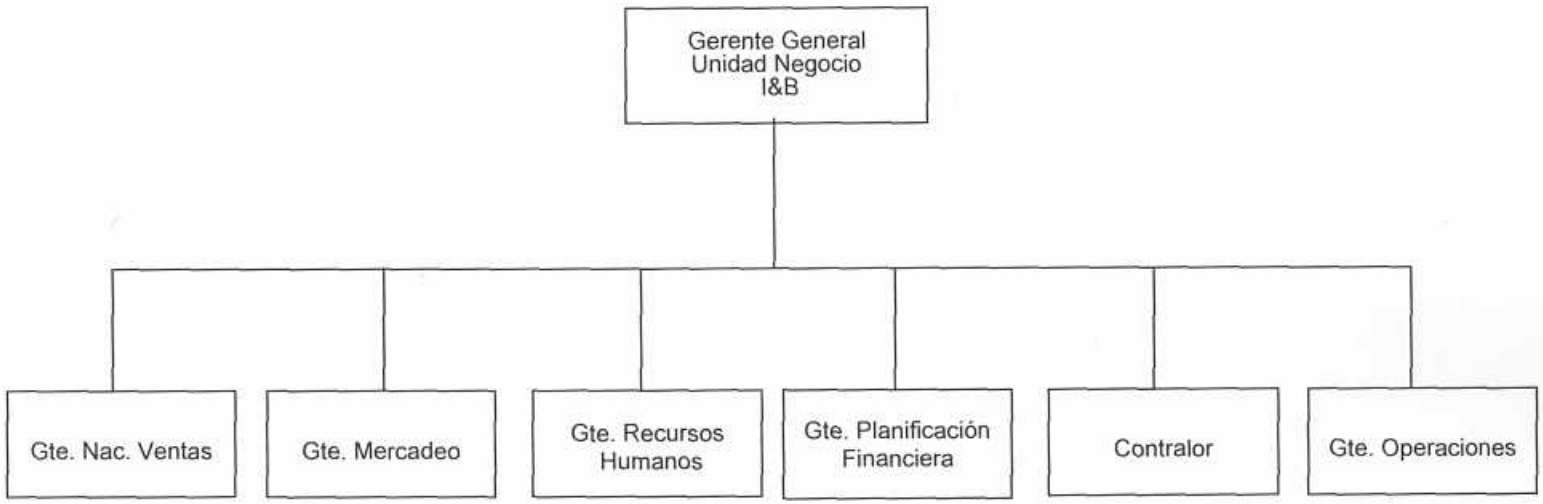
ANEXO A
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



NOVARTIS

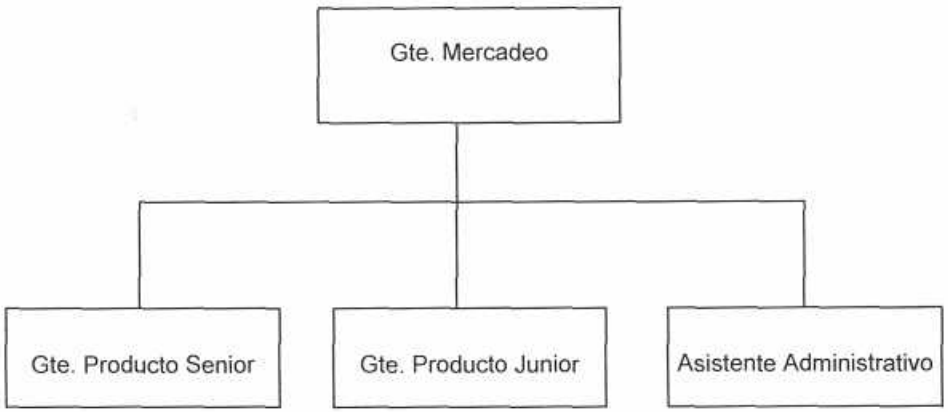
ANEXO B

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA NOVARTIS NUTRITION DE VENEZUELA S.A.



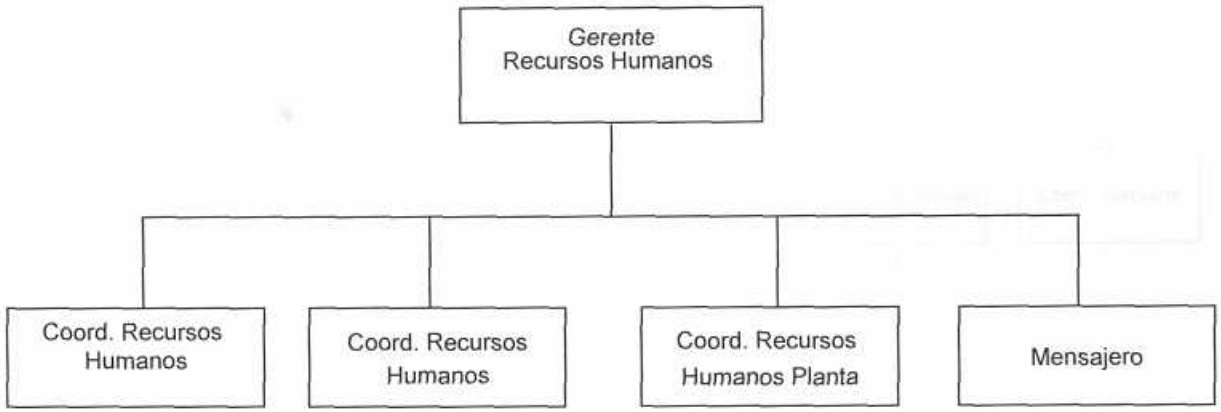
NOVARTIS

Mercadeo



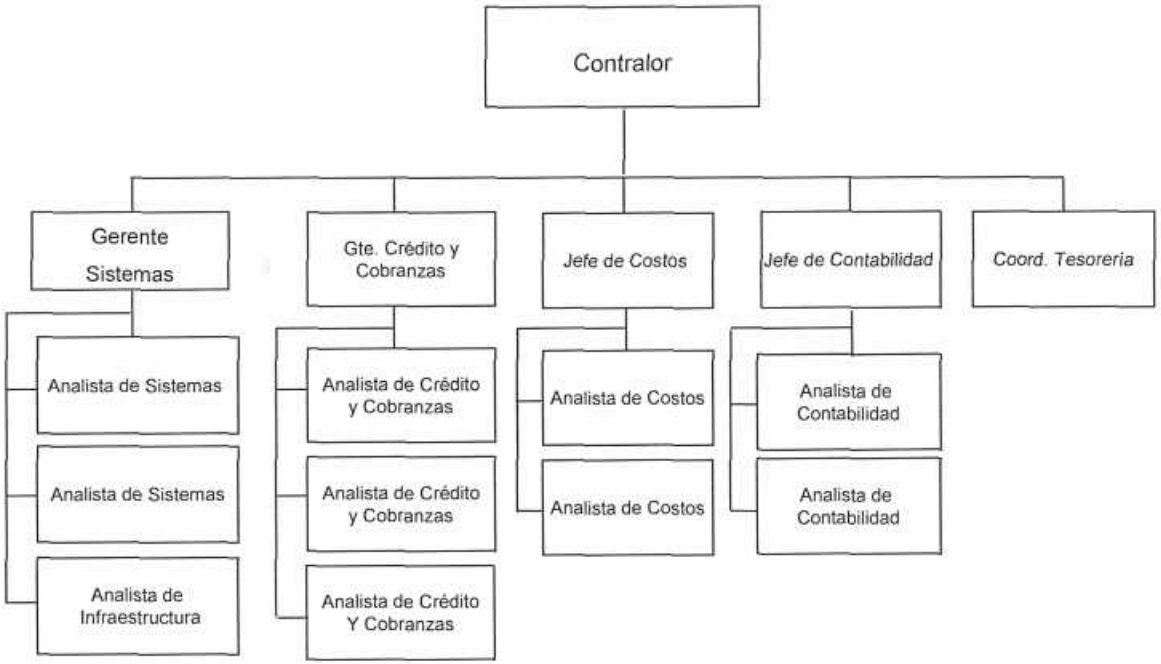
NOVARTIS

Recursos Humanos



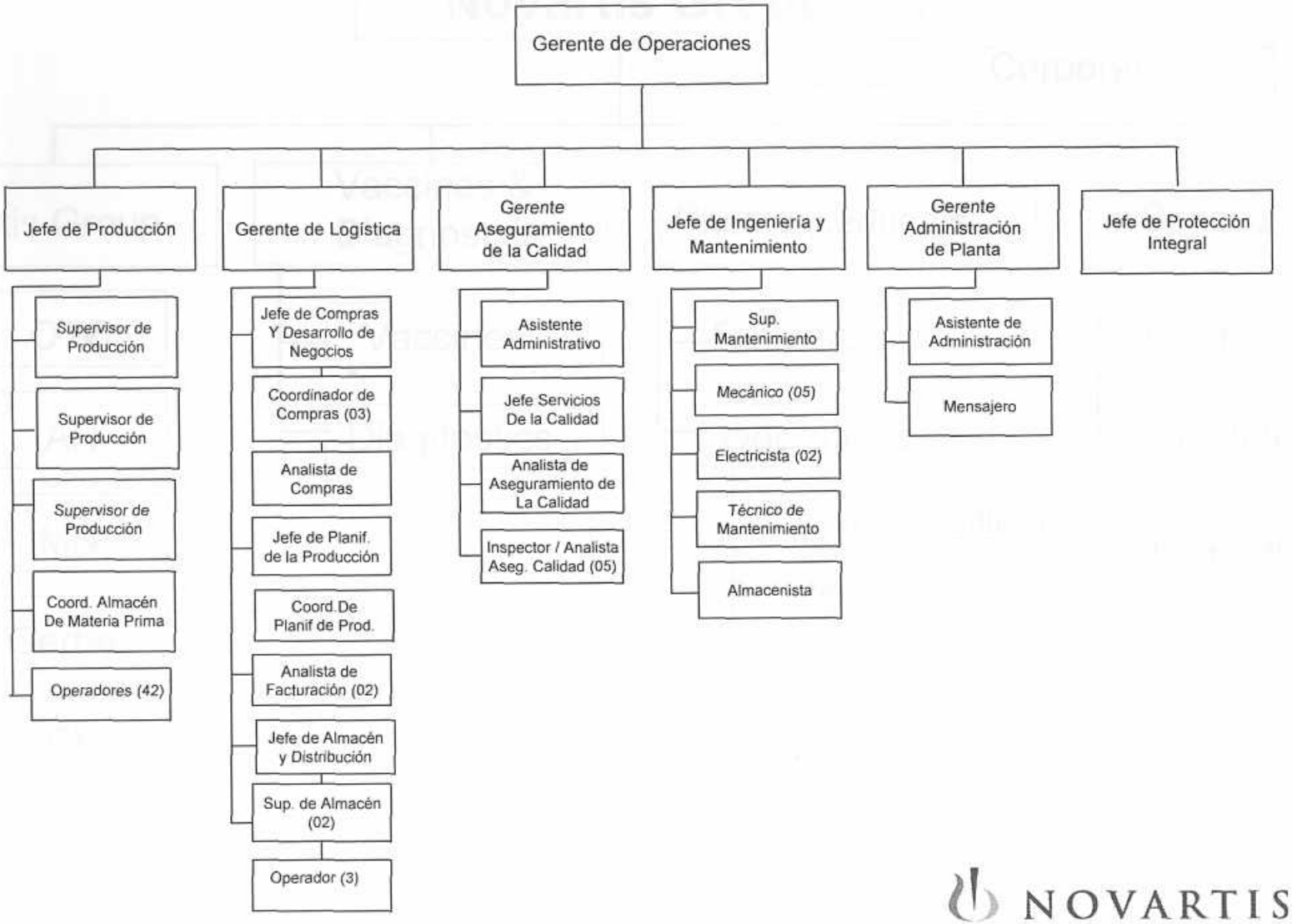
NOVARTIS

Finanzas



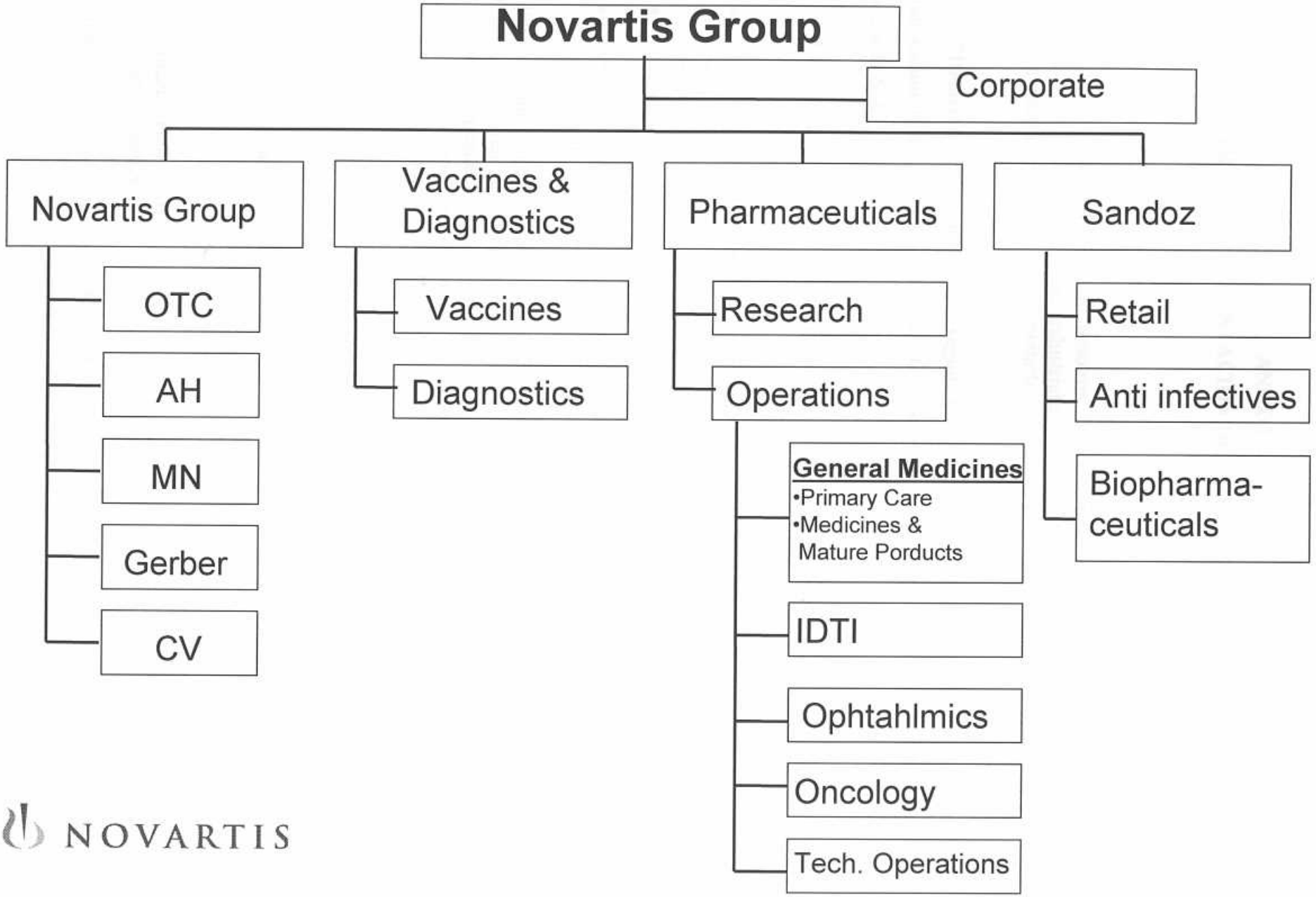
NOVARTIS

Operaciones



NOVARTIS

ANEXO C
ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN NOVARTIS



NOVARTIS

ANEXO D

CARTA DE PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Caracas, 3 de Octubre de 2006

A quien corresponda:

Por medio de la presente, nosotros, Luis Cannizzo y Juan Pablo Del Moral, estudiantes de 5to año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, nos dirigimos a usted con la finalidad de invitarlo a participar en la muestra de nuestro estudio de tesis:

"Relación entre liderazgo según el modelo de Kouzes y Posner y clima organizacional en el departamento de ventas en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A."

El profesor José Ramón Naranjo funge de tutor de esta investigación, cuyos objetivos fundamentales son:

- Medir el grado de liderazgo de los gerentes según la teoría de Kouzes y Posner en visión 360° en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.
- Diagnosticar el clima organizacional en el departamento de ventas de la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A.
- Determinar la relación entre liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner y clima organizacional en el departamento de ventas Novartis Nutrition de Venezuela S.A.

Para el cumplimiento de dichos objetivos asegúrese de responder a todas las situaciones que se le presenten, sin dejar ninguna en blanco. **Sea sincero**, ya que la validez de los instrumentos dependerá de sus respuestas, las cuales son **completamente confidenciales** y sólo serán usadas con fines académicos y para detectar áreas de oportunidad para mejora en el departamento de ventas.

Agradeciéndole de antemano su colaboración prestada.

Atentamente,

Luis Cannizzo y Juan Pablo Del Moral

Contactos:

Luis Cannizzo: teléfonos (0412) 953.57.52
e-mail: luis.cannizzo@gerber.com

Juan Pablo Del Moral: teléfonos (0412)728.65.65
e-mail: jpdelmoral@hotmail.com

ANEXO E
ALPHA DE CRONBACH DE INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

NOVARTIS

Encuesta sobre Clima Organizacional

Genero: Masculino ◯ Femenino ◯	Edad: _____	Antiguedad en la Organización: _____	Grado de Instrucción: Bachiller ◯ TSU ◯ Universitario ◯ Postgrado ◯

ROCEDIMIENTO:
n las páginas siguientes encontrará una serie de frases, respecto a las cuales Ud. debe expresar lo **más sinceramente** osible su nivel de percepción de acuerdo a las siguientes opciones:

Totalmente en desacuerdo
Parcialmente en desacuerdo
Parcialmente de acuerdo
Muy de acuerdo
Totalmente de acuerdo

emplo:	Totalmente en desacuerdo 1	Muy en desacuerdo 2	Parcialmente deacuerdo 3	Muy deacuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
s precios del petróleo influyen directamente en el negocio		X			
empre hago mi trabajo de acuerdo a las instrucciones que me imparte mi supervisor					
nozco como es el sistema de remuneración variable que se utiliza para la fuerza de ventas					
empre consulto con mi jefe inmediato lo que voy a hacer					
organización me brinda oportunidades de carrera para mi crecimiento profesional					
cibo buena cooperación y apoyo de los compañeros de otros departamentos con quienes bo trabajar					
mi departamento se estimula la proactividad constantemente					
supervisor inmediato es abierto a las críticas y opiniones que se le hagan con respecto a trabajo					
ra mi lo importante es seguir las normas en mi trabajo					

	Totalmente en desacuerdo 1	Muy en desacuerdo 2	Parcialmente deacuerdo 3	Muy deacuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
lientras más trabajo más dinero puedo obtener					
is funciones y responsabilidades de mi cargo me permiten actuar libremente según mi riterio					
as funciones y tareas que se me asignan no son complejas en ningún momento					
xiste un sentimiento de trabajo en equipo dentro de mi grupo laboral					
is compañeros de trabajo son poco abiertos, por lo que se me hace difícil expresarme biertamente					
engo muchas diferencias con mi supervisor inmediato que afectan mi desempeño					
iempre cumplo mis deberes con la organización porque temo a ser sancionado					
stoy conforme con lo que recibo salarialmente de la organización a cambio de mis servicios					
olo tomo decisiones cuando las he consultado con mi jefe					
os objetivos anuales en mi área son de fácil cumplimiento					
e agrada el compañerismo y el trato que se dá en mi grupo de trabajo					
ntre mis compañeros de trabajo hay poca tolerancia para evitar los conflictos					
supervisor inmediato valora mi trabajo					
is tareas y funciones están claramente definidas, por lo tanto, se que debo y que no debo acer					
refiero esta organización que cualquier otra porque me pagan más					
engo un margen de negociación amplio con mis clientes porque la organización me lo ermite					
engo siempre proyectos que representan desafíos diferentes y relevantes que debo cumplir					

	Totalmente en desacuerdo 1	Muy en desacuerdo 2	Parcialmente deacuerdo 3	Muy deacuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
iento que no hay colaboración cuando trabajamos en equipo					
ntre menos exprese mis opiniones, mejores serán mis relaciones con mis compañeros, efes, etc.					
lanejo buenas relaciones con mi supervisor inmediato					
l jefe es flexible con el cumplimiento de las normas de la organización, como la puntualidad la forma de vestir					
sistema de remuneración variable es transparente y por lo tanto, lo entiendo y me parece sta su aplicación					
engo la libertad y autoridad para tomar las decisiones necesarias para cumplir con mi abajo en forma eficiente					
a gerencia me involucra en nuevos proyectos para el desarrollo del negocio					
onfío en mis compañeros de trabajo al momento de realizar mis labores					
xiste rivalidad en mi grupo de trabajo					
supervisor inmediato es responsable					
e siento identificado con la empresa					
is decisiones nunca afectan el desempeño de la compañía					
a organización brinda el adiestramiento necesario para el mejoramiento de mi desempeño					
ecibo la información necesaria de mi supervisor para cumplir con mis responsabilidades					
e cuales son los valores y misión de la empresa					
uedo tomar decisiones riesgosas que afectan directamente el desempeño de la compañía					
he recibido el adiestramiento suficiente para crecer profesionalmente					
ento que mi supervisor no valora mi trabajo					
erezco más capacitación de la que recibo					

ANEXO F
INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

NOVARTIS

Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) Kouzes y Posner

Persona a evaluar (nombre del puesto): _____

Relación con el evaluado	Yo mismo
	Jefe
	Par
	Supervisado

Procedimiento:

En las páginas siguientes encontrará una serie de frases, respecto a las cuales debe expresar lo **mas sinceramente posible** su opinión de acuerdo a las siguientes opciones:

1) Nunca.
2) Casi nunca
3) Algunas Veces
4) Casi siempre
5) Siempre

EJEMPLO:

		1 Nunca	2 Casi Nunca	3 Algunas veces	4 Casi Siempre	5 Siempre
1	Mis compañeros de trabajo son líderes			X		
1	Busca oportunidades retadoras que pongan a prueba mis destrezas y habilidades personales					
2	Habla sobre tendencias futuras que influirán sobre la forma en la que se hace nuestro trabajo					
3	Desarrolla relaciones coperativas con las personas con las que trabaja					
4	Personalmente, da ejemplo sobre las conductas que espero de los demas					
5	Felicita a las personas por un trabajo bien hecho					
6	Reta a las personas a que ensayen formas nuevas e innovadoras de realizar su trabajo					
7	Describe una imagen sobre como podria ser nuestro futuro					
8	Escucha acutalmente, diferentes puntos de vista					
9	Dedica tiempo y energia para asegurarse que las acciones de las personas consistentes con los valores y estándares que hemos acordado					
10	Enfatiza en hacerles saber a la gente sobre sus confianza en su habilidades					

		Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas veces 3	Casi Siempre 4	Siempre 5
11	Va más alla de los limites formales de la empresa, en búsqueda de formas innovadoras de mejorar lo que hacemos					
12	Apela a otros a compartir su sueño sobre posibilidades futuras					
13	Trata a las personas con dignidad y respeto					
14	Hace seguimiento a las promesas y compromisos que hace					
15	Se asegura que las personas sean recompensados creativamente por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos					
16	Cuando las cosas no suceden como se esperaba, pregunta ¿que podemos aprender?					
17	Muestra a otros cómo el trabajar juntos hacia una visión común se relaciona con sus intereses a largo plazo					
18	Apoya las desiciones que las personas toman po si mismas.					
19	Es claro con los demás sobre que significa el dar lo mejor de si mismos					
20	Da reconocimiento público a las personas que son ejemplo del compromiso hacia los valores compartidos					
21	Experimenta y asume riesgos en su trabajo, aún cuando exista el riesgo de fallar					
22	Es contagiosamente entusiasta y positivo sobre las posibidades del futuro					
23	Da a otros, libertad en la forma de desiciones sobre asuntos que le afecten					
24	Activamente, se asegura que se establecen metas alcanzables, planes concretos y puntos de seguimiento para los proyectos y programas en los que trabajamos					
25	Encuentra formas de celebrar logros con su equipo					
26	Toma la iniciativa de superar obstaculos, aun cuando no este seguro de los resultados					
27	Habla con la convicción genuina sobre el significado más alto y sobre el propósito de nuestro trabajo					
28	Asume un rol activo en ayudar a las personas a aprender y desarrollar en sus trabajos					
29	Realiza progresos hacia las metas, un paso a la vez					
30	Le proporciona a los miembros del equipo mucho aprecio y apoyo por sus contribuciones					

ANEXO G

ALPHA DE CRONBACH DE INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	159,5938	318,7651	-,1174	,8740
VAR00002	159,5313	298,3216	,5409	,8651
VAR00003	161,4375	311,7379	,0727	,8740
VAR00004	159,5625	301,2218	,4994	,8661
VAR00005	160,6875	298,6734	,2915	,8703
VAR00006	159,1250	302,5000	,6256	,8657
VAR00007	158,8438	315,2974	,0700	,8713
VAR00008	160,0313	299,8377	,3420	,8684
VAR00009	160,9375	302,8347	,3407	,8683
VAR00010	160,5938	291,4748	,7287	,8616
VAR00011	160,9688	293,7732	,5150	,8646
VAR00012	160,4375	301,9315	,3935	,8674
VAR00013	161,5625	320,7056	-,1554	,8763
VAR00014	160,1250	289,9839	,7099	,8614
VAR00015	160,6563	313,5877	,0379	,8741
VAR00016	160,3438	289,0071	,6464	,8619
VAR00017	159,9375	287,0927	,6895	,8609
VAR00018	160,6250	322,5645	-,1541	,8821
VAR00019	161,3750	296,9516	,3685	,8680
VAR00020	159,6250	293,2742	,6828	,8625
VAR00021	160,7500	321,5484	-,1594	,8779
VAR00022	160,5313	311,6119	,0894	,8731
VAR00023	159,5938	291,5393	,7554	,8614
VAR00024	160,1563	293,3619	,5579	,8639
VAR00025	159,4375	298,2540	,5456	,8650
VAR00026	159,6875	311,1895	,0734	,8746
VAR00027	160,8438	317,2974	-,0563	,8768
VAR00028	159,8750	306,7581	,3103	,8688
VAR00029	159,7188	296,9183	,5001	,8653
VAR00030	159,3750	301,9839	,5768	,8657
VAR00031	159,3125	303,3831	,5452	,8663
VAR00032	159,6563	303,7167	,4171	,8673
VAR00033	159,5625	293,0927	,7225	,8621
VAR00034	159,3750	312,1129	,0970	,8723
VAR00035	159,4375	313,8024	,0391	,8737
VAR00036	159,3125	309,3831	,2272	,8700

VAR00037	159,1563	315,1038	,0212	,8729
VAR00038	159,8125	293,7702	,6033	,8634
VAR00039	158,9063	304,2167	,5088	,8667
VAR00040	159,6563	292,4264	,5911	,8633
VAR00041	159,4375	298,8992	,4846	,8658

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00042	159,3438	302,3619	,5539	,8660
VAR00043	159,5313	295,3538	,6654	,8632
VAR00044	160,0938	296,2167	,3594	,8683

Reliability Coefficients

N of Cases = 32,0 **N of Items = 44**

Alpha = ,8709

ANEXO H

ALPHA DE CRONBACH DE INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	114,0517	310,9973	,5474	,9595
VAR00002	114,1724	301,7241	,7703	,9579
VAR00003	114,3276	303,6627	,7322	,9582
VAR00004	114,4828	301,2365	,6779	,9586
VAR00005	114,3448	309,5632	,4973	,9600
VAR00006	114,2241	304,5980	,7401	,9582
VAR00007	114,1897	307,6301	,6156	,9590
VAR00008	114,2759	300,3085	,7595	,9579
VAR00009	114,4655	303,3409	,6549	,9588
VAR00010	114,2241	304,3173	,6966	,9584
VAR00011	114,1897	304,1564	,7340	,9582
VAR00012	114,0000	306,8070	,7410	,9583
VAR00013	113,9655	310,8058	,6615	,9589
VAR00014	114,1207	313,1606	,4530	,9602
VAR00015	113,5517	313,9008	,5319	,9596
VAR00016	114,1379	305,5596	,6933	,9585
VAR00017	114,3793	310,4150	,4560	,9604
VAR00018	114,1552	304,6948	,7327	,9582
VAR00019	114,0345	306,5953	,6163	,9591
VAR00020	114,3448	304,8966	,7027	,9584
VAR00021	114,1724	310,1452	,6220	,9590
VAR00022	114,0690	305,0478	,7324	,9582
VAR00023	114,1552	312,4141	,5626	,9594
VAR00024	114,2069	305,3249	,7645	,9580
VAR00025	114,3276	305,4522	,5696	,9596
VAR00026	114,2241	305,6155	,6864	,9585
VAR00027	114,3448	302,8966	,7903	,9578
VAR00028	114,4138	298,7381	,7730	,9578
VAR00029	114,2931	303,5091	,5720	,9597
VAR00030	114,1552	304,9053	,6741	,9586

Reliability Coefficients

N of Cases = 58,0 **N of Items = 30**

Alpha = ,9601

ANEXO I

ALPHA DE CRONBACH DE INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PRUEBA PILOTO)

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	159,5000	504,3333	,8998	,9118
VAR00002	160,2500	470,2500	,8531	,9079
VAR00003	163,0000	528,0000	,0000	,9162
VAR00004	160,7500	477,5833	,8879	,9082
VAR00005	161,0000	466,6667	,8315	,9079
VAR00006	159,0000	528,0000	,0000	,9162
VAR00007	159,0000	528,0000	,0000	,9162
VAR00008	160,5000	473,6667	,9372	,9075
VAR00009	161,0000	528,0000	,0000	,9162
VAR00010	161,0000	466,0000	,9827	,9063
VAR00011	161,0000	466,6667	,8315	,9079
VAR00012	160,7500	477,5833	,8879	,9082
VAR00013	159,5000	505,0000	,4895	,9133
VAR00014	160,7500	478,9167	,6176	,9114
VAR00015	161,5000	539,0000	-,1741	,9241
VAR00016	160,2500	484,9167	1,0000	,9086
VAR00017	160,0000	481,3333	,8947	,9086
VAR00018	160,2500	599,5833	-,8108	,9352
VAR00019	162,0000	452,0000	,8466	,9072
VAR00020	160,0000	482,0000	,7086	,9102
VAR00021	161,5000	553,0000	-,5528	,9229
VAR00022	161,0000	530,0000	-,0614	,9205
VAR00023	159,7500	492,9167	,8037	,9104
VAR00024	160,0000	512,6667	,3967	,9143
VAR00025	159,5000	504,3333	,8998	,9118
VAR00026	159,7500	524,9167	,0494	,9173
VAR00027	160,0000	481,3333	,8947	,9086
VAR00028	161,2500	548,2500	-,8755	,9206
VAR00029	160,2500	500,9167	,6106	,9122
VAR00030	159,5000	504,3333	,8998	,9118
VAR00031	159,5000	504,3333	,8998	,9118
VAR00032	159,7500	492,9167	,8037	,9104
VAR00033	160,2500	500,9167	,6106	,9122
VAR00034	160,2500	549,5833	-,3927	,9234
VAR00035	160,2500	535,5833	-,1274	,9246
VAR00036	159,0000	528,0000	,0000	,9162

VAR00037	159,2500	532,2500	-,1951	,9175
VAR00038	160,5000	489,0000	,8592	,9097
VAR00039	159,0000	528,0000	,0000	,9162
VAR00040	160,2500	500,9167	,6106	,9122
VAR00041	159,7500	508,2500	,8650	,9125

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00042	159,7500	492,9167	,8037	,9104
VAR00043	160,0000	496,6667	,8427	,9108
VAR00044	161,0000	482,0000	,7086	,9102

Reliability Coefficients

N of Cases = 4,0 N of Items = 44

Alpha = ,9157

ANEXO J

ALPHA DE CRONBACH DE INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO (PRUEBA PILOTO)

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	115,5000	179,8333	,5912	,9344
VAR00002	115,3000	169,3444	,7272	,9322
VAR00003	115,5000	176,0556	,5308	,9349
VAR00004	115,7000	169,1222	,6864	,9329
VAR00005	115,5000	178,9444	,4897	,9352
VAR00006	115,6000	183,6000	,3008	,9369
VAR00007	115,0000	180,6667	,5923	,9346
VAR00008	115,1000	180,1000	,4747	,9353
VAR00009	115,0000	181,1111	,4015	,9361
VAR00010	115,4000	171,8222	,6653	,9331
VAR00011	115,6000	167,8222	,8606	,9304
VAR00012	115,3000	170,9000	,7639	,9318
VAR00013	115,3000	174,9000	,7025	,9329
VAR00014	115,4000	183,6000	,2829	,9372
VAR00015	115,1000	174,7667	,6299	,9336
VAR00016	115,1000	183,8778	,3851	,9361
VAR00017	115,6000	192,9333	-,2008	,9429
VAR00018	115,6000	175,1556	,6407	,9335
VAR00019	115,5000	174,9444	,5804	,9342
VAR00020	116,3000	179,7889	,3663	,9369
VAR00021	115,6000	172,4889	,7744	,9319
VAR00022	115,5000	174,9444	,5804	,9342
VAR00023	115,3000	182,2333	,3201	,9370
VAR00024	115,8000	182,1778	,4814	,9354
VAR00025	115,6000	172,9333	,7519	,9322
VAR00026	115,4000	183,6000	,2829	,9372
VAR00027	115,4000	178,9333	,7929	,9333
VAR00028	115,7000	172,6778	,6248	,9337
VAR00029	114,9000	172,1000	,8924	,9309
VAR00030	115,0000	172,8889	,8581	,9313

Reliability Coefficients

N of Cases = 10,0 N of Items = 30

Alpha = ,9365

ANEXO K

CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Caracas, 25 de Septiembre de 2006

Licenciada,
Dora Alarcón

Por medio de la presente nos dirigimos a usted, a fin de solicitarle como experto un juicio respecto al instrumento elaborado con el propósito de recoger datos relacionados a una investigación sobre el tema: Relación entre liderazgo según la teoría de Kouzes y Posner y Clima Organizacional en la empresa Novartis Nutrition de Venezuela S.A. El mismo se refiere a un trabajo especial de grado obtener el titulo de Licenciado en Relaciones Industriales.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración a fin de garantizar que el instrumento recoja la información objetiva que es necesaria para culminar exitosamente la investigación.

Atentamente,

Luis Cannizzo

Juan Pablo Del Moral.

Dora Alarcón.