



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado de Maestría

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JMC
COMUNICACIONES INTEGRADAS, C.A.**

presentado por:

Mary Yuset Hernández Rodríguez

Para optar al título de
Magíster en Gerencia de RRHH y RRII

Tutor:
Dra. Elizabeth Martinez Lozada

Caracas, Julio 2010

INDICE DE CONTENIDO

	pp.
INTRODUCCIÓN	10
 CAPITULO I. EL PROBLEMA	
1.1.- Planteamiento del problema.....	12
1.2.- Objetivos de la investigación	16
1.2.1.- Objetivo general.....	16
1.2.2.- Objetivos específicos	16
1.3.- Justificación de la investigación	17
1.4.- Antecedentes de la investigación	18
 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1.- Las Organizaciones.....	
2.1.1.- Aproximación al concepto.....	21
2.1.2.- Evolución de las organizaciones	22
2.1.2.1.- Era de la industrialización clásica	23
2.1.2.2.- Era de la Industrialización Neoclásica	28
2.1.3.- Las organizaciones como sistemas sociales.....	29
2.1.4.- Características de los sistemas sociales.....	30
2.1.5.- Teoría de la contingencia.....	31
2.1.6.- Era del Conocimiento.....	33
2.1.7.- Cultura Organizacional.....	36
2.2.- Clima Organizacional.....	38
2.2.1.- Aproximación al concepto.....	39
2.2.2.- Características del Clima Organizacional.....	40
2.2.3.- Modelos de Clima Organizacional según Rensis Likert.....	43

2.2.3.1.- Clima de tipo Autoritario.....	44
2.2.3.1.- Clima de tipo participativo.....	45
2.2.4.- Dimensiones del Clima Organizacional.....	46
2.2.4.1.- Comportamientos.....	47
2.2.4.2.- Motivación.....	47
2.2.4.3.- Liderazgo.....	50
2.2.4.4.- Estructura de la organización.....	52
2.2.4.5.- Procesos organizacionales.....	54
2.2.4.6.- Comunicación.....	54
2.2.4.7.- Evaluación, capacitación y desarrollo.....	56
2.2.5.- Importancia del Clima Organizacional	58
2.2.6.- Beneficios del Clima Organizacional	58

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

3.1.- Evolución de la publicidad	60
3.2.-Reseña Histórica	64
3.3.- Estructura organizativa	65

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1.- Tipo de investigación	68
4.2.- Diseño de la investigación	68
4.3.- Población y Muestra	69
4.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
4.4.1.- Técnicas documentales	70
4.4.2.- Técnicas operacionales	71
4.5.- Instrumentos para medir el Clima Organizacional	71
4.5.1.- Cuestionario de Lickert	71
4.5.2.- Cuestionario de Litwin y Stringer	72

4.5.3.- Cuestionario de Browsers y Taylor	73
4.5.4.- Cuestionario de Pritchard y Karasick	73
4.6.- Instrumento para medir el Clima Organizacional en JMC Y&R	75
4.7.- Diseño del Cuestionario.....	76
4.7.1.- Validación y confiabilidad.....	77
4.8.- Aplicación del instrumento.....	79
4.9.- Procesamiento de datos.....	79
4.10.- Organización de resultados.....	80
4.11.- Definición operacional	80

CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

5.1.- Variables Demográficas	82
5.2.- Dimensión Integración	87
5.3.- Dimensión Estructura	91
5.4.- Dimensión Sentido de Pertenencia	96
5.5.- Dimensión Motivación	98
5.6.- Dimensión Comunicación	103
5.7.- Dimensión Evaluación, Capacitación y Desarrollo	106
5.8.- Dimensión Liderazgo	110
5.9.- Dimensión Compensación	113
5.10.- Dimensión Entorno Social	116
5.11.- Clima Organizacional	119

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES	121
6.2.- BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	129

INDICE DE CUADROS

	p.p.
CUADRO 1	
Estilos de Liderazgo.....	51
CUADRO 2	
Evolución de la publicidad.....	60
CUADRO 3	
Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	77
CUADRO 4	
Definición Operacional	80

INDICE DE GRAFICOS

	p.p.
Gráfico 1	46
Componentes y resultados del Clima Organizacional.....	
Gráfico 2	
Jerarquía de las necesidades y los subsistemas de Recursos Humanos.....	48
Gráfico 3	66
Organigrama de JMC Y&R	
Gráfico 4	83
Demográfica – Edad... ..	
Gráfico 5	84
Demográfica – Sexo	
Gráfico 6	85
Demográfica – Nivel Jerárquico.....	
Gráfico 7	86
Demográfica – Antigüedad	
Gráfico 8	87
Análisis Bivariado Integración	
Gráfico 9	89
Integración – Participación Activa	
Gráfico 10	89
Integración – Relación Directores	
Gráfico 11	90
Integración – Gusto	
Gráfico 12	90
Integración – Eventos	
Gráfico 13	91
Análisis Bivariado – Estructura	
Gráfico 14	93
Estructura – Objetivos	
Gráfico 15	93
Estructura – Valores	
Gráfico 16	94
Estructura – Recursos	
Gráfico 17	94
Estructura – Aporte	
Gráfico 18	96
Análisis Bivariado – Sentido de pertenencia	
Gráfico 19	98
Análisis Bivariado – Motivación	

Gráfico 20	99
Motivación – Trabajo	
Gráfico 21	100
Motivación – Reconocimiento	
Gráfico 22	101
Motivación – Evaluación	
Gráfico 23	101
Motivación – Ambiente	
Gráfico 24	103
Análisis Bivariado – Comunicación	
Gráfico 25	104
Comunicación – Fluidez	
Gráfico 26	104
Comunicación – Reuniones	
Gráfico 27	105
Comunicación – Expresión Libre	
Gráfico 28	106
Análisis Bivariado – Evaluación, Capacitación y Desarrollo	
Gráfico 29	107
Capacitación y Desarrollo – Programas	
Gráfico 30	108
Capacitación y Desarrollo – Adiestramiento	
Gráfico 31	108
Capacitación y Desarrollo – Evaluación Constructiva	
Gráfico 32	109
Capacitación y Desarrollo – Plan de Carrera	
Gráfico 33	110
Análisis Bivariado – Liderazgo	
Gráfico 34	111
Liderazgo – Consulta de Trabajo	
Gráfico 35	111
Liderazgo – Consulta extra	
Gráfico 36	112
Liderazgo – Distribución Laboral	
Gráfico 37	112
Liderazgo – Toma de Decisiones	
Gráfico 38	113
Análisis Bivariado – Compensación	
Gráfico 39	114
Compensación – Salario	
Gráfico 40	115
Compensación – Oferta externa	

Gráfico 41	116
Análisis Bivariado – Entorno social	
Gráfico 42	117
Entorno Social – Tiempo en familia	
Gráfico 43	118
Entorno Social – Tiempo de recreo	
Gráfica 44	118
Entorno Social – Apoyo familiar	
Gráfica 45	119
Análisis Bivariado – Clima Organizacional	

INDICE DE TABLAS

	p.p.
TABLA I	
Edad	82
TABLA II	
Sexo	83
TABLA III	
Nivel Jerárquico	84
TABLA IV	
Antigüedad en la empresa.....	86
TABLA V	
Coeficientes de correlación – Integración	88
TABLA VI	
Coeficiente de correlación – Estructura	92
TABLA VII	
Coeficiente de correlación – Pertenencia.....	96
TABLA VIII	
Coeficiente de correlación – Motivación.....	98
TABLA IX	
Coeficiente de correlación – Comunicación.....	103
TABLA X	
Coeficiente de correlación – Evaluación, Capacitación y Desarrollo	106
TABLA XI	
Coeficiente de correlación – Liderazgo	110
TABLA XII	
Coeficiente de correlación – Compensación.....	114
TABLA XIII	
Coeficiente de correlación – Entorno Social.....	116

INTRODUCCION

Los tiempos cambian, y las organizaciones y sus necesidades también, Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el Clima Organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según sus necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todos los procesos que afectan el ambiente de trabajo, entre otras.

La nueva gerencia introduce un ambiente fresco, irreverente e innovador obteniendo resultados positivos en la identificación de los empleados con la organización; sumado a estas características se imponen las nuevas formas de retribución del desempeño, programas de capacitación, usos de la intranet y planes de carrera, factores esenciales para la retención de empleados fortaleciendo el capital de conocimiento de la organización.

En virtud de lo antes expuesto surge la inquietud de realizar un estudio de Clima Organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, con la finalidad de conocer en las dimensiones establecidas por diferentes autores la situación en la que se encuentra la organización.

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

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos que se pretenden lograr, la justificación y los antecedentes de la investigación.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico que apoyará el planteamiento del problema y que servirán para que el lector conozca el tema al que se refiere la investigación.

El Capítulo III se desarrolla el marco referencial de JMC Comunicaciones Integradas, organización donde se plantea el estudio.

En el Capítulo IV se presenta la metodología de la investigación que abarca el tipo y diseño de la investigación, Población y Muestra, Técnicas e instrumentos de la recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento y la definición operacional de las variables.

El Capítulo V muestra los resultados de la investigación realizados por Análisis Bivariado de las variables y representados en diagramas de correlación y tablas y gráficos.

El Capítulo VI explica las conclusiones obtenidas del estudio de Clima Organizacional en JMC Comunicaciones Integradas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante la primera década del siglo XXI, el escenario donde interactúan las organizaciones, se ha caracterizado por constantes cambios a nivel tecnológico, social, político y especialmente en lo económico, ante la actual crisis financiera mundial, situación que impacta a las organizaciones exigiéndoles flexibilidad, como forma de adaptarse a las demandas del entorno y, especialización para tomar provecho y maximizar sus capacidades y fortalezas. Al respecto Pérez de Maldonado (2006) señala:

La transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y a la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores, entre otros, que condicionan el nuevo escenario de cualquier organización y las demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema organizacional.(p.234).

Ante este contexto las organizaciones se encuentran en la necesidad de adecuarse a los cambios, resultando necesario repensar los esquemas tradicionales sobre los cuales se diseñaron sus estructuras y procesos, aunado a la aplicación de nuevos esquemas de gestión del talento humano, dirigidos a optimizar el potencial y conocimientos de las personas que integran las organizaciones. Este nuevo escenario se enmarca dentro de lo que los tratadistas de tema, tal es el caso de Chiavenato (2009), han definido como la era de conocimiento.

En la era del conocimiento, entre los cambios más característicos producidos y esperados a nivel de las estructuras organizacionales, ha de señalarse la transición de los modelos mecanicistas y matriciales a diseños orgánicos y más flexibles, con menor carga burocrática, de igual manera esta era demanda transformaciones en las tradicionales formas de organizar el trabajo, ejercer liderazgo, autoridad, tomar decisiones y formas de comunicación, al igual que urge la revalorización de las

personas a lo interno de las organizaciones, su consideración y tratamiento como mano de obra, apéndices de máquinas y empleados controlados, ha de ceder espacio, pasando de ser agentes pasivos a agentes activos en todos los procesos organizacionales, destacando así la importancia atribuida al factor humano en el nuevo escenario, donde la satisfacción de sus necesidades es esencial.

Al respecto Quintero, Africano y Faría (2008) expresan que “el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierte en elemento clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo”. (p.34). De acuerdo a lo planteado los equipos gerenciales o directivos de las organizaciones, deben estar muy atentos a conocer y trabajar la motivación y satisfacción de las necesidades de sus integrantes, de allí la pertinencia de realizar estudios periódicos que permitan medir estos aspectos, adquiriendo importancia los estudios del clima organizacional.

El clima organizacional se asume como el producto de las opiniones que tienen las personas / grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos organizacionales en constante interacción. Esta percepción no es un hecho aislado del entorno, por el contrario tanto el contexto inmediato como el global, influyen en el clima de las organizaciones. Para Quintero et al., la importancia del clima organizacional esta dada por “el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores”. (p. 35).

Los estudios dirigidos a conocer el clima organizacional, constituyen en la actualidad una herramienta gerencial de carácter estratégico, puesto que permite la planeación y aplicación de correctivos dirigidos a incidir sobre aquellos factores que estén afectando la motivación y el desempeño. Un clima organizacional percibido como favorable contribuye a lograr bajos niveles de rotación, satisfacción, aumenta la productividad, adaptación y compromiso, entre otros factores no menos importantes. Sin embargo, un clima desfavorable estimula el ausentismo, los altos niveles de rotación, escasa innovación, disminuye el compromiso y la productividad.

Un adecuado clima organizacional se constituye en uno de los factores capaces de coadyuvar en procesos organizativos caracterizados por la innovación y el cambio, e incluso la incertidumbre del escenario económico actual, donde el talento humano adquiere un rol cada vez más preponderante en el éxito de las organizaciones, es por ello que el establecimiento de mediciones periódicas del clima y la consecuente

aplicación de correctivos, se constituye en una especie de práctica obligada, en pro de lograr los objetivos y metas de las empresas.

Las organizaciones venezolanas no están exentas de esta realidad, de allí el interés de realizar un estudio del clima organizacional de la empresa JMC* Y&R, dedicada a las comunicaciones integradas a través de servicios especializados en publicidad, relaciones públicas, comunicaciones corporativas, eventos y promociones, mercadeo directo, CRM y comunicaciones Web. Esta organización en atención a su misión cuenta con asociaciones estratégicas con empresas del sector, radicadas en el exterior, razón por la cual la tecnología de información y comunicación, son herramientas fundamentales para su gestión, tanto a nivel de comunicaciones como para la elaboración y comercialización de sus productos.

El talento humano es el principal activo de esta empresa, los creativos lideran las áreas sustantivas del negocio, puesto que los productos dependen del ingenio de sus talentos, así lo reiteró su director en entrevista realizada por la Revista Gerente, a propósito del posible impacto de la crisis financiera en el mercado venezolano, donde señaló que para la empresa JMC* Y&R, “el 2008 fue de crecimiento y logros, pero explica que, en este año [2009], su principal reto es profundizar líneas de acción orientadas a explotar al máximo la creatividad, principal herramienta para lidiar con la crisis.(García, 2009, p.s/n).

Se comprueba la importancia atribuida al talento humano, como factor primordial para lograr la adaptación y capacidad de respuesta de la organización ante las actuales demandas de su entorno, ahora bien, es importante considerar que esta empresa presenta ciertas características capaces de impactar el clima organizacional, con la repercusión en los niveles de productividad esperados, resaltando en primer lugar, el índice de rotación, calculado para el segundo semestre del año 2009, en 12%¹, aunado a que la antigüedad promedio en las áreas medulares no supera los dos (2) años.

Los ajustes de sueldos y salarios están determinados por la evaluación de resultados aplicada a cada empleado, la cual no siempre es asumida como satisfactoria por los evaluados.

La estructura organizativa de las vicepresidencias dedicadas al área central del negocio, están diseñadas para dar respuesta a las características y particularidades de los clientes que les corresponde atender, de forma tal que el volumen y cantidad de trabajo depende de las campañas y planes diseñados para las marcas y productos de dichos

¹ Índice calculado por la Vicepresidencia de Administración de JMC*Y&R

clientes, lo cual implica que mientras una dirección registra un alto volumen de trabajo, otra de igual rango puede encontrarse en el extremo contrario, es decir, con un ritmo bajo a consecuencia de las características de cada estrategia. Esta situación genera una especie de aislamiento entre las divisiones impactando en la integración como equipo.

Existe diferencia entre los salarios y denominación de cargos según el área de adscripción, quienes laboran en las instancias de apoyo, por lo general devengan un salario menor que los profesionales de las áreas medulares, independientemente de la antigüedad y nivel académico.

La naturaleza de los productos y servicios comercializados por JMC*Y&R, demanda profesionales con determinadas competencias, restándole importancia a aquellas relacionadas con capacidades gerenciales, liderazgo, manejo y supervisión de grupos, lo cual incide en que en variadas oportunidades algunos miembros de sus equipos se sientan desorientados y sin lineamientos en aspectos referidos a control presupuestario, pautas de entrega, entre otros no menos importantes, razón por la cual intentan respuestas a través de canales no regulares, generándose distorsión en la comunicación y toma de decisiones, lo cual se traduce en no pocas oportunidades en errores con costos que impactan el presupuesto de la empresa.

Los aspectos descritos ameritan ser analizados y abordados, en tanto se trata de variables capaces de influir de forma negativa en el clima organizacional de esta empresa, puesto que está demostrado a través de innumerables estudios, que un clima organizacional desfavorable repercute en la productividad y capacidad de respuesta de las organizaciones. La motivación y satisfacción de las necesidades de los colaboradores, es esencial en tanto los más modernos equipos y la aplicación de tecnología, pierde sentido si las personas no se encuentran motivadas para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Este contexto demanda a la administración de la organización JMC*Y&R, estar muy atenta a conocer y trabajar la motivación, de allí la creciente importancia de estudiar su clima organizacional. Surgen así las siguientes interrogantes para la investigación:

¿Cómo perciben los integrantes de la empresa JMC*Y&R su clima organizacional?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa JMC*Y&R?.

¿Qué relación existe entre la antigüedad y la percepción del clima organizacional de los empleados de JMC*Y&R?

¿Existen diferencias a nivel de percepción del clima organizacional de los empleados de JMC*Y&R, de acuerdo al cargo desempeñado?

¿Existen diferencias a nivel de percepción del clima organizacional de los empleados de JMC*Y&R, a partir de su área de adscripción?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Realizar un estudio del clima organizacional de la empresa JMC Comunicaciones Integradas, Young & Rubicam, a partir de la percepción que tienen sus miembros, con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas de las dimensiones que lo integran.

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones a abordar para el estudio del clima organizacional de la empresa JMC* Y&R.
- Analizar a partir de los diagramas de correlación los factores que existen en el Clima Organizacional de JMC Y&R.
- Determinar cuál de los factores que componen el clima organizacional en JMC Y&R tienen mayor relevancia en el desarrollo del mismo.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El escenario donde interactúan las organizaciones, tal es el caso de JMC*Y&R, está caracterizado por constantes cambios a nivel tecnológico, social y económico, este último motivado por la crisis financiera mundial, la cual sin duda impacta el mercado venezolano, de allí la necesidad de contar con equipos humanos motivados e identificados con su organización, para de esta manera lograr los objetivos propuestos. Tal y como se ha reseñado el estudio y abordaje del clima organizacional adquiere preponderancia en el logro de tal fin, resultando útil tanto para la comprensión de determinados comportamientos de las personas al interior de la organización, como para el diseño y aplicación de correctivos que incidan en la consecución de las metas organizacionales, teniendo en cuenta que un clima percibido como favorable se constituye en uno de los factores capaces de coadyuvar a las organizaciones a adaptarse a los cambios, logrando la productividad necesaria.

La realización de un estudio del clima organizacional para la empresa JMC*Y&R, permitirá identificar las debilidades y fortalezas que presenta, a partir de las dimensiones que han sido seleccionadas como objeto de abordaje para este estudio, determinando aquellas variables susceptibles a cambios para propiciar una percepción más favorable del clima organizacional, con las consecuentes ventajas que esto implica a nivel del desempeño. De acuerdo a lo planteado, la presente investigación, se asume como una herramienta que puede ayudar a la resolución de un problema práctico, que pudiese estar afectando la empresa JMC*Y&R, en tanto los resultados del estudio del clima organizacional servirán de guía para el diseño y posterior aplicación de planes que repercutan en aquellas dimensiones del clima generadoras de percepciones negativas.

El estudio del clima organizacional puede significar para la empresa, un punto de partida para consecutivos estudios, brindando así al área de Recursos Humanos una estrategia a implementar en el ámbito del desarrollo organizacional.

Dada la particularidad y velocidad de los cambios del entorno y su demanda de adaptación para la organización, el estudio del clima organizacional tendrá consecuencias positivas para la empresa JMC*Y&R. Su tratamiento contribuirá en la reducción de los índices de rotación, desarrollo de un mayor sentido de pertinencia, mejoras sustanciales en las estrategias gerenciales, en materia de comunicación y liderazgo, entre otros no menos importantes.

Finalmente, es importante señalar que la realización de esta investigación, tiene un interés especial para quien la presenta, en tanto forma parte de las áreas de conocimiento sobre las cuales se aspira profundizar, al ser responsable dentro de la empresa JMC*Y&R del adecuado y óptimo desarrollo de la Coordinación de Recursos Humanos.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Para realizar la presente investigación es necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte a la misma, a continuación se mencionan los más relevantes.

1.- Título	Estudio de clima organizacional en la unidad de Recursos Humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas.
Autor	Ana Indira Echezuria Gonzáles Anny Liomar Rivas López
Tutor	Mercedes Pulido de Briceño
Para optar al grado de	Licenciado en Relaciones Industriales
Fecha	Caracas, Diciembre 2001
Resumen	En este trabajo Echezuria y Rivas realizan un diagnóstico de Clima Organizacional en la unidad de recursos humanos de las cinco alcaldías que conforman la zona Metropolitana de Caracas y de cinco Bancos Universales, con los resultados individuales de clima de cada entidad realizan una primera comparación entre los entes públicos y entre los entes privados y luego comparan los resultados promediados de ambos estudios para concluir las dimensiones favorables y menos favorables de ambos organismos resultando favorecido el sector privado sobre el sector público.

2.- Título	Estudio de Clima Organizacional en la Policía Metropolitana (Comisarias Antonio José de Sucre y Francisco de Miranda)
Autor	Hernández Morón, Adriana Natalí Monsanto Fleitas, Juan Francisco
Tutor	Medina Quero, William
Para optar al grado de	Licenciado en Relaciones Industriales
Fecha	Caracas, Noviembre 2005

Resumen	En su trabajo Hernández y Monsanto realizan un estudio de clima organizacional en cada una de las comisarias y luego realizan un comparativo entre ambas destacándose conclusiones con Fortalezas y Debilidades para cada comisaría y la comparación se realiza a través de semejanzas y diferencias entre cada una, es importante destacar que las variables demográficas nivel jerárquico y antigüedad forman parte esencial del análisis por tratarse de una organización de seguridad ciudadana.
----------------	--

3.- Título	Estudio de Clima Organizacional dirigido al personal de la Alcaldía de Caroní (ALMACARONI)
Autor	Vizcaíno Perales Ana Dellanira
Tutor	García Pérez Luciamelia
Para optar al grado de	Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.
Fecha	Puerto Ordaz, Junio 2007.
Resumen	Con la finalidad de identificar los aspectos que le sirvan de base para el mejoramiento del ambiente de trabajo de los empleados de ALMACARONI, Vizcaíno realiza una investigación de Tipo descriptiva, no experimental con la aplicación de un cuestionario con 56 ítems en el cual abarca las dimensiones Ambiente físico, estructura, comunicación, motivación, satisfacción, participación, supervisión y liderazgo. Es aplicado a 103 trabajadores y resalta la ausencia de variables demográficas en el estudio.

4.- Título	Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa transnacional.
Autor	Roa Rojas, Yolimar Teresa
Tutor	Ramirez, Yolette
Para optar al grado de	Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.
Fecha	Caracas, Septiembre 2004
Resumen	Motivado a los altos niveles de rotación, ausencia de personal y quejas de los clientes, Roa realiza un diagnóstico de Clima Organizacional bajo el modelo de Likert en el cual abarca las siguientes dimensiones: Método de mando, motivación, comunicación, Influencia e interacción, toma de decisiones, Planificación, control y adiestramiento. Aplica un

	cuestionario de 40 items que abarca las dimensiones mencionadas y concluye que el tipo de clima organizacional de la empresa es Autoritario – Paternalista de acuerdo a la clasificación de Lickert (1968)
--	--

5.- Título	Análisis de la cultura y el Clima organizacional en el Ministerio del Poder Popular para la infraestructura
Autor	Mayerlyn Rivero
Tutor	Elizabeth Martinez
Para optar al grado de	Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales
Fecha	Caracas, Marzo 2009
Resumen	El alcance del trabajo de Rivero es bastante amplio al analizar la cultura y clima organizacional de un ente público que emplea más de 2500 trabajadores en el cual identifica los factores que inciden en el comportamiento de los trabajadores y que afectan de forma directa en el desempeño de sus funciones y la calidad de servicio que prestan, utiliza una muestra de 346 trabajadores a los cuales aplica un cuestionario con 48 ítems con preguntas cerradas y sus resultados fueron satisfactorios reconociendo un alto nivel de compromiso, motivación y de compañerismo dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

LAS ORGANIZACIONES

Aproximación al Concepto

Las Organizaciones a nivel académico han sido objeto de numerosas investigaciones y consecuentes definiciones, existiendo cierto consenso en cuanto al significado y uso del término. Entre las definiciones más clásicas resalta la planteada por Bernard (citado por Alles, 2007) quien señala a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o mas personas” (p.34), destacando el autor como requisitos indispensables para la existencia de una organización, la presencia de cooperación, comunicación y disposición a la acción (contribución) de los integrantes, en pro de lograr un propósito común. Por su parte Pérez, (2000), propone la siguiente definición:

...Conjunto de personas cuyos esfuerzos –cuyas acciones– se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Para que exista organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un *propósito común*. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se *organicen* –coordinen su actividad– ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.(pp.14-15).

Daft (2005), define a las organizaciones como “1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y 4) vinculados con el ambiente externo.” (p.11).

En las tres definiciones antes citadas, se observan como elementos comunes, la presencia de *personas actuando* (sistemas sociales) de manera *coordinada* para *alcanzar una meta u objetivo* que les resulte común, a lo cual se añade un último aspecto y no por menos importante, referido a la *interacción con el medio ambiente externo, expresado en el contacto e intercambio con clientes, proveedores, reguladores y*

competidores, tanto a nivel local, como regional, nacional y fuera de sus fronteras, considerando que las mismas interactúan en un mundo globalizado con una importante influencia de las tecnologías de información y comunicación (TICs)

Para el estudio y comprensión de las organizaciones, es necesario considerar en primer lugar, que se trata de **sistemas sociales de tipo abierto**, que pueden ser formales e informales, los cuales poseen como rasgo principal el carácter cambiante y dinámico de su entorno, en contraposición a un conjunto estático de relaciones. En segundo lugar, destaca la existencia de **intereses mutuos**, en tanto la organización necesita a los empleados y estos a su vez a la organización, al punto que de no existir dichos intereses estas últimas carecen de sentido. El ideal es alcanzar una relación de tipo *ganar – ganar*, donde ambas partes empleados y empleadores resultan favorecidos.

Las organizaciones poseen diversas clasificaciones, bien sea por el tamaño (grandes, medianas, pequeñas), la naturaleza de su capital (privadas, públicas y mixtas), el tipo de producto (bienes o servicios), su propósito o fines (lucro y sin fines de lucro), entre otras no menos importantes, al punto que es difícil separar en la cotidianidad cuando las personas no están inmersas en organizaciones. Ahora bien, a los fines de esta investigación el término organizaciones se emplea como sinónimo de empresa, ello sin pretender aislar características y procesos inherentes a cualquier organización.

Evolución de las Organizaciones

Las organizaciones tal y como se conocen en la actualidad son producto de las transformaciones sociales que se han desarrollado a lo largo de la humanidad. Es común encontrar como numerosos investigadores y estudiosos del tema, señalan a la revolución industrial como el hito más importante en su evolución. Chiavenato en su obra *Gestión del Talento Humano* (2009), plantea que durante el siglo XX han tenido lugar tres (3) grandes eras organizacionales diferenciadas en cuanto a estructura, cultura organizacional, división del trabajo, cadena de mando, jerarquía de autoridad y el tratamiento dado a las personas, como factores claves para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones. Se trata entonces de la era de la industrialización clásica, la era industrial neoclásica y la era del conocimiento, esta última según lo señala el autor, surge en las postrimerías del siglo XX y se mantiene en la actualidad.

Es importante destacar que la evolución a una nueva era o período, no es un hecho mecánico que implica la desaparición o total sustitución de las premisas que le son características a la etapa que le antecede, al punto

de que en la actualidad, es común encontrar organizaciones altamente burocráticas que operan y mantienen sus estructuras inspirados en modelos surgidos en las primeras décadas del siglo XX. No obstante, el estudio y análisis de las especificidades dadas a cada era, resulta útil e interesante para entender la evolución de las organizaciones y con ello las distintas formas y modelos para su estudio, análisis y comprensión.

Era de la Industrialización Clásica

- a) **Vigencia:** se inicia a partir del año 1900 y se mantiene hasta aproximadamente el año 1950.
- b) **Estructura organizacional (diseño Mecanicista):** se caracteriza por estructuras burocráticas de tipo piramidal, centralizadas, con marcada influencia de la departamentalización a nivel funcional, donde la toma de decisiones se centra en el nivel más alto de la jerarquía. Las organizaciones cuentan con un conjunto de normas y reglamentos dirigidos a lograr la disciplina, estandarización y simplificación de las funciones bajo el concepto de “tarea”, rigurosamente planeadas por los administradores, quienes establecen no solo el tipo de actividad a cumplir y los recursos necesarios, sino el tiempo para ello. En este contexto el modelo organizacional es cerrado de tipo mecanicista, enfocado al orden interno.
- c) **Cultura organizacional:** el aspecto más distintivo de la cultura organizacional, se refiere a la conservación de valores tradicionales enfocados al pasado, en tanto que las personas eran consideradas como el tercer elemento de la producción, bajo la lógica de la fórmula tierra – capital – trabajo.
- d) **Clima organizacional:** a grandes rasgos se trata de un ambiente orientado a la conservación y mantenimiento del *status quo*, con un alto grado de certidumbre respecto a los cambios del ambiente externo, por lo cual el interés y prioridad se centra en atender los niveles de producción, es decir en los elementos internos de las organizaciones.
- e) **Recursos humanos:** los empleados eran considerados apéndices de las máquinas ensambladores, para quienes se debía diseñar y hacer cumplir rigurosos manuales de reglas y procedimientos. La especialización de la “mano de obra” fue un elemento fundamental, cada puesto era estrictamente diseñado de manera estática en busca de lograr mayores resultados, con lo cual se intentaba

producir a gran escala y costos menores. El pago (dinero) se asumió como la motivación principal para los trabajadores. En esta era la administración de recursos humanos recibió el nombre de *relaciones industriales*, cumpliendo el rol de suavizar las fricciones que pudieran surgir entre los trabajadores, existiendo limitaciones para entender el comportamiento de los grupos a lo interno de los establecimientos.

Durante el período que enmarca la era de la industrialización clásica, la preocupación por los problemas generados por la conducta organizacional estuvo presente, "... el gerente ha descubierto que para lograr una gran productividad se requería una organización sistemáticamente diseñada que se apegara a las reglas básicas del orden y la lógica". (Hodgetts y Altman, 1981, p.7). El auge y aceptación de esta premisa fue favorecido por la denominada **Teórica Clásica** de la administración, conformada por tres corrientes a) los administradores científicos, b) los teóricos de la dirección y c) los defensores de la burocracia ideal.

La administración científica, encuentra a sus mayores exponentes en ingenieros mecánicos, que trasladaron los conceptos de estudio de tiempo y movimientos a los centros de trabajo, con resultados satisfactorios en el incremento de la productividad. Los defensores de este enfoque (Frederick Taylor, Henri Farol y Max Weber), consideraban que era posible lograr mayor eficacia y por ende altos beneficios, a través del cuidadoso diseño de cada puesto de trabajo, destacando la tarea como máxima expresión de precisión y orden en las actividades. Cada trabajador recibía por escrito lo que le correspondía hacer según el estudio minucioso de los administradores, así cada individuo se convertía en una extensión o apéndice de las máquinas en pro de las metas a lograr.

Frederick Taylor, considerado el representante más famoso de la corriente científica, creó un *sistema diferencial de índice por piezas* conformado por dos (2) tasas de pago diferenciadas según lo producido, el salario dependía de la producción, quienes se ubicaran en índices menores del esperado (estándar) les correspondía un salario menor, en tanto que quienes superaran o alcanzaran el estándar recibían la tasa más alta. De este estudio destacan como conclusiones, que el dinero como forma de pago del trabajo ejecutado, era considerado como la motivación fundamental para los trabajadores, al tratarse de incentivos individuales, se deduce que este grupo de administradores no lograron comprender el comportamiento grupal. De igual manera destaca que las personas eran consideradas como seres plenamente racionales capaces

de desempeñar sus tareas de la forma más eficiente, para así obtener mayores ingresos.

Teoría de la dirección administrativa y la burocracia ideal. Inspirados en el “éxito” de los científicos, los denominados teóricos de la dirección centraron su atención en la jerarquía, formulando algunas premisas, entre las cuales destacan:

- a) debe existir una proporción directa entre la responsabilidad y la autoridad, siendo imposible la presencia de una sin la otra.
- b) las metas individuales y/o grupales están supeditadas a las metas organizacionales.
- c) el esfuerzo y el consecuente éxito en el trabajo, debe ser la medida para determinar los salarios.
- d) cada trabajador debe ser supervisado por un solo jefe
- e) la jerarquía tiene que respetarse a nivel de la comunicación, ningún trabajador podrá traspasar las líneas formales, sin la debida autorización de su jefe inmediato.

El modelo a su vez, presenta una serie de aspectos considerados como desventajas, a saber;

- desestima la importancia de la organización informal.
- carece de mecanismos para la solución de problemas entre los niveles jerárquicos, así como de grupos.
- la comunicación presenta serias limitaciones al estar supeditada a canales rígidos.
- pretensión de reducir a las personas a los intereses de la organización.
- la forma de organización limita el desarrollo personal.

De las características presentadas -a grandes rasgos-, a cerca de las teorías de la administración científica y la burocracia ideal, se concluye que intentaron dar respuesta y proponer alternativas para el tratamiento de las personas en las organizaciones, pero no lograron una sólida comprensión del comportamiento organizacional, al intentar mediante el desarrollo y aplicación de principios científicos y racionales caracterizados por ser rígidos y estáticos, administrar organizaciones

conformadas por personas, a quienes se les consideraba un insumo más dentro del proceso productivo, por lo cual pretendían su comportamiento como seres perfectamente racionales capaces de acudir a sus lugares de trabajo desprovistos de sentimientos, valores, creencias y motivados estrictamente por el pago a percibir.

En este contexto y como complemento de los dos modelos anteriores surge la teoría de las *Relaciones Humanas*, intentando dar respuesta a una realidad palpable, expresada en la necesidad de superar la visión del hombre como apéndice de la máquina, para entenderlo como un ser completo. Se trata entonces de incorporar una visión humana a la teoría clásica de la cual forma parte.

El elemento central de esta corriente, consistió en incorporar un trato más humano a la administración, sin cuestionar la forma de organizar el trabajo y los métodos de funcionamiento de las organizaciones. Los estudios de Hawthorne Works en la Western Electric Company Illinois, seguidos por los realizados por Elton Mayo y sus compañeros de Harvard, constituyen uno de los aportes más significativos para la teoría.

Los experimentos de Hawthorne consistían en estudiar la productividad de los trabajadores, manipulando y relacionando sus condiciones laborales físicas como iluminación, la humedad, el sueldo; sus condiciones sociales y psicológicas, como el descanso, el liderazgo, la presión de grupo, etc. Cada cambio mejoraba la productividad de cada trabajador y del grupo. En muchas ocasiones los cambios no tenían consecuencias evaluables, pero la sensación de los trabajadores de estar siendo motivados y protegidos para mejorar el desempeño de su tarea laboral seguía siendo la causa del aumento de la productividad (Jaulin, 2008, p. 47)

Los estudios de los exponentes de la teoría de las relaciones humanas, fueron cuestionados bajo el argumento de ser empíricos, no obstante le son atribuidos los siguientes aportes:

- Reconocimiento de la necesidad e importancia de estudiar a las organizaciones como *sistemas sociales* que comprenden tanto a las personas como a las relaciones formales e informales. De esta manera una organización (empresa) es un sistema social supeditado a la tecnología para producir, en donde interactúan las personas mediante roles individuales, regidos por normas distintas a la organización formal.

- Se amplia la percepción de que sólo el dinero motiva a los trabajadores, incluyendo factores sociales o psicológicos, tales como sentimientos, actitudes, valores y creencias. En tanto que los trabajadores pueden ser motivados mediante la satisfacción de necesidades psicosociales.
- Identificación de los grupos informales como unidad de análisis, para entender la productividad de los trabajadores. No obstante de este reconocimiento, erraron al considerar que la organización formal y la informal eran permanentemente entidades distintas y separadas, las cuales debían ser estudiadas de forma independiente, considerándolas irreconciliables.
- Como forma de eliminar conflictos organizacionales, sugirieron ampliar la participación de los trabajadores, introducir mejoras en la comunicación y manejar el liderazgo democrático en sustitución del autoritario.
- La administración de las organizaciones requiere la aplicación de estrategias que apunten tanto a las áreas técnicas como a las sociales, en cuanto al trato y comprensión del comportamiento de las personas en las organizaciones.

La denominada era de la industrialización clásica gestada hasta la primera mitad del siglo XX, devela la marcada influencia del pensamiento de Taylor y el no menos conocido modelo burocrático de Max Weber, a partir del cual las organizaciones intentaron lograr la maximización de la eficacia, productividad y rentabilidad, dejando de lado su desarrollo integral. Este modelo se ajustó a los requerimientos de la época donde surge y se gesta, brindando resultados positivos en cuanto a su eficacia para realizar tareas puntuales y facilitar el control. Sin embargo, el desarrollo y evolución expresado en requerimientos del ambiente signado por cambios constantes, demandó novedosas formas de organización en las cuales la relación con el entorno cobra especial relevancia. En este nuevo contexto el modelo burocrático resulta lento y pesado para procesar y adaptarse a la renovación, de esta manera los enfoques de sistemas cerrados y estructurados resultan obsoletos, cediendo espacio a la consideración y tratamiento de las organizaciones como sistemas abiertos, paradigma asumido como una de las premisas fundamentales de la **teoría moderna**, la cual se enmarca en la era de la industrialización Neoclásica.

Era de la Industrialización Neoclásica

a) Vigencia: se inicia a partir del año 1950 y se mantiene hasta la última década del siglo XX (1990).

b) Estructura organizacional (diseño Matricial): en su etapa inicial se mantiene el esquema de la era anterior, en cuanto a la estructura piramidal, jerárquica y burocrática, con algunas variantes expresadas en el enfoque matricial, el cual consistió en combinar la departamentalización con esquemas laterales para lograr una estructura por productos / servicios. Los puestos de trabajo se diseñaron para cumplir tareas más complejas e innovadoras, lo cual contribuyó a mejorar ciertas organizaciones sobre todo las de mayor tamaño, pero este cambio resultó insuficiente al no eliminar la rigidez del modelo original. Sin embargo, sirvió de base para la posterior creación de ágiles unidades estratégicas de negocios, producto de la fragmentación y división de las grandes organizaciones.

c) Cultura organizacional: en sustitución a los modelos centrados en el pasado, la cultural organización de la era neoclásica presenta como rasgos característicos el enfocarse en el presente, en la actualidad, signada por la transición. Énfasis en la adaptación a los cambios del ambiente, en constante renovación.

d) Clima organizacional: el alto grado de certidumbre respecto a los cambios del ambiente externo propio de la era clásica, es revolucionado por la velocidad de los cambios ambientales.

f) Recursos humanos: La visión de los empleados como apéndices de las máquinas, con rigurosos manuales de reglas y procedimientos, da paso a la comprensión y tratamiento de las personas como recursos a quienes más que controlar se les debe facilitar su desempeño, en pro de lograr los objetivos y metas organizacionales. En este contexto le corresponde al área de recursos humanos las tareas conocidas hasta ahora, es decir, reclutamiento y selección, formación, evaluación, remuneración, seguridad e higiene y negociación de relaciones laborales con sindicatos. Los puestos de trabajo fueron pensados para el cumplimiento de tareas complejas demandando al trabajador mayor creatividad e innovación, en su desempeño. Se estima que el enfoque de las *relaciones industriales*, fue sustituido por la *administración de recursos humanos*.

Tal y como se indicara, la teoría clásica de la administración dio paso a la denominada teoría moderna², la cual parte de las premisas de los humanorrelacionistas, otorgándole importancia a los resultados empíricos obtenidos, añadiendo un marco conceptual analítico. Establecen la **teoría de sistemas** como paradigma para el estudio de las organizaciones, de esta manera el medio ambiente tanto interno como externo, cobra importancia fundamental para su análisis y comprensión.

Jaulin, en su obra *El Contratrabajo. Análisis de las Organizaciones* (2008, pp. 66-69), presenta un resumen acerca del estudio efectuado por Chiavenato con relación a los aportes y contribuciones de Kantz y Khan (1970) creadores de un modelo de organización considerado de mayor amplitud y complejidad que los anteriores (Miller y Rice, Gross, Mc. Gregor), al estar fundamentado en la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Teoría de las Organizaciones, del cual resaltan los siguientes aspectos:

- *Las organizaciones como sistemas sociales*

Las organizaciones conforman **sistemas sociales abiertos**, presentando propiedades particulares así como las comunes a este tipo de sistemas, es decir, entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Estos sistemas no permanecen estáticos cumplen con el proceso de entrada de energía, su transformación y la consecuente salida o exportación, enmarcado en la renovación constante denominada negentropía. Entre las características de las organizaciones como sistemas abiertos destacan:

Importación (entrada) - transformación (procesamiento) – exportación (salida). Ingresan al sistema insumos provenientes del medio ambiente externo siendo procesados y convertidos en productos, según el objeto de la organización, que serán enviados al ambiente externo. Este proceso constituye la base del sistema abierto.

Carácter cíclico. Se trata de eventos en ciclos expresados en la importación – transformación – exportación, donde la energía que ingresa y egresa expresa la interrelación con el medio ambiente externo. Generándose un proceso nuevo mediante la transformación efectuada a lo interno de la organización.

² Hacia mediados de la década de 1950, era evidente que los humanorrelacionistas perdían el ánimo y no tenían nada substancial que agregar a la teoría de la administración y la organización. Esto condujo a la aparición de la **teoría moderna**.(Hodsgetts y Altman, 1981, p.16)

Entropía negativa. La entropía constituye un proceso a través del cual las formas organizadas en especial las cerradas, tienden a su desintegración y desaparición, razón por la cual los sistemas abiertos necesitan mantenerse en movimiento para evitar la entropía generando energía y fortaleciendo su estructura, constituyendo un proceso reactivo por ello el valor negativo.

Carácter procesual (información, retroalimentación y codificación). Se trata del procesamiento de la información que ingresa al sistema, seleccionándola y codificándola a través del proceso de retroalimentación positiva, rechazando o aceptando la información que reciben.

Estado de equilibrio y Homeostasis dinámica. Los sistemas abiertos procuran mantener constancia en el intercambio de la energía importada y la exportada del medio ambiente externo, evitando el proceso entropico como forma de garantizar su supervivencia.

Diferenciación. Al tratarse de un sistema abierto, la organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le permite una diferenciación interna, entendida como una tendencia para la elaboración de la estructura.

Equifinalidad. Expresa la existencia de más de un método para lograr un objetivo, a partir de distintas condiciones iniciales, de manera tal que a mayor cantidad de mecanismos regulatorios (homeostasis), la equifinalidad será menor.

Límites y fronteras. La organización como sistema abierto presenta límites en cuanto a su campo de acción y apertura al medio externo (recepción de insumos).

- *Características de los sistemas sociales*

Inexistencia de límites de amplitud, debido a que las organizaciones no están conformadas por partes físicas, tal es el caso de los sistemas biológicos, las organizaciones sociales entran en contacto con múltiples elementos, personas, insumos, materiales y organizaciones, entre otras.

Requieren producción y mantenimiento de entradas. Estas últimas proporcionan la energía que da el soporte al sistema, mientras que las de producción son las importaciones (productos), que actúan como motivaciones capaces de atraer a las personas al interior de los sistemas sociales permitiendo su mantenimiento.

Naturaleza planeada, son invenciones del hombre, por lo tanto estos sistemas se basan en actitudes, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas.

Variabilidad, los sistemas sociales ameritan control para reducir la variabilidad y la inestabilidad, propio de la acción humana.

Normas, valores y funciones, constituyen los principales componentes del sistema social. Las funciones se refieren a las formas de comportamiento asociadas a una determinada tarea. Las normas aluden a las expectativas generales con carácter de exigencia, dirigido a quienes desempeñan una función, los valores por su parte, representan un nivel de mayor generalización, siendo las aspiraciones y justificaciones del orden ideológico.

Sistema formalizado de funciones. Los organizaciones sociales develan un patrón de funciones interrelacionadas, el cual es estandarizado.

Inclusión parcial. Las organizaciones utilizan de manera parcial los conocimientos y habilidades de las personas, es por ello que estas requieren participar en múltiples organizaciones para socializarse.

Relación con el medio ambiente. Los sistemas están en constante interacción con su medio ambiente externo, representado por otros sistemas, subsistemas y suprasistemas.

Con los aportes de la teoría moderna, en las primeras décadas de la denominada era neoclásica, queda plenamente establecido que las organizaciones son sistemas sociales abiertos, que deben entenderse y analizarse en relación con su entorno cada vez más cambiante y dinámico, capaz de influir en el interior de las organizaciones afectando la totalidad de sus funciones. Durante el periodo que comprende ésta era tienen lugar un importante número de eventos que demandan a las organizaciones capacidad de cambio y adaptación a todos los niveles, se producen fenómenos tales como el uso y expansión de las tecnologías de información y comunicación, la globalización de la economía y la disminución del ciclo de vida de los productos, entre otros no menos importantes. En medio de la turbulencia y la innovación, propia del período neoclásico, surge una nueva técnica gerencial para el estudio de las organizaciones, denominada **Teoría de la Contingencia**.

- *Teoría de la Contingencia*

Esta teoría surge a finales de la década de los años 60, constituyendo una variante de los conceptos y fundamentos de la teoría general de los

sistemas. Para Lawrence y Lorsh (1973), el rasgo distintivo de este modelo teórico, consiste en la importancia atribuida a la relación de la organización con su entorno “la contingencia³ del encuentro entre organización y ambiente” (citado por Rodríguez, 2005, p. 50). La propuesta de estos autores señala dos aspectos fundamentales; la **Diferenciación** y la **Integración**.

La **diferenciación** hace referencia, a la necesaria especialización de las unidades o áreas de la organización con la consecuente interacción con el ambiente, también expresado en sectores o áreas, ejemplo de esta relación lo constituyen el intercambio con proveedores, clientes, entes reguladores y demás empresas competidoras, entre otros. La diferenciación conlleva a la existencia de subsistemas organizacionales distintos en variados aspectos, de manera tal que es necesaria la presencia y accionar de procesos que permitan armonizar la organización para que funcione como un todo, apareciendo así la integración a fin de evitar la dispersión y extinción de la organización, dada su fragmentación en subsistemas. A la **Integración** como proceso, le corresponde coordinar las actividades de cada área, para que sus funciones se complementen y colaboren entre si, en pro de alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Según lo destacan Rincón y Romero (2002), para los estudiosos de este tema, la teoría de la contingencia expresa que: “La mejor forma para organizarse depende de la naturaleza del ambiente con el cual se tiene que relacionar la organización (Scott citado por Hall, 1996:309).” (p.364). Se evidencia así que para esta teoría la *adaptación* de las estructuras de las organizaciones a su medio ambiente o entorno, se constituyen en el factor principal para su éxito o fracaso.

En la era neoclásica, tienen lugar un importante número de eventos que sin duda impactaron la forma de definir, estructurar, analizar y entender las organizaciones, así lo demuestra la teoría moderna y la teoría de la contingencia. No obstante, el surgimiento y expansión de las tecnologías de información y comunicación propio de un mundo globalizado, constituyen un hecho de gran trascendencia, su uso e incorporación en las organizaciones de distintos tamaños y naturaleza es una realidad incuestionable, así como lo es su influencia en la búsqueda de nuevas formas de organización que permitan sacar el mayor provecho a las ventajas que ofrece el manejo de información en tiempo real desde cualquier parte del mundo. Ahora bien, las transformaciones propias de este fenómeno no son generalizadas, dado que no se puede afirmar de manera plausible que las organizaciones en diversos contextos

³ Entre los factores de contingencia se encuentran la estrategia, tamaño, incertidumbre de la tarea y la tecnología (Soria, 2006,p.6)

incluyendo el latinoamericano, han evolucionado a la era de la información o del conocimiento, no obstante las TICs marcan el surgimiento de una nueva etapa a nivel organizacional, donde la velocidad de la información ocupa un lugar privilegiado de cara a lo que será su estructura y funcionamiento en el siglo XXI.

Era del Conocimiento

a) Vigencia: a grandes rasgos y siguiendo lo propuesto por Chiavenato, esta era se inicia a partir de la década de los años 90, encontrándose en pleno desarrollo.

b) Estructura organizacional (diseño Orgánico): entre los rasgos más característicos producidos y esperados a nivel de estructura, destacan la transición de las formas burocráticas a nuevos modelos organizacionales más flexibles, orgánicas, virtuales, de red. Sustitución de la estructura piramidal por modelos matriciales y redes de multiniveles. Se trata de lograr organizaciones con menor carga burocrática, soportadas en equipos de trabajo. (Rincón y Romero, 2002, pp. 366-367)

c) Cultura organizacional: la cultural organización de la era del conocimiento se enfoca hacia el futuro, atribuyendo especial importancia a la transformación y la innovación constante, de allí que el conocimiento y la creatividad sean altamente valorados.

d) Clima organizacional: con fuerte influencia proveniente de los cambios ambientales, los cuales se caracterizan por ser rápidos, continuos y turbulentos, de manera tal que el movimiento y transformación han de constituir la regla.

e) Recursos humanos: esta era demanda una revalorización de la fuerza de trabajo, el liderazgo, la autoridad y la obediencia deben ser analizados y entendidos de una manera flexible. La concepción de los trabajadores apéndices de maquinas y empleados controlados ha de ceder espacio "...dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. ... ahora se les considera asociados ... que toman decisiones en sus actividades" (Chiavenato, 2009, p. 43).

La era del conocimiento tiene como punto de inicio la década de los años 90, sin embargo es de destacar que aun se encuentra en ciernes, puesto

que son pocas las organizaciones en el contexto latinoamericano y venezolano en particular, cuyas estructuras responden en su totalidad a las premisas que tipifican esta era. Tal y como se señala en líneas anteriores es común encontrar organizaciones que funcionan bajo los modelos de las primeras décadas del siglo pasado, combinando herramientas a nivel de comunicación e información propias de la era del conocimiento. En tal sentido las características reseñadas en cuanto a estructura, clima y cultura se constituyen en tendencias a futuro que con seguridad encontrarán aplicación en la evolución de las organizaciones, dentro de sus contextos y requerimientos.

En esta era la teoría moderna pierde vigencia, sin negar sus aportes. Algunos estudiosos y tratadistas del tema organizacional, como es el caso de Soria (2006), consideran que existía hasta finales de la década de los años 70 y principios de los 80, una especie de consenso con relación al uso de la teoría de la contingencia como modelo para el análisis de las organizaciones, lo cual sufrió un quiebre o ruptura, generándose un replanteamiento acerca de nuevos enfoques y el resurgimiento algunos otros dejados de lado. En este escenario han adquirido auge y relevancia especialmente en Estados Unidos de América, el análisis de la **Cultura y el Clima Organizacional**, modelos estos que han encontrado aplicación en los países latinoamericanos, al adaptarse tanto a las medianas como a las pequeñas organizaciones que son más características en esta región.

La búsqueda, rescate y aplicación de nuevos modelos de estudio para las organizaciones, tienen como motivación a nivel metodológico el considerar insuficiente la comprensión de su estrategia y la correspondiente estructura organizacional, según las demandas del entorno, puesto que existía pleno conocimiento acerca de la ocurrencia de muchos más hechos y fenómenos en la organización generadores de su éxito o fracaso, de allí la necesidad de ensayar con otros métodos que permitieran una explicación más exhaustiva, a través de los cuales se diera cuenta de las diferencias fundamentales en el modo de ser y actuar de las organizaciones que funcionan en contextos similares pero con importantes diferencias en su gestión y resultados. La globalización de la economía y la presencia de empresas de carácter multinacional influyen notablemente en esta búsqueda, al confluir patrones culturales y de comportamiento generadores de impacto en las organizaciones.

De igual manera, para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, este contexto demanda a la administración de las organizaciones estar muy atentos a conocer y trabajar la motivación de sus integrantes, de allí la creciente importancia de los estudios de la cultura y el clima organizacional.

Las investigaciones sobre clima organizacional se han convertido en una herramienta gerencial que permite a los gerentes intervenir en los puntos que se consideran críticos y establecer propuestas de mejoras oportunas que permitan obtener mejores logros en los objetivos, corrigiendo a tiempo aquellos factores que puedan afectar la motivación o desempeño. (Smith, 2006, p.8).

La importancia del estudio del clima organizacional, de acuerdo a lo planteado, radica no sólo en entender el por qué de los comportamientos de las personas al interior de la organización, -cuando se señalan que es a “lo interno” es importante acotar que no están exentos o aislados de la influencia del medio externo, dado que las personas acuden a las organizaciones con su carga particular a nivel de cultura, percepciones, actitudes y comportamientos, además del intercambio que se da con el entorno desde la organización-, puesto que también permite la posibilidad de diseñar y aplicar correctivos y cambios que apunten a la consecución de las metas organizacionales, considerando que un clima favorable representa uno de los factores capaces de coadyuvar a las organizaciones a adaptarse a la innovación y al cambio logrando la productividad necesaria, resaltando el rol fundamental del talento humano para tal fin.

El clima y la cultura organizacional guardan estrecha relación, más no son sinónimos. La cultura implica los valores, actitudes y conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización, se trata de ese hacer particular de cada empresa. El clima por su parte, representa la percepción de los miembros de la organización donde están presentes elementos de la cultura. Schein (2002), (citado por Calderón y Lazcano, 2007), señalan que:

La cultura organizacional es el nivel más profundo de supuestos básicos y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Estos elementos profundos, inconscientes y además compartidos unifican y uniforman los modos colectivos de actuar. Por su parte los modos de percibir compartidos suelen ser conscientes, manifiestos y medibles. La cultura es un principio regulador más general y universal, el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante. El clima es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura (p.186).

Conscientes de la relación y vinculación de la cultura y el clima organizacional, a continuación y previo al abordaje del clima como elemento teórico central para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se procede a describir y caracterizar los aspectos más sobresalientes de la cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Aproximación al concepto

La cultura organizacional expresa el modo en que ocurren los procesos en las organizaciones, su estudio permite entender por qué las personas responden de una determinada manera, cumplen ciertas normas y se identifican con algunos símbolos.

Según Kilmann (1985), (citado por Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999), “la organización en sí tiene una calidad invisible -un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas- que quizás sea mas poderoso que las ordenes de cualquier persona o de cualquier sistema formal”(p.544). Este estilo representa la cultura de la organización, por lo que para su comprensión hace falta en palabras del autor, “ir más allá” de la estructura sus máquinas, edificios y los manuales de normas y reglamentos.

Edgard Schein (1992) por su parte, plantea la siguiente definición de cultura organizacional:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por [un] grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior o integrarse en su interior; que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, [deseable] para enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. (Citado por Stoner, Freeman y Gilber Jr, 1996, p.200).

Para este autor la cultura organizacional presenta tres niveles en los cuales esta puede hacerse en mayor o menor grado visible u observable, estos son; artefactos, valores adoptados y supuestos básicos. **Los artefactos** constituyen el primer estrato y esta conformado por los elementos visibles en las organizaciones, es decir productos o servicios,

logos, páginas web, así como el comportamiento de los miembros, expresado en variadas formas que incluye desde la informalidad y la formalidad del vestir de las personas, lugar de residencia de la mayoría, hasta las actividades de tipo educativo y recreativo practicadas por el grupo.

Los valores adoptados, son el segundo nivel y expresa las razones o justificación del como se hacen las cosas y por qué, agrupa las estrategias, filosofía y metas de la organización. En cuanto a los **supuestos básicos** como tercer nivel, es donde se ubican las creencias y percepciones asumidas por los integrantes de la organización. Es la forma de hacer las cosas basados por lo general en supuestos implícitos.

Cruz (2001), realizó un estudio acerca de algunos conceptos de cultura organizacional y partir de dicha revisión, propone el siguiente concepto:

Una forma aprendida de hacer en la organización que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. (Citado por Salcedo y Romero, 2006, p.90).

En todos estos conceptos subyacen elementos comunes, en primer lugar, se trata de la manera de hacer las cosas en cada organización, la cultura organizacional ha de ser compartida, es decir comprende los valores, costumbres, creencias y normas que se hacen comunes entre los integrantes, además de moldear la forma de interactuar con el entorno.

Cada organización posee su propia cultura que la distingue y hace particular del resto, independientemente de la cercanía física o similitud en cuanto a su propósito o naturaleza. Los componentes de la cultura se encuentran en dos niveles, el primero comprende los aspectos formales y abiertos, es decir la estructura organizacional, denominación y descripciones de cargos o puestos, objetivos y estrategias, tecnología, políticas y lineamientos en materia de personal, medidas de productividad, etc, este nivel es la parte visible de la cultura y la más fácil de intervenir y modificar. El segundo nivel es invisible y se refiere a los aspectos sociales y psicológicos, como la forma de influenciar y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas de los grupos, valores y expectativas, formas de interacción grupal y relaciones

afectivas. Los cambios son más difíciles de lograr y están en dependencia de aquellos producidos en el primer nivel, de allí que sean a muy largo plazo.

Similitud entre Clima y Cultura Organizacional.

Clima y cultura organizacional son conceptos que se refieren a la percepción del ambiente social de una organización. Y esta relación puede apreciarse en los siguientes puntos:

1.- Ambos conceptos se concentran en el estudio de características conductuales a nivel organizacional y por lo tanto consideran que las organizaciones son unidades claves para el análisis del comportamiento organizacional. Asimismo supone un cierto grado de consistencia en la conducta reflejada por los miembros, siendo la base de esta consistencia los valores, las creencias, los propósitos y los significados comunes, los cuales confieren el sentido necesario a las acciones concretadas dado como prácticas, normas y políticas.

2.- Ambos conceptos están referidos a una amplia variedad de temas que van desde creencias y suposiciones profundamente sostenidas en una organización y que constituyen la base de la cultura, hasta procedimientos reales y patrones específicos de la conducta que tienen sus raíces o se asocian en la mayoría de los casos a la cultura existente.

Ambos conceptos abordan un mismo problema de investigación al tratar de explicar la influencia que ejercen las características de los sistemas organizacionales sobre el comportamiento de los individuos y como estos al transcurrir del tiempo le confiere características muy particulares a la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional no es reciente data, su análisis e interés por diagnosticarlo, para así implementar correctivos, se ubica en la década de los años 60, cuando se asumió como modelo para comprender las organizaciones su consideración como sistema social abierto, no obstante, su mayor auge y aplicación se da aproximadamente dos décadas después.

Desde su origen hasta la presente fecha ha recibido distintas denominaciones entre ellas; ambiente, atmósfera y clima, incluso algunos

estudiosos dan igual tratamiento al concepto de clima y cultura organizacional. En lo que si hay pleno acuerdo es en la importancia e influencia del clima en el ser y accionar de las organizaciones, lo cual guarda estrecha relación con el valor reconocido y atribuido al recurso humano, en tanto su comportamiento recibe influencia e influye a su vez en el clima, con la consecuente repercusión en la satisfacción de sus necesidades, la motivación y por ende en la productividad.

Aproximación al Concepto

Dessler en 1993, (citado en Sandoval, 2004, pp.83-84), señala la inexistencia de consenso en torno al concepto de clima organizacional, razón por la cual plantea que las definiciones propuestas por los estudiosos del tema, encuentran aceptación en dependencia del enfoque o corriente con la cual se identifiquen.

Un primer enfoque es el denominada *objetivo o estructural*, desde esta perspectiva el clima organizacional esta constituido por determinadas características de la organización, con capacidad de influir en el comportamiento de sus miembros. Forehand y Gilmer, son considerados exponentes de este enfoque y definen al clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la integran”. (ob. cit). Este modelo de abordaje considerado como objetivo remite a limitar el clima a los aspectos físicos y tangibles de la organización, dejando de lado la percepción del individuo que en ella interactúa.

El segundo enfoque es el *subjetivo o perceptual*, Halpin y Crofts, conceptualizan al clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”. (ob. cit). Esta definición al igual que la propuesta desde la visión objetiva, es parcial, al sesgar al clima a un atributo individual, una opinión personal que depende solo de los sentido por el integrante de la organización. A partir de estos dos enfoques surge uno de carácter *integrado*, siendo Waters uno de sus exponentes para quien el clima esta referido a “las 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, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. (ob. cit).

Pérez de Maldonado (2006), presenta una conceptualización, que resulta interesante, en tanto incorpora algunos elementos no explicitados en los enfoques anteriormente reseñados.

El ambiente de trabajo puede ser entendido como un fenómeno *socialmente construido*, que surge de las *interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo*, lo que da como resultado un significado a las *experiencias individuales y grupales*, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y *cargada de afectividad*. (p.238). [subrayado añadido].

En este concepto la autora señala al clima al que denomina ambiente, no sólo como una percepción individual, al añadir la concepción de grupo, como colectivo dentro de la organización cuyas interacciones influyen en la percepción y comportamiento de los mismos. Destaca el carácter dinámico y cambiante de esas interacciones, reconociendo la influencia del entorno o ambiente externo. Finalmente atribuye una carga de afectividad como condición del individuo, que percibe y externaliza el clima organizacional mediante su comportamiento.

De los enfoques reseñados el que ha encontrado mayor aceptación y utilidad, es aquel cuyo rasgo fundamental es la consideración de las percepciones de los empleados en relación a los procesos y estructura de su organización.

El clima organizacional a los fines de esta investigación se asume como el producto de las percepciones que tienen las personas / grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos⁴ organizacionales, en constante interacción. Esta percepción no es un hecho aislado del entorno, por el contrario tanto el contexto inmediato como el global, influyen en el clima de las organizaciones.

Características del Clima organizacional

- **El clima organizacional es multidimensional.** Constituiría un error delimitar el clima a una variable o a un reducido número de estas. El clima es la percepción resultante de la interacción de los aspectos objetivos de la organización, tales es el caso de su

⁴ Estructura: refiere las propiedades físicas de la organización (estructura, organigrama, configuración jerárquica, entre otras.)

Procesos: agrupa a la gestión de RRHH (liderazgo, control, gestión de conflictos, centralización, descentralización, poder, status, etc. (Brunet, 1987, p. 15-16).

estructura y de los procesos y a su vez del comportamiento de sus integrantes.

- **Continuidad.** El clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo, lo cual no significa que no sufre alteraciones o modificaciones, por factores capaces de perturbar una organización. Cada organización posee un clima que el es propio, presentando variaciones de un departamento o unidad a otro, por este motivo resulta útil al momento de realizar diagnósticos, analizar la organización en general y sus áreas en particular. Los datos obtenidos de esta manera, permitirán la aplicación de correctivos ante necesidades puntuales. La connotación de continuidad y la posibilidad de cambios, constituye una diferencia entre clima y cultura, en tanto esta última es más permanente.
- **El clima laboral incide en la disposición con respecto al trabajo.** Cuando el clima es percibido como favorable, las personas sentirán mayor estímulo a participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, contrariamente un clima asumido como negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales, por lo que se puede afirmar que el clima repercute sobre el comportamiento de los integrantes de la organización.
- Directamente vinculado con lo anterior, se encuentra que el **clima organizacional afecta el nivel de compromiso e identificación** de los empleados. De la percepción favorable o no que se tenga dependerá cuan identificados y comprometidos estén los miembros de una organización, de allí la importancia de gestionar un clima adecuado.
- **El clima organizacional es bidireccional.** En la medida que los integrantes de la organización son influenciados por el clima y estos a su vez influyen en su mantenimiento o transformación, a través de sus comportamientos y actitudes.
- **Estilo de dirección-clima organizacional.** El estilo de dirección implementado en las organizaciones impacta su clima, produciendo una suerte de circulo vicioso en la medida que los empleados presenten comportamientos y actitudes de rechazo, ante un determinado estilo, la dirección aplicará con más rigurosidad mecanismos de control, reforzando el rechazo hacia estos. Corresponde a la gerencia detectar este tipo de situaciones para desarrollar correctivos que mejoren el clima como factor importante en la productividad de la organización.

- **Ausentismo y rotación como indicadores de un clima desfavorable.** En la medida que en una organización sus integrantes se sientan inconformes con su ambiente laboral, la motivación para acudir y tener un desempeño idóneo a las metas y objetivos será menor, razón por la cual organizaciones que presenten niveles de ausentismo y rotación altos, registran gran probabilidad de contar con un clima negativo.
- **El cambio es multidimensional.** Según se indicara son múltiples las variables que conforman el clima organizacional, en tal sentido al emprender un proceso de cambio resulta imperativo abordar la diversidad de factores que están creando un clima desfavorable, cada acción a implantar debe ser rigurosamente analizada para que el abordaje contemple las acciones necesarias, evitando así el riesgo de crear falsas expectativas, con correctivos que sean más efectistas que efectivos.
- **Condicionante del comportamiento.** El clima percibido por los integrantes de la organización se convierte en un condicionante de su comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.
- Es común encontrar en la literatura dedicada al clima organizacional, señalamientos que afirman la **existencia de variaciones en la percepción del clima, a partir del nivel jerárquico y tipo de profesión de los integrantes de la organización.** Por ejemplo la alta dirección suele percibir el clima de forma más favorable que los empleados de base, donde el sentido de identificación y participación directa en la toma de decisiones adquieren importancia.
- El clima organizacional actúa como una especie de “filtro” mediante el cual los **empleados interpretan los requerimientos y exigencias de la organización y en consecuencia los comportamientos que deben adoptar.**
- Finalmente es de resaltar que el clima organizacional, es **producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes,** es decir entre las características personales y las organizacionales.

Modelos de Clima Organizacional según Rensis Likert.

Likert es considerado uno de los investigadores que más ha aportado a los estudios del clima organizacional, durante casi una década (1960-1970), dedicada al estudio del tema, presenta entre sus investigaciones la *teoría de los sistemas de organización*, catalogada como la más valiosa y completa dado su nivel explicativo. La teoría de los sistemas de Likert, parte de la siguiente premisa: *el comportamiento de los empleados es originado por dos fuentes principales, la primera, el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciba y la segunda, las que se derivan de sus informaciones, percepciones, capacidades y valores*. De esta manera la percepción, es quien determina la forma como se reacciona ante las circunstancias, que no siempre ha de corresponder con la realidad objetiva. De acuerdo a lo expuesto la realidad influye sobre la percepción, pero es esta quien finalmente define el comportamiento a expresar por la persona. De allí que para Likert era importante resaltar que debe manejarse el tratamiento de la percepción del clima y no el clima en si “por cuanto ... sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva” (Rodríguez, 2005, p. 164).

La teoría de los sistemas organizacionales, parte de la consideración de la existencia de tres tipos de variables determinantes de las características de las organizaciones, se trata de variables causales, intermediarias y finales.

- **Variables causales**, son independientes, en tal sentido pueden ser modificadas por los integrantes de la organización, razón por la cual si sufren cambios estas pueden causar transformaciones en otras variables. Según la teoría, las variables de tipo causal se refieren a la estructura y su administración; reglas, decisiones, actitudes y competencias, entre otras no menos importantes.
- **Variables intermediarias**, también conocidas como intervinientes conforman los procesos organizacionales, se trata de las motivaciones, actitudes, comunicación, toma de decisiones y objetivos, entre otros.
- **Variables finales**, representan la eficacia de la organización, sus resultados finales, producto de la acción entre las variables causales e intermediarias. incluye la productividad, ganancias y pérdidas de la organización.

La teoría de Likert, siguiendo a Rodríguez (p.164-165), explica que de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales se establecen dos tipos de sistemas o climas organizacionales, *el autoritario y el de tipo participativo*, cada uno contentivo de dos subtipos que van desde sistema I hasta sistema IV, en forma de continuo.

- *Clima de Tipo Autoritario*

Sistema I. Autoritarismo Explotador

En el clima correspondiente al sistema de tipo autoritario explotador, la dirección desconfía permanentemente de los empleados. La toma de decisiones en cuanto a la organización y distribución del trabajo corresponde a los administradores o gerentes, quienes desde la cima y de manera descendiente las asignaran a los subordinados a través de directrices e instrucciones, sin que medie comunicación alguna. Prevalece un ambiente cuyo rasgo principal es el miedo al castigo y las amenazas son práctica común. Son implementadas algunas recompensas de forma eventual.

Como corolario al tipo de dirección presente, los empleados dan muestra de desconfianza y temor en las escasas interacciones con sus supervisores, desarrollándose una organización informal antagónica a la formal. El clima del sistema I tiende a ser estable y aleatorio.

Sistema II. Autoritarismo Paternalista

El estilo de dirección característico del Sistema II, contempla ciertos niveles de confianza de forma condescendiente hacia los empleados. Al igual que en el de tipo autoritario explotador la toma de decisiones está reservada a la alta dirección, con una tímida participación en algunos estratos inferiores. De esta manera aunque los procesos de control se mantienen en la cima a un nivel centralizado, es posible observar en ocasiones que son delegadas algunas funciones en los estratos intermedios e inferiores. Las interacciones entre supervisores y subordinados se desarrollan con condescendencia por parte de los superiores, mientras que en los subordinados la preocupación se mantiene presente.

Entre las estrategias para motivar a los empleados, son implementadas las recompensas y el castigo. En tanto la gerencia juega con las necesidades sociales de los empleados. Es posible se gesten una organización informal, más no es una constante que sea antagónica a los fines de la formal. El clima del sistema autoritario paternalista, tiende a ser estable y estructurado.

Los sistemas I y II corresponden a climas entendidos como cerrados, caracterizados por su inflexibilidad y en consecuencia con tendencia a ser percibidos como desfavorables.

- *Clima de tipo Participativo*

Sistema III consultivo

A diferencia de los dos primeros sistemas, en el consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados. En materia de toma de decisiones sigue reservada a la cima, permitiendo la participación de los empleados en ciertas decisiones más particulares a niveles inferiores. Se mantiene el tipo de comunicación descendente, no obstante aumenta la interacción superior-subordinado con mayor confianza. La forma de motivar a los trabajadores es mediante el método de recompensas y castigos eventuales. El sistema consultivo apunta a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima.

Es probable el surgimiento de una organización informal en oposición a los fines de la organización. El clima es dinámico con una administración bajo la forma de objetivos por lograr.

Sistema IV. Participación de grupo

El rasgo más resaltante del sistema IV es la presencia de una dirección que confía en sus empleados, en tanto la toma de decisiones se da en los distintos niveles de la organización. La comunicación descendente es revolucionada a formas ascendentes y laterales. Fluyen relaciones cordiales de amistad y confianza entre supervisores y empleados, con una importante distribución de responsabilidades en materia de control a los niveles inferiores.

La forma de motivar es mediante la participación, establecimiento de objetivos de rendimiento, con la consecuente evaluación en base a los mismos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Están presentes las organizaciones informales sin relaciones antagónicas con las formales en la mayoría de los casos. El estilo de gestión predominante es la planificación estratégica bajo la visión de equipo, en tanto empleados y administradores o gerentes trabajan para un objetivo común, dirigido a materializar las metas y objetivos organizacionales.

Los sistemas III y IV se identifican con climas abiertos cuyas estructuras son más flexibles, percibiéndose como favorable.

Dimensiones del Clima Organizacional

La condición multidimensional del clima, le imprime complejidad a los estudios dedicados a su medición debido a la cantidad de variables a considerar. No obstante, dicha complejidad es aún mayor en tanto variables entendidas como consecuencias o efectos del clima, a partir de su interacción pueden convertirse en causas. Por ejemplo; “ los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia a las causas”.(Brunet, 1987, p. 54). En el grafico 1 se ilustra el complejo proceso de interacción entre los componentes del clima y sus resultados.

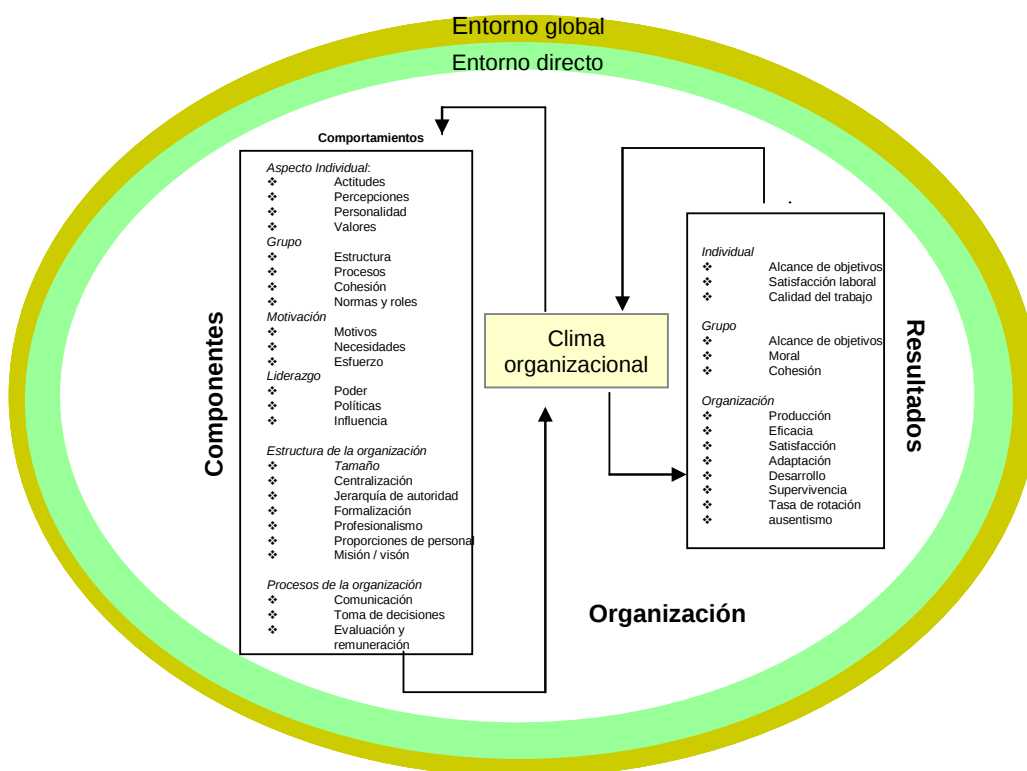


Gráfico 1. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

Elaborado con datos tomados de El Clima de Trabajo en las Organizaciones definición, diagnostico y consecuencias. Por Brunet 1987, p.40.

A los fines de esta investigación se procede a desarrollar a nivel teórico, aquellos componentes, considerados de mayor importancia para el estudio y análisis del clima de la organización en abordaje, ello sin negar o restar importancia al resto de variables.

- *Comportamientos*

Motivación

La motivación desde la perspectiva organizacional, es asumida como una condición del ser humano que contribuye a generar compromiso para la realización de tareas y el cumplimiento de funciones. Según Chiavenato (1994) “el término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo” (p.55).

Las primeras ideas acerca de motivación en las organizaciones datan de la era clásica y se asocian con los incentivos salariales de Taylor, posteriormente han surgido un importante grupo de teorías que explican las necesidades de las personas como forma de comprender sus motivaciones. No obstante, en esta investigación y concordando con lo señalado por Alles (2007), se analizarán solo las teorías de Maslow y McClelland, por ser las más representativas y con plena vigencia en la actualidad.

Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1943).

La teoría tiene como eje central la consideración de la satisfacción de las necesidades según una jerarquía piramidal. Las mismas se presentan en orden ascendente, en la medida que son satisfechas surgen las del siguiente “escalón”. En la base de la pirámide se sitúan las *necesidades de primarias* de orden fisiológico, tal es el caso de la alimentación y vestido, luego y en segundo lugar, se presentan las de *seguridad*, el ser humano necesita sentirse seguro, protegido, en un tercer nivel se encuentran las de tipo *social*, referidas a grados de amistad, sentido de pertenencia a grupos etc., el cuarto lugar corresponde a las necesidades de *estima*, reconocimiento, reputación y afecto, para finalmente una vez satisfechas las anteriores y en la cúspide de la pirámide, surgen las necesidades de *autorrealización*, orientadas a explotar el potencial y talento del ser humano.

Las premisas en las cuales se basa la pirámide de necesidades, se resumen de la siguiente manera:

- Cuando una necesidad ha sido satisfecha ya no produce motivación.
- Al momento del nacimiento el ser humano presenta necesidades de orden fisiológico.

- Los ciclos motivacionales de las necesidades primarias son más rápidos que los correspondientes a los últimos escalones.
- Si las necesidades primarias no son satisfechas, neutralizan al resto.

Los investigadores Kreitner y Kinicki (1987), desarrollaron un esquema mediante el cual adaptaron la teoría de las necesidades de Maslow, a la realidad organizacional, por su parte Alles añade la satisfacción de las necesidades a partir del rol del área de Recursos Humano, tal y como se ilustra en gráfico siguiente.

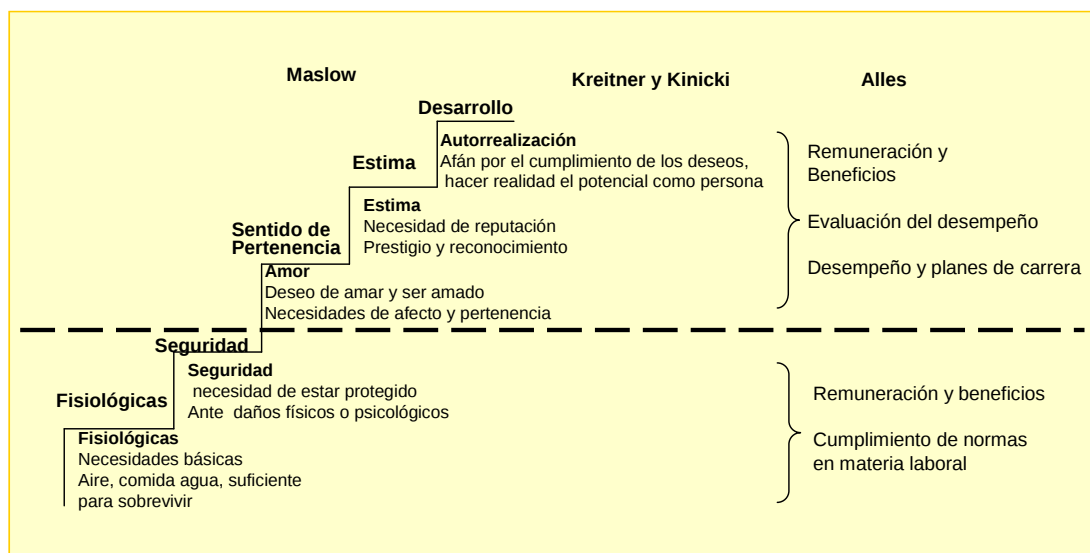


Gráfico 2. Jerarquía de las Necesidades y los subsistemas de RRHH.
Elaborado con datos tomados de Comportamiento Organizacional. Por Alles, 2007, p.280-281

El gráfico expresa como las necesidades básicas situadas en los dos primeros escalones de la pirámide, pueden ser satisfechas a lo interno de la organización, mediante el pago de los salarios y el cumplimiento de las normativas en materia laboral y de seguridad social, así como planes de atención a la salud si se extrapola al contexto venezolano, considerando las debilidades del sistema en esta materia. El resto de los niveles referidos a sentido de pertenencia, estima y autorrealización, estará en dependencia de las políticas de la organización con relación a incentivos para el desarrollo, tal es el caso de planes de carrera, incrementos o estímulos en base a resultados de la evaluación de desempeño, así como el fomento de relaciones armoniosas y de camaradería.

Las Necesidades según la Teoría de Mc Clelland (1987)

Los estudios de Mc Clelland y sus colaboradores, a diferencia de Maslow, no establecen una jerarquía de necesidades satisfechas en orden ascendente, para este investigador existen tres (3) tipos de necesidades, las de *logro*, de *afiliación* y de *poder*.

- *Las necesidades de logro*, expresan el interés del individuo por el éxito, para ello se esforzaran por lograr las tareas de forma rápida y con niveles de excelencia (autosuficiente). Existe en el individuo fuerte motivación por lograr los objetivos y poner al descubierto su capacidad.
- *Necesidad de pertenencia o afiliación*, refiere la necesidad de afecto, por tanto se produce una búsqueda por relaciones placenteras y de intercambio con la sociedad.
- *Necesidad de poder*, se trata de la búsqueda por ejercer control no sólo sobre el trabajo que le corresponde sino por el de otros. Las personas con una alta motivación al poder prefieren y aspiran cargos de control e influencia.

La motivación en una persona puede estar estimulada por los tres tipos de necesidades, por lo tanto no son mutuamente excluyentes, no obstante al momento de realizar una determinada actividad, por lo general la influencia se deriva de solo una de estas. Para el autor de la teoría, las organizaciones pueden lograr mediante prácticas adecuadas, estimular las necesidades de logro, incidiendo en el mejoramiento del desempeño de los empleados. La satisfacción de las necesidades como forma de incidir en la motivación es de gran importancia a nivel organizacional.

Según se explicara las personas acuden a la organización con una carga de necesidades, estas últimas, de igual manera, tienen necesidades con respecto a sus integrantes. En las primeras líneas del marco teórico se señaló que lo ideal es alcanzar una relación de tipo ganar - ganar, lo cual implicaría que tanto las necesidades de las personas como las de la organización encuentren satisfacción en su interacción, no siendo una tarea fácil debido a la multiplicidad de factores que intervienen. Las organizaciones tienen una misión y metas que cumplir, por lo que necesitan contar con personal motivado que trabaje en pro de sus objetivos, de allí que la satisfacción laboral de los empleados es fundamental para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Al respecto Alles señala:

La mayor o menor satisfacción deriva del comportamiento de las personas en el trabajo. Por ejemplo, si una persona

siente que sus objetivos laborales están en concordancia con los de la organización a la que pertenece tendrá una más alta satisfacción laboral, lo que hará incrementar su involucramiento y –por ende- su compromiso con el trabajo.(p.308).

La *satisfacción laboral* entendida como “un estado emocional positivo o placentero que resulta de la adecuación o ajuste entre la situación laboral percibida y los valores del individuo que, aunque son aprendidos, están internalizados y son congruentes con sus necesidades” (Locke, 1976, citado por Berrios et. at, 2006, p. 01), esta íntimamente relacionada e influenciada con la percepción que tenga la persona en relación al clima organizacional. Según Brunet (1987), las dimensiones implicadas en esta relación se resumen en: Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; La cohesión del grupo de trabajo; el grado de implicación de la tarea y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.(p.79).

Liderazgo

El liderazgo y las consecuencias de sus diferentes estilos y modalidades de ejercicio, se reflejan en el clima organizacional, actuando este como reforzador positivo o negativo en el comportamiento de los miembros de la empresa. Tal y como se señalara en las características del clima es posible se genere una especie de círculo vicioso en tanto los empleados presenten actitudes de rechazo, ante un determinado estilo.

El liderazgo es definido por Yult y Vanfleet (1992), (Citado en Hellriegel, et al., 1999), como “el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta” (p. 301). La capacidad de ejercer influencia se deriva de dos bases fundamentales, la primera se relaciona con las competencias que posee el líder, así como el poder que posee según la fuente que le da origen.

El poder se deriva de distintas fuentes, a través de las cuales se logra la siguiente clasificación:

- *Poder Legítimo*: proviene del cargo ocupado en la organización, los empleados tiene la obligación de seguir los lineamientos, dado el alcance de las funciones que implica el puesto.

- *Poder de recompensa*: hace referencia a aquel estilo mediante el cual se logra el cumplimiento de ciertas tareas o actividades, estimulados por una determinada compensación.
- *Poder coercitivo*: los empleados se ven en la obligación de desarrollar las tareas, bajo la amenaza de ser castigados ante su incumplimiento. (ejemplo; despidos, amonestaciones, entre otros).
- *Poder de referencia*: se basa en el carisma del líder, las personas se sienten identificadas y admiran sus atributos personales, siguiendo sus lineamientos.
- *Poder experto*: se produce una identificación y seguimiento de las directrices del líder en base al reconocimiento de sus conocimientos y experticia. Este poder puede ser limitado como fuente de liderazgo, en la medida que se trate de otras áreas donde no se posea la misma fortaleza a nivel cognitivo.

Investigadores de los temas y procesos organizacionales, señalan tradicionalmente, la existencia de tres tipos de liderazgo, se trata del *autocrático*, caracterizado por la centralización del poder en la toma de decisiones, *participativo*, aquel cuyo rasgo principal es la descentralización de la autoridad y el liderazgo *permisivo* referido a aquel que evita el ejercicio del poder y la autoridad, delegándolo en su equipo. Es importante resaltar que esta tipología no origina un tipo de liderazgo bueno o positivo y otro negativo o perjudicial, su aplicación y consecuencias esta en dependencia del momento y tipo de organización.

En el año 2003, los autores Goleman, Boyatzis y McKee, (citado en Alles, 2007) presentaron una clasificación más amplia en la cual infieren la influencia que puede tener en el clima organizacional el predominio de alguno de estos estilos, así como la pertinencia o adecuación en dependencia de la situación donde se deba ejercer.

**Cuadro 1. Estilos de Liderazgo según
Goleman, Boyatzis y Mckee**

Tipo de liderazgo	Efecto sobre el clima	Es adecuado...
Visionario Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara
Coaching Establece puentes entre los objetivos organizacionales y los de los empleados	Muy positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial
Afiliativo Establece un clima de relación armónica	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles
Democrático Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados
Timonel Establece objetivos estimulantes y desafiantes	Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Autoritario Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

Nota: tomado de Comportamiento Organizacional. Por Alles, 2007, pp. 181-182

Las implicaciones y consecuencias de los estilos de liderazgo en el clima laboral, estarán de dependencia de la forma como este sea percibido por los miembros de la organización, por lo general el clima contempla en una imagen o representación del estilo de liderazgo predominante.

- *Estructura de la Organización*

Tamaño

El tamaño o magnitud de la organización a los fines de la presente investigación, va a referirse al total de personas que laboran en ella. Las grandes organizaciones son más características de la era clásica y neoclásica, con predominio de estructuras burocráticas, las cuales de acuerdo a numerosos estudios tienden a presentar climas cerrados, autoritarios y rígidos.

Centralización

Las organizaciones pueden ser centralizadas o descentralizadas, en dependencia del nivel donde se ubique la toma de decisiones, si está concentrada en la cima se trata de una empresa centralizada, por el contrario si las decisiones son delegadas en tramos más bajos se estará en presencia de empresas con tendencia a ser descentralizadas.

Jerarquía de Mando

La jerarquía implica el tramo de control o tramo de administración es decir, el número de empleados y departamentos o secciones que reportan a cada supervisor y, *la cadena de mando* donde se especifica quien depende de quien, lo cual se hace evidente en los organigramas. Stoner, et al. (1996), proponen el siguiente concepto de jerarquía:

Un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rango más bajo se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. (p.348).

Los tramos de control, siguiendo lo planteado por estos autores, son de gran importancia debido a su impacto en desempeño de los empleados, un tramo demasiado amplio genera que los gerentes o supervisores tengan muchas funciones que coordinar y puede darse situaciones en las cuales los empleados se sientan sin dirección y sin apoyo por parte de su supervisor, de igual manera cuando los tramos son muy cortos, existe la posibilidad a una especie de sub-utilización del gerente. De igual manera, los tramos de control impactan la velocidad en la toma de decisiones considerando el número de niveles a recorrer. En la actualidad lo cual es característico de la era del conocimiento, las organizaciones están enfocadas en jerarquías más planas disminuyendo los niveles

administrativos entre la dirección general y los equipos de trabajo, para de esta manera responder de forma más rápida a los cambios.

Formalización

La formalización en las organizaciones describe el comportamiento y actividades a desarrollarse a su interior, se trata de los manuales de normas y procedimientos, reglamentos, descripciones de cargos o puestos y las políticas, entre otro tipo de documentación establecida para el funcionamiento. Tiene un efecto de gran importancia en la percepción del clima organizacional, en tanto se trata de las normas establecidas para el comportamiento esperado y aceptado por la organización, la rigidez o flexibilidad de las normas influye sobre la satisfacción que puedan expresar los empleados.

- *Procesos Organizacionales*

Comunicación

La comunicación forma parte de los procesos fundamentales que se generan en las organizaciones, en la medida que constituye un medio para la transmisión y recepción de información vital para la consecución de las metas y objetivos organizacionales. La comunicación es definida por Gibson (2001), (citado por Baiz y García 2006) como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal y como lo pretende el emisor”(p.55).

A nivel organizacional la comunicación cobra vital importancia al constituir la base para sus procesos de planificación, control y dirección a todos los niveles. Una comunicación eficaz contribuye a un desempeño adecuado en la medida que los empleados conocen con exactitud lo que se espera de su trabajo, sienten fluidez para plantear dudas sugerencias y conversar abiertamente con sus pares o supervisores, lo cual coadyuva a un estado de satisfacción en el clima organizacional.

Tipos de comunicación

Los procesos comunicacionales desde la perspectiva organizacional pueden darse a través de líneas formales e informales. A nivel *formal* es producto de la estructura y puede descifrarse fácilmente al observar el organigrama, se trata de comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.

- *Comunicación descendente.* Se genera desde los gerentes o directores hacia sus equipos de trabajo, se trata por lo general de la emisión de instrucciones, ordenes y distribución del trabajo, que se debe hacer, cuando se debe hacer y quien o quienes deben realizarlo.
- *Comunicación ascendente:* este tipo de comunicación proporciona al nivel gerencial retroalimentación de sus equipos de trabajo. Tiene especial importancia dado que si el personal gerencial está atento a los mensajes que recibe podrá de alguna manera conocer la situación del clima organizacional, la emisión de quejas y malestar se convierte en una alerta que deberá ser atendida a efectos de evitar problemas de mayor complejidad. Su aplicación es propia en ámbitos democráticos y participativos.
- *Comunicación horizontal.* Se produce entre gerentes o directores que se desempeñan a un mismo nivel jerárquico, de gran utilidad cuando se trata de desarrollar funciones que ameritan la participación de varias unidades.

La *Comunicación informal*, surge como complemento de los canales formales, desarrollada bajo la modalidad de cadena de grupos, de allí que se le denomine a su vez como redes naturales. Este tipo de comunicación por lo general es verbal de “persona a persona”, no obstante en la actualidad se suma la modalidad escrita, a través de correos electrónicos y messenger. Es objeto de numerosas críticas, para algunos gerentes su existencia genera comportamientos no deseados con repercusión en la satisfacción laboral considerando que por lo general incluye rumores sin fundamentos. De igual manera, hay quienes asumen a la comunicación informal como una fuente rica en datos que brinden retroalimentación a la dirección, en cuanto a conflictos e insatisfacciones, permitiendo su oportuna atención.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación utilizados por excelencia en las organizaciones son el escrito y oral. El *medio escrito* encuentra como expresión principal los memorandos, informes y manuales y más recientemente se suman los de tipo digital es decir, correos electrónicos (e-mail), Messenger y skype entre otros. Para muchos administradores o gerentes el medio escrito es considerado como el más expedito, en la medida que permite guardar registros de envíos y recepciones a la vez

que facilita la revisión y nueva lectura ante dudas que puedan presentarse. El *medio oral*, se expresa a través de la comunicación persona a persona, llamadas telefónicas, reuniones de departamentos o equipos, además de asambleas.

La comunicación posee un rol de significativa importancia en la conformación y mantenimiento del clima organizacional. El predominio de una comunicación de tipo descendente sin retroalimentación por parte de los empleados, incide en la generación de malestar e inconformidad en la medida que no poseen canales que le permitan expresarse, situación que alimenta el surgimiento de rumores, quejas y una mayor radicalización de los movimientos sindicales. Robbins (1996) (citado por Barrios (2005), plantea la existencia de “una relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: a menor incertidumbre, mayor satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y, por lo tanto, tiene un impacto negativo sobre la satisfacción”(p. 616).

Por otra parte, las nuevas estructuras organizacionales se orientan al achatamiento de sus estructuras, donde los modelos de redes y circulares parecieran ser la tendencia a seguir, situación que implica profundos cambios en los tradicionales canales de comunicación, propio de las grandes y burocratizadas organizaciones características de las eras clásica y neoclásica. El contexto actual demanda una comunicación permanente entre las distintas áreas de las organizaciones en el que las barreras impuestas por las cadenas de mandos y estructuras jerárquicas, resultan inadecuadas al hacer lenta la toma de decisiones y por ende su capacidad de respuesta y adaptación.

Evaluación, Capacitación y Desarrollo

La evaluación del desempeño según Chiavenato (2009) “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo.” (p.245). se trata entonces de un proceso interactivo donde intervienen el evaluado y su supervisor en el contexto de relaciones que se generan en el cumplimiento de las tareas y funciones a lo interno de la organización.

La evaluación de desempeño es motivada por un conjunto de razones entre las cuales siguiendo a Mc Gregor (1972) (citado en Chiavenato, 2009, pp. 246-247) destacan:

- *Recompensas*: mediante la evaluación se obtienen datos que permiten a la gerencia tomar decisiones en cuanto a políticas de

aumentos salariales, promociones, transferencias e incluso el despido de algún empleado que no cubre las expectativas en materia de desempeño.

- *Realimentación:* la evaluación permite conocer las impresiones acerca del desempeño de los empleados, desde la percepción del supervisor.
- *Desarrollo:* los resultados de la evaluación brindan al empleado información acerca de sus fortalezas y debilidades, para que emprenda las acciones necesarias como forma de tomar provecho de sus ventajas y mejorar en aquellas áreas consideradas como débiles.
- *Relaciones:* el proceso de evaluación repercute en el mejoramiento de las relaciones entre las personas, en la medida que cada empleado conoce quienes participan en dicho proceso. Al respecto es importante acotar que este punto se relaciona directamente con el tipo de evaluación aplicada en cada organización, por ejemplo las de tipo 360°.
- *Percepción:* los resultados de la evaluación inciden en la percepción de cada empleado con respecto a si mismo, al conocer la opinión que prevalece acerca de él en su entorno laboral.
- *Potencial de Desarrollo:* mediante la evaluación la organización obtiene datos relacionados con el potencial de sus miembros, insumos con los cuales se facilita la formulación de programas de capacitación y desarrollo, planes de carrera y sucesión, entre otros.

Los procesos de evaluación y seguimiento se ven influenciados por el clima organizacional en tanto los empleados perciban que están en una empresa donde el clima es cerrado y la participación es muy baja, es probable que sientan que la evaluación no es más que otra forma de control. Por el contrario en organizaciones de estilo más abierto y participativo es común que la evaluación sea entendida como un espacio para conocer y recibir retroalimentación por su desempeño. Al respecto Brunet (1987) señala:

El éxito de un programa de evaluación, frente al alcance de sus objetivos, reside en el establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo. La evaluación no debe verse esencialmente como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades (p.63).

En atención a lo planteado posee gran importancia la relación entre el clima organizacional y los procesos de evaluación, especialmente cuando de los resultados de dicho proceso se originan los aumentos salariales y demás incentivos y recompensas económicas, así como los planes de capacitación y desarrollo para los integrantes de la organización.

Importancia del Clima Organizacional

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceitos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo tales como, el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opción de su grupo de trabajo, para determinar como ve su empleo y su gente. En otras palabras el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja. (Dessler, 1998).

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves, que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Marquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el pleno manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

El estudio de Clima Organizacional no es para la empresa un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los mas altos niveles de desempeño.

Beneficios del Clima Organizacional

El estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombraran a continuación el cual fue extraído de una investigación realizada por [http: \(www.novagestion.cl\)](http://www.novagestion.cl) .

a) Cuidado fundamental del empleado como un activo.

Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de sus empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

b) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano.

Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades humanas sean satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.

c) La completa comprensión de las realidades del negocio.

Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

d) Aplicación de la optimización y mejoramiento.

Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.

e) Claves para la motivación y compromiso.

Más que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, una evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano debe ser establecido mas positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja de un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

Evolución de la publicidad

La historia de la publicidad ha sido dinámica e impredecible. En algunos momentos la publicidad ha reflejado la sociedad y en otros ha influenciado la sociedad. En este cronograma se enuncian más que nombres y fechas. Es la perspectiva de cómo una industria multimillonaria ha evolucionado. En esta figura se listan los creadores y eventos que han influenciado el desarrollo de la publicidad.

1.- Edad de la imprenta

Cronología	Eventos Relevantes
1441	Johannes Gutenberg crea piezas móviles
Mediados de 1400	Se usan volantes impresos
1472	Primer aviso publicitario en Inglés “pyes of Salisbury”
1600´s	Surge el periódico
1622	Se publica el primer aviso en el Weekly Relations News de Londres
1655	Se utiliza por primera vez el termino publicidad
1704	Se publican los primeros avisos de publicidad en un periódico de los Estados Unidos.
1841	Volney Plamer es el primer vendedor de anuncios publicitarios en Boston.
1850	George P. Rowell inicia la venta al mayor

	de anuncios publicitarios.
--	----------------------------

2.- Revolución Industrial y aparición de la Sociedad de Consumo.

Cronología	Eventos Relevantes
1850's	Se inicia la venta de una marca de chocolates en una tienda de pan.
1864	J. Walter Thompson forma la agencia JWT primera firma de publicidad.
1872	Se publican los primeros catálogos ilustrados de venta por correo.
1879	Procter & Gamble hace el lanzamiento del Jabón Ivory
1880's	John Powers pionero de la redacción publicitaria; centrado en los noticieros.
1888	George Eastman crea la primera cámara Kodak
1890's	Earnest Elmo Calkins y Ralph Holder desarrollan la copia de la imagen del producto.
Hacia 1890's	Lord & Thomas forman una agencia de publicidad

3.- Era de la Publicidad Moderna

Cronología	Eventos Relevantes
1905	John E. Kennedy describe la publicidad como el arte de vender en imprenta.
1905-1930's	Claude Hopkins desarrolla pruebas científicas de las ordenes de compra por

	correo (inicio de estudios del consumidor)
1912	Se inicia el movimiento “Verdad en la publicidad”

4.- Edad de las agencias

Cronología	Eventos Relevantes
1917	Se forma la asociación americana de Agencias de Publicidad
1918	Stanley & Helen Resor desarrollan el servicio al cliente, nombres de marca.
1923	Se forma la agencia Young & Rubicam
1930's	La publicidad radial supera el liderazgo de la publicidad en revistas.
1940	Clyde Bedell desarrolla la venta estratégica.
1950s	La Televisión se inicia como un importante medio publicitario.

5.- La Era Creativa

Cronología	Eventos Relevantes
1960's	Leo Burnett crea los iconos de la marca “drama inherente”
1960's	David Ogilvy desarrolla investigaciones del consumidor y de la marca basadas en la publicidad y la narración.
1960's	Bill Bernbach se centra en el arte de la persuasión.

6.- Era de la responsabilidad

Cronología	Eventos Relevantes
1980's – 1990's	Emerge la globalización
1990's – 2000's	Crecimiento especialmente en la comercialización en tecnología interactiva; mercadeo directo, y mercadeo relacional.

A lo largo de la historia de Venezuela se está produciendo una evolución de la economía, el comercio y las ventas donde fueron apareciendo desde los productos nuevos hasta recursos para llamar la atención, convencer a compradores y agradecer a estos el mantenimiento de relaciones comerciales pero el elemento definitorio de la publicidad al menos en términos contemporáneos es el uso sistemático de los medios de comunicación social, primero fue el periódico que progresivamente alcanzó su frecuencia de área a través de la forma diferenciada del aviso para evitar la confusión con la parte informativa ó de opinión de la publicación. De la imprenta se derivan varias piezas como volantes y folletos en paralelo se desarrollan campañas audiovisuales que sin duda son las que generan mayor impacto en el consumidor. Sin embargo hoy han surgido nuevos medios publicitarios y nuevas formas de hacer publicidad como son los medios digitales. Por otra parte hay nuevas formas de hacer publicidad como son el mercadeo relacional y el mercadeo directo, estas nuevas tendencias apoyadas por la publicidad tradicional son los elementos que generan cambios sutiles en las costumbres y comportamientos del público que día a día ve los comerciales y consume los productos.

Reseña Histórica de JMC Y&R

La empresa JMC*Y&R⁵, fue fundada en el año 1974, con la denominación social JMC Creatividad Orientada, bajo la premisa de enfocar la creatividad como resultado del proceso de comunicación publicitaria. En el año 1987 se asocia con Young & Rubicam, red de comunicaciones de mercadeo con presencia en 76 países de la región a través de 332 oficinas en 128 ciudades. A partir de la alianza con este grupo, cambia su denominación a JMC* Y&R Comunicaciones Integradas, ofreciendo servicios especializados en publicidad, relaciones públicas, comunicaciones corporativas, eventos y promociones, mercadeo directo, CRM y comunicaciones Web. Para el logro de sus objetivos JMC*Y&R ha establecido alianzas estratégicas con un grupo de empresas multinacionales, entre las cuales destacan:

Optima Wunderman, empresa dedicada a Servicios de Marketing Globales, apoyada en una plataforma de datos unificados con el respaldo de infraestructura de tecnología de Marketing Integrado, ofrece a sus clientes contenidos relevantes con creatividad, lo cual les motiva a actuar, lo que permite el establecimiento de relaciones comerciales sólidas y perdurables en el tiempo.

PentaMark Worldwide, nace en el año 2000 como parte de las estrategias para el manejo de cuentas corporativas de clientes con marcas posicionadas a nivel mundial, trabajando directamente el manejo publicitario de sus productos para Venezuela con JMC* Y&R.

Creatia y JMC*Y&R, poseen una alianza por medio de la cual ofrecen servicios de asesoría relacionados con medios y comunicaciones corporativas a clientes comunes.

The Studio, Producciones Gráficas, es un taller de diseño gráfico a través del cual JMC* Y&R cuenta con un aliado para la elaboración, creación y conceptualización de material publicitario a nivel corporativo.

Misión

La misión de la empresa está orientada a *Garantizar óptimos resultados de negocio a nuestros clientes, con los mejores recursos técnicos y humanos, verdaderamente comprometidos con el desarrollo, construcción y gerencia de sus marcas.*

⁵ La información desarrollada en este capítulo es tomada de los contenidos del sitio Web de la Empresa (www.jmcyr.com) y del manual de inducción 2009.

Visión

JMC* Y&R se propone como visión *Ser la agencia de comunicaciones integradas líder en satisfacción de nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores.*

Valores

Compromiso, expresado en la participación, contribución y orientación a resultados, promoviendo soluciones.

Integridad, valor que involucra; responsabilidad, honestidad, integración comunicación, confianza y respeto.

Pasión, expresada en entusiasmo, positivismo, colaboración y entrega.

Proactividad, para ello debe existir iniciativa, toma de decisiones y aprendizaje continuo.

Innovación, que demanda inconformidad, creatividad y optimización de recursos.

Filosofía

La organización posee como filosofía *Mente Positiva*, premisa que intentan reflejar en todos sus actividades no sólo en el ámbito laboral, puesto que el lema es que se convierta en una actitud de vida por parte de todos los integrantes de la empresa.

Mente Positiva entendida y asumida como filosofía, se orienta a obtener logros, éxitos y el disfrute de forma optimista de todas las actividades vinculadas no sólo al trabajo sino como condición de vida.

Estructura Organizacional

JMC*Y&R esta conformada por una (1) presidencia, una (1) gerencia general, dos direcciones y cuatro (4) vicepresidencias, de la cuales dependen un total de siete (7) direcciones, dos (2) jefaturas, y 4 coordinaciones. Tal y como se observa en el gráfico 3, referido al Organigrama.

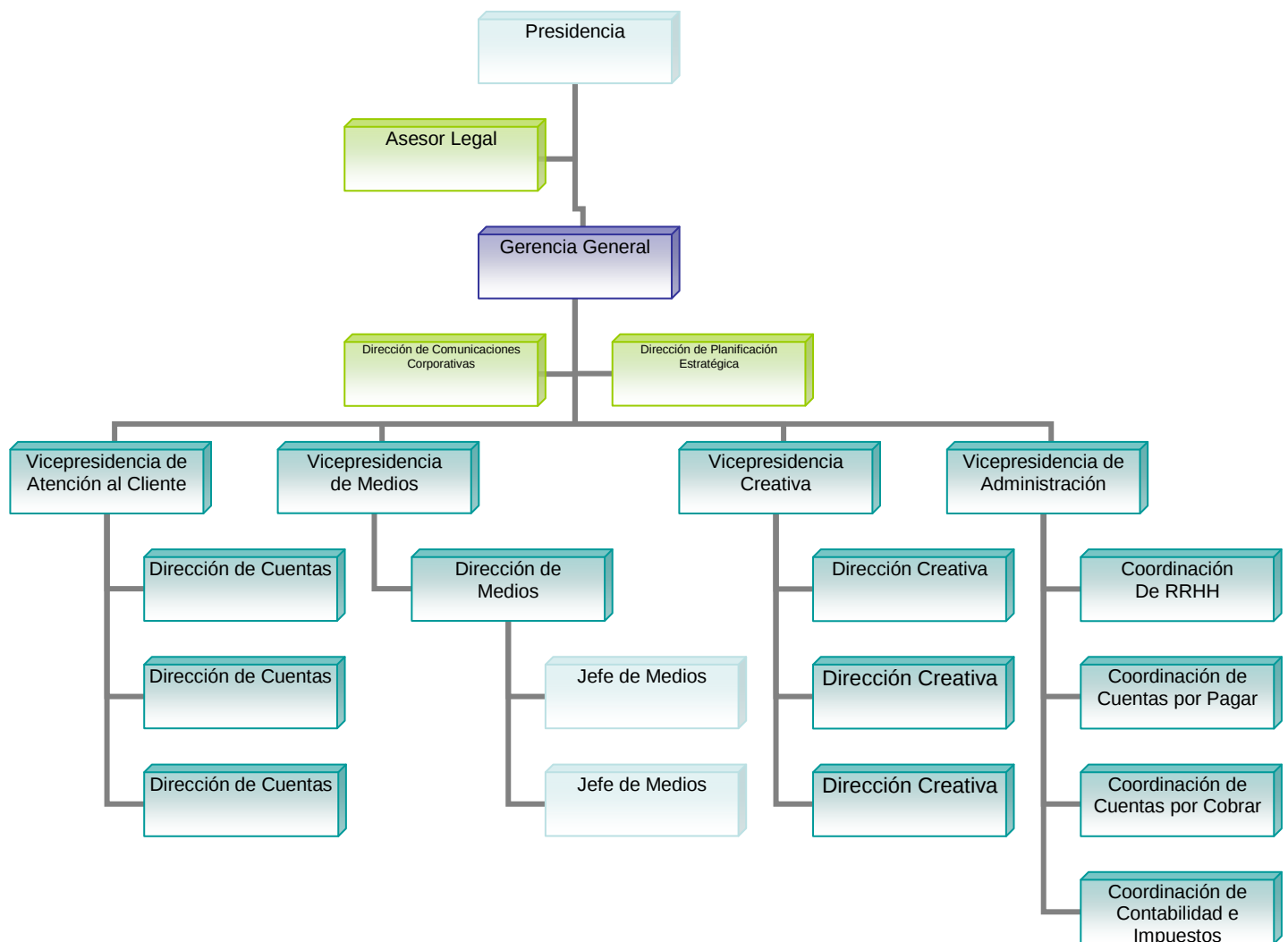


Gráfico 3. Organigrama de la Empresa JMC*Y&R. Tomado del Manual de inducción JMC*Y&R (2009).

Funciones de las Direcciones

- *Dirección de comunicaciones corporativas.* Encargada de planificar, coordinar y ejecutar estrategias y acciones comunicacionales dirigidas a fortalecer la identidad de la empresa a través de la internalización de la misión, visión y valores por parte de sus miembros, así como proyectar una imagen positiva de la organización a nivel externo.

- *Dirección de planificación estratégica.* Esta dirección tiene como actividades centrales la realización de estudios dedicados a perfilar la relación del consumidor con los productos y marcas, valores creencias y actitudes de los diferentes targets en sus hábitos de compra. utilizando para ello técnicas de metodologías de investigación. Los estudios realizados desde esta dirección se convierten en insumos para el resto de las áreas de la organización.

Funciones de las Vicepresidencias

- *Vicepresidencia de atención al cliente.* Es la responsable de garantizar el equilibrio y adecuado funcionamiento de las cuentas (clientes de la empresa). Se encarga de definir las estrategias comunicacionales de la imagen de las marcas. La vicepresidencia se constituye en la cara de la JMC*Y&R ante todos sus clientes.
- *Vicepresidencia de medios.* Le corresponde investigar, planificar y seleccionar los canales de difusión tanto a nivel regional como nacional, considerados como los más idóneos para el posicionamiento de una marca o producto.
- *Vicepresidencia creativa.* Se encarga de diseñar las soluciones creativas, expresadas para la comercialización de los productos de los clientes. Es definida esta vicepresidencia como un laboratorio donde se mezclan aditivos estratégicos para crear soluciones creíbles, convincentes y persuasivas.
- *Vicepresidencia de administración.* Responsable de proveer el equilibrio de la estructura operativa de la empresa en cuanto a contabilidad, facturación y cobranzas se refiere. De igual manera, se encarga del proceso de selección del talento humano necesario en la organización, además de asesorar en materia de relaciones laborales tanto a la empresa como a sus integrantes.

JMC*Y&R, cuenta con un total de 67 colaboradores, divididos de la siguiente manera:

Nivel gerencial: 5

Profesionales: 52

Personal administrativo: 8

Personal obrero: 2

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El marco metodológico de una investigación hace referencia al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales propio de todo proceso de investigación.

Una vez formulado el problema de investigación, es necesario profundizar en los datos y bases teóricas que orientan y dan sentido al estudio, correspondiendo a este momento de la investigación determinar y describir los métodos, técnicas y aspectos procedimentales.

Este estudio de acuerdo al objetivo que persigue, es de tipo **Descriptivo**, por lo que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 1999, p.49). Para Méndez (1997), los estudios descriptivos son útiles en la medida que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (p.126). Hurtado (2010) expone que el propósito de este tipo de investigación es “exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada”

Diseño de la Investigación

El diseño es entendido como el plan general de la investigación y contiene las técnicas de recogida de datos, forma de procesarlos y analizarlos para su presentación. En la literatura referida a metodología de investigación, existen variadas propuestas en torno a la clasificación de los diseños, por su parte Arias (1999) señala tres (3) modalidades; documental, de campo y experimental. Correspondiendo a esta investigación cuyo objetivo general es diagnosticar el clima

organizacional de la empresa JMC* Y&R la modalidad de **Campo**, en tanto se requiere investigar y recolectar los datos directamente en la realidad donde se producen. La investigación de campo según lo plantea al Manual de la UPEL (2006), se refiere a:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.18)

Los diseños de campo, de acuerdo a lo propuesto por Balestrini (2006), se clasifican en *experimentales*, referidos a aquellos conocidos como experimentos propios de situaciones controlados y manipuladas por el investigador y *no experimentales*, donde los hechos son abordados tal y como se presentan en la realidad objeto de estudio, estos a su vez se subdividen en *transaccionales* y *longitudinales*, en atención al momento y número de veces en que se recogen los datos.

El estudio del clima organizacional demanda la obtención de los datos en un momento y tiempo único, dado que se trata de conocer la percepción de los integrantes de la organización en el presente. En atención a lo planteado el diseño de la investigación es de **Campo No Experimental Transaccional**, en tanto la dimensión temporal que define el diseño en referencia, implica que “ ...la recolección de los datos se efectúe solo una vez y en tiempo único” (p. 133).

Población y Muestra

Partiendo de que la población está compuesta por el conjunto de unidades a los que refiere la investigación y de quien se aspira conocer algunas de sus características (Morles, 1999). En esta investigación el universo de estudio lo conforman la totalidad de empleados que laboran en la empresa JMC* Y&R, considerando que se trata de un población finita conformada por 67 personas, sin distingo del cargo o nivel que ocupen en la estructura organizativa. De la muestra total esperada hubo una tasa de retorno de 15%: Esto posiblemente a la poca importancia que prestan en este tipo de empresas a procesos formales.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Atendiendo a la naturaleza de la investigación y en función de los datos requeridos, se utilizaron dos modalidades para la obtención de la información requerida, se trató de las técnicas relacionadas con el análisis documental y el Cuestionario.

Mediante el análisis documental se procedió a la construcción del referente teórico que contextualiza el estudio, aplicando técnicas tales como; análisis de contenido, observación documental, presentación resumida de textos, resumen analítico, análisis crítico, además se las técnicas operacionales para el manejo de las distintas fuentes documentales:

- Subrayado
 - Selección de citas y notas de referencias bibliográficas
 - Construcción y presentación de índices
 - Presentación de cuadros
 - La presentación del trabajo escrito
-
- *Técnicas Documentales*
-
- **Observación documental**, como el punto de partida en el análisis de las fuentes, se realizó una lectura general de los textos y documentos electrónicos, iniciando la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales consultados, que resultaron de interés para el estudio.
 - **Presentación resumida de textos**. Como estrategia que permitió recoger a manera de síntesis las informaciones básicas y principales de los materiales y obras consultadas.
 - **Resumen Analítico**. Se utilizó para determinar la estructura, contenido y orientación teórico-epistemológica de los datos requeridos de los materiales analizados. Esta técnica facilitó el estudio de la coherencia interna de los postulados del texto, además de develar la firmeza o posibles debilidades de los planteamientos y contradicciones, facilitando así el posterior análisis crítico.
 - **Análisis Crítico**. Combina las técnicas anteriores profundizando en el desarrollo lógico y la consistencia de las ideas de los autores,

refiere la apreciación definitiva del texto a partir de los elementos encontrados en él.

- *Técnicas Operacionales*

Referencias bibliográficas, construcción y presentación de índices, cuadros, citas y notas bibliográficas, presentación del trabajo escrito. Para esta investigación se asume la Guía para la elaboración formal de reportes de investigación de la Universidad Católica Andrés Bello de Santalla Zuleyma (2003). Utilizando como técnica para el registro de referencias y citas bibliográficas los postulados de la American Psychological Association (APA).

Instrumentos para medir el Clima Organizacional

Desde que se iniciaron los estudios con relación al clima organizacional, numerosos autores han presentado sus propuestas para la medición del mismo, coincidiendo en el uso de cuestionarios escritos aplicables o bien a la totalidad de los integrantes de la organización o a una muestra significativa de la misma. En lo que no existe acuerdo aparente es en la cantidad y tipo de dimensiones a ser medidas, considerando las múltiples variables que intervienen al momento de la percepción del mismo.

Siguiendo lo propuesto por Brunet, (pp. 45-51), en el mercado se encuentran las traducciones de los principales cuestionarios utilizados para efectuar diagnósticos del clima organizacional, siendo *el Perfil Organizacional de Likert (POL)* el de mayor uso y aplicación, sin restar importancia al resto de instrumentos, tales como los creados por Litwin y Stringer, Browsers y Taylor y Pritchard y Karasick, los cuales se presentan a continuación, según el orden cronológico de sus publicaciones.

- **Cuestionario de Likert 1965**, aborda ocho (8) dimensiones mediante 51 preguntas y en escala de respuestas de 20 puntos en su presentación inicial, posteriormente surge una versión abreviada de más fácil aplicación y comprensión, por parte del encuestado.

1.- Los métodos de mando. Se refiere a la manera como se usa e implementa el liderazgo, para influir en los integrantes de la organización.

2. Características de las fuerzas motivacionales. Contempla los tipos de programas o métodos empleados para lograr la motivación de los

empleados, así como la forma en que se emitan respuestas con relación a las necesidades.

3. Características de los procesos de comunicación. Con esta dimensión se pretende medir los tipos de comunicación existentes en la organización, así como la forma en que son ejercidos.

4. Características de los procesos de influencia. Mide la importancia de la interacción superior/subordinado, como forma de conocer su influencia en la determinación de los objetivos organizacionales.

5. Características de los procesos de toma de decisiones. Refiere la oportunidad de información sobre la cual se basan las decisiones, al igual que la distribución de funciones.

6. Características de los procesos de planificación. Con esta dimensión se aborda la manera como se determinan los objetivos o directrices de la organización.

7. Características de los procesos de control. Contentivo de la distribución y ejercicio del control, en las distintas instancias o niveles que conforman la organización en estudio.

8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La última dimensión que desarrolla el POL, pretende conocer la percepción de los integrantes de la organización, en cuanto a la planificación y la formación, considerada como más idónea, es decir la deseada.

- **Cuestionario de Litwin y Stringer (1968).** La teoría de estos autores propone la utilización de seis (6) dimensiones para un diagnóstico de clima organizacional:

1. Estructura. Con esta dimensión se estima conocer la percepción de los integrantes de la organización en cuanto a obligaciones, reglas y las políticas presentes en el establecimiento o empresa.

2. Responsabilidad individual. Aborda un aspecto de gran importancia como lo es la autonomía que perciba el empleado, el sentimiento de sentirse su “propio jefe”.

3. Remuneración. Se trata de la sensación de equidad que reine entre los integrantes de la organización cuando se remunera un trabajo bien realizado.

4. Riesgos y toma de decisiones. Se refiere a la manera como el empleado perciba el nivel de reto y de riesgo, que se le presenten en su cotidianidad laboral.

5. Apoyo. Con esta dimensión los autores pretenden conocer la percepción del empleado en cuanto a sentimientos de apoyo y amistad, presentes entre los empleados de una organización.

6. Tolerancia al conflicto. Denota la confianza que deposita el empleado en el clima de la organización, y la forma de entender y expresar sin riesgo las diferencias de opiniones.

- **Browsers y Taylor (1970).** Desarrollaron un instrumento que denominaron *Survey of organization*, destinado a medir las características organizacionales a través de tres variables; liderazgo, clima organizacional y la satisfacción. Para la medición del clima proponen el abordaje de 5 dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Mide la aceptación que pueda manifestar la dirección de la organización en estudio, en torno a nuevos recursos y equipos capaces de facilitar y mejorar el trabajo de los miembros de la organización.

2. Recursos Humanos. Con esta dimensión se pretende conocer la percepción de los empleados en cuanto al interés y atención que preste la organización, para incidir en el bienestar laboral de sus miembros.

3. Comunicación. Refiere los canales de comunicación presentes al interno de la organización, abordando a su vez la manera como los empleados pueden hacer que sus requerimientos o quejas sean escuchados por la dirección.

4. Motivación. Mediante la cuarta dimensión propuesta, se pretende estimar la percepción de las condiciones que conducen a los empleados a trabajar con mayor o menor interés en la organización.

5. Toma de decisiones. Mide la información existente y empleada para la toma de decisiones en la organización, incorporando el rol que juegan los empleados en este proceso.

- **Pritchard y Karasick (1973),** crearon un instrumento de medida de clima basado en la teoría perceptual o subjetiva, compuesto por once (11) dimensiones:

- 1. Autonomía.** Aborda el nivel de libertad que el empleado experimenta en la toma de decisiones y la forma de buscar alternativas de solución a las controversias que se le presenten en su labor.
- 2. Conflicto y cooperación.** Refiere la colaboración que perciben los empleados en el desarrollo de sus funciones, así como el apoyo de materiales y equipos humanos aportados por la organización.
- 3. Relaciones sociales.** Esta dimensión trata del entorno social y lazos de amistad presentes entre los integrantes de la organización.
- 4. Estructura.** Contempla los lineamientos y políticas dictadas por la organización que inciden directamente en la manera de ejecutar determinadas tareas.
- 5. Remuneración.** Implica los sueldos, beneficios y prestaciones en ocasión al trabajo realizado.
- 6. Rendimiento.** Directamente relacionada con la dimensión anterior, trata de la relación determinada por remuneración y trabajo bien hecho, en base a las habilidades del empleado.
- 7. Motivación.** Mediante la percepción de los miembros de la organización en cuanto las estrategias motivacionales implementadas por la dirección.
- 8. Estatus.** Aborda las diferencias jerárquicas presentes en la organización y distribución del trabajo (superiores/subordinados), dando importancia a la manera como la organización las entiende y maneja.
- 9. Flexibilidad e innovación.** Mide la disposición de la organización para innovar y transformar rutinas y formas de hacer las cosas.
- 10. Centralización de la toma de decisiones.** Estudia la forma como la dirección de la organización delega la toma de decisiones, en los distintos estratos que la componen.
- 11. Apoyo.** Se trata de conocer si existe por parte de la dirección apoyo en relación a los problemas laborales o de otra naturaleza, que puedan presentar los miembros de la organización.

En estos instrumentos a pesar de las diferencias significativas en cuanto al número de dimensiones a abordar, existe similitud en algunos casos y complementariedad en otros, no obstante, a criterio de Brunet, cualquier instrumento que se seleccione o se cree para el estudio de una organización debe considerar las siguientes cuatro (4) dimensiones:

Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior. (ob. cit)

De acuerdo a los modelos antes descritos es importante señalar que el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, debe asegurarse que las dimensiones que incluya en el instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, como garantía de que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Instrumento para medir el clima Organizacional de JMC* Y&R

Para la presente investigación se desarrolló un instrumento que permitió responder a las características específicas de la organización y evaluar lo que sus miembros consideran importante. El cuestionario aborda las siguientes dimensiones:

1. **Integración:** Nivel de cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y la empresa.
2. **Sentido de pertinencia:** Nivel de sentimientos hacia la organización que se manifiestan mediante el orgullo de pertenecer a ella, la identificación con sus objetivos y sus productos, y complacencia por la contraprestación y el tratamiento recibido.

3. **Comunicación:** Nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio; así como la idoneidad y disponibilidad de información.
 4. **Estructura:** Grado en que está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida a mediano y largo plazo; así como la definición de responsabilidades de los puestos y unidades de trabajo, la administración de los recursos, las políticas, directrices y objetivos organizacionales.
 5. **Liderazgo:** tipo de liderazgo que prevalece en las distintas áreas de la organización, se aborda mediante la apertura de recibir retroalimentación por parte de los empleados, así como la confianza que se brinda a los mismos en torno a las problemáticas que presente. Además de la delegación de poder para la toma de decisiones inherentes al cargo.
 6. **Motivación:** percepción de los miembros de la organización en cuanto las estrategias motivacionales implementadas por la empresa, como forma de retener el personal y hacer satisfactoria de su estadía en la organización, considerando la armonización de la relación familia / trabajo (entorno social).
 7. **Compensación:** Nivel de satisfacción que se produce en los empleados a partir de los sueldos, beneficios y prestaciones recibidos por el desempeño de sus funciones.
 8. **Evaluación, Capacitación y Desarrollo:** Nivel de diseño e implementación de programas de planificación y de capacitación profesional, con la finalidad de apoyar el desempeño eficiente en sus responsabilidades, así como el desarrollo y ascenso del personal en la organización, en base a su desempeño.
 9. **Entorno Social:** Nivel de armonización del individuo con su entorno familiar y social y su impacto en el desempeño de sus funciones en la organización.
- *Diseño del Cuestionario*

El cuestionario consta de las siguientes partes:

- a. **La identificación:** En el encabezado del cuestionario se hará la acotación de que el trabajo es con fines didácticos por lo que se agradece la mayor sinceridad en las respuestas, nombre de la encuesta, número del cuestionario, lugar y fecha de su aplicación.
- b. **Datos de laborales del encuestado:** antigüedad en la empresa, nivel jerárquico, área de adscripción, edad y sexo.
- c. **Datos propios de la investigación,** son los datos que interesa conocer para construir el propósito de la investigación, es decir las dimensiones a estudiar y los elementos que conformarán estas variables.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Para la validación del instrumento esta investigación se apoyó en la validación interna y confianza de los ítems del instrumento a través de las correlaciones existentes entre ellos y con la sumatoria de los ítems que expresan la confianza.

	Ítems Estudiados: 5	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Integración	Gusto	3	$\sum 1$
	Relaciones	2	$\sum 1$
	Part.Activa	0	$\sum 1$
	Rel. Direct.	2	$\sum 1$
	Eventos	3	$\sum 1$

	Ítems Estudiados: 3	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Pertenencia	Per. Directivo	0	$\sum 2$
	Per. Profesional	1	$\sum 2$
	Per.Administrat.	1	$\sum 2$

	Items Estudiados: 4	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Comunicación	Fluidez	2	$\sum 3$
	Reuniones	3	$\sum 3$
	Exp. Libre	2	$\sum 3$
	Logros	1	$\sum 3$

	Items Estudiados: 7	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Estructura	Misión	5	$\sum 4$
	Visión	3	$\sum 4$
	Objetivos	5	$\sum 4$
	Valores	4	$\sum 4$
	Recursos	4	$\sum 4$
	Aportes	3	$\sum 4$
	Cargo	0	$\sum 4$

	Items Estudiados: 4	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Liderazgo	Cons. Trabajo	3	$\sum 5$
	Cons. Extra	1	$\sum 5$
	Dist.Laboral	1	$\sum 5$
	Toma Decisiones	1	$\sum 5$

	Items Estudiados: 4	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Motivación	Trabajo	2	$\sum 6$
	Reconocimiento	2	$\sum 6$
	Evaluación	2	$\sum 6$
	Ambiente	0	$\sum 6$

	Items Estudiados: 2	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Compensación	Salario	1	$\sum 7$
	Oferta	1	$\sum 7$

	Items Estudiados: 4	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Entorno	Tiempo Familiar	2	$\sum 8$
	Residencia	2	$\sum 8$
	Tiempo recreo	3	$\sum 8$
	Apoyo familiar	3	$\sum 8$

	Items Estudiados: 4	No.de Correlaciones / Validación Interna	Correlaciones con la sumatoria / Confianza
Capacitación y Desarrollo	Progreso	1	$\sum 9$
	Adiestramiento	1	$\sum 9$
	Eval.Constructiva	3	$\sum 9$
	Plan Carrera	1	$\sum 9$

Aplicación del Instrumento

La aplicación del instrumento posterior a la prueba piloto, se realizó a todo el personal de la empresa JMC*Y&R, orientados por un cronograma notificado previamente a los individuos sujetos a la aplicación, para que tomaran las previsiones que el caso ameritó.

Procesamiento de Datos

Mediante el procesador estadístico S.P.S.S. Versión 10.0 para Windows. La base de datos estará representada en forma de una matriz rectangular X, con N filas que son los empleados o elementos de información y P columnas, como tantas variables tiene el estudio.

Se realizaron Diagramas de correlación con los datos obtenidos de la matriz que arroja el S.P.S.S.

Organización de Resultados

Consiste en la ordenación del material siguiendo tan fielmente como sea posible la sucesión natural en que ellas se presentan, durante el curso de una investigación. Es decir, es la clasificación de los datos acumulados de acuerdo a la índole del problema, y de las informaciones que el investigador desea extraer de dicho material. En resumen se manipulan siempre los mismos datos, pero se les clasifica desde diferentes puntos de vista.

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados se efectuó determinando los índices de cada variable de manera cuantitativa, tratando los datos según los criterios antes señalados.

Definición Operacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Integración	Integración de equipos Participación en actividades Relaciones laborales	1, 2, 3,4,5,6
Sentido de Pertenencia	Grado de pertenencia	7,8,9
Comunicación	Accesibilidad de la información. Fluidez de la información. Canales de comunicación. Apertura en la comunicación.	10,11, 12,13,14, 15
Estructura	Conocimiento de la misión, visión y valores. Administración adecuada de los recursos. Establecimiento de responsabilidades. Establecimiento de funciones.	16, 17,18,19, 20,21,22
Liderazgo	Confianza en el supervisor Consideración por parte de la empresa División del trabajo Toma de decisiones	23,24,25, 26
Motivación	Satisfacción con el trabajo asignado Reconocimiento Ambiente laboral Equilibrio entre trabajo/familia Recreación y tiempo libre	27,28,29, 30,31
Compensación	Satisfacción con la remuneración	32,33
Entorno Social	Dedicación a tiempo familiar Tiempo de recreación y diversión	34,35,36, 37

	Vida familiar satisfactoria	
Capacitación y Desarrollo	Oportunidades de progreso dentro de la empresa. Formación necesaria para el trabajo. Promoción de desarrollo por parte de la empresa (planes de carrera) Utilización constructiva de los resultados de las evaluaciones	38,39,40,41

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos por el cuestionario presentado a los empleados de la organización se utilizó el programa SPSS10.0 para Windows utilizando el coeficiente de Correlación de Pearson para la elaboración de los diagramas de correlación.

En primer lugar se presentan los resultados de las variables demográficas.

1.- Edad

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
20 a 25 años	4	7,0	7,0
26 a 30 años	23	40,4	47,4
31 a 35 años	17	29,8	77,2
36 a 40 años	7	12,3	89,5
41 a 45 años	5	8,8	98,2
46 a 50 años	1	1,8	100,0
Total	57	100,0	

Tabla I

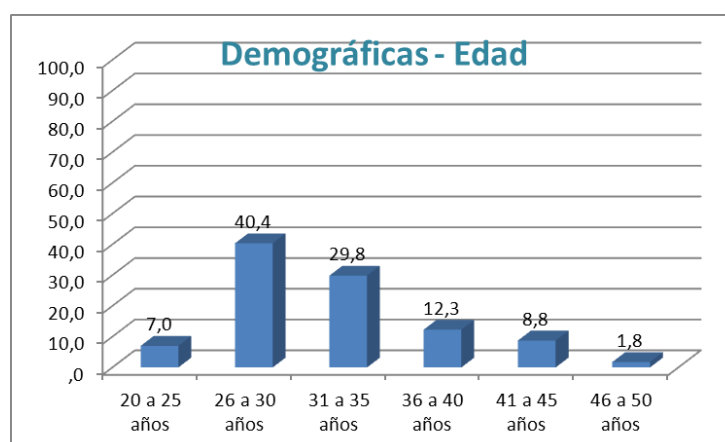


Gráfico 4.- Demográficas – Edad

En esta gráfica se puede apreciar el número de empleados por rango de edad destacándose un 90% de los empleados que intervinieron en el estudio con menos de 40 años, identificándose una organización joven lo cual en este tipo de industria (publicitaria) es muy común, en esta variable se destaca con esa población joven el departamento creativo con el 30%, en segundo lugar Atención al cliente con 22% y Medios con 16%.

2.- Sexo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	23	40,4	40,4
Femenino	34	59,6	100,0
Total	57	100,0	

Tabla II

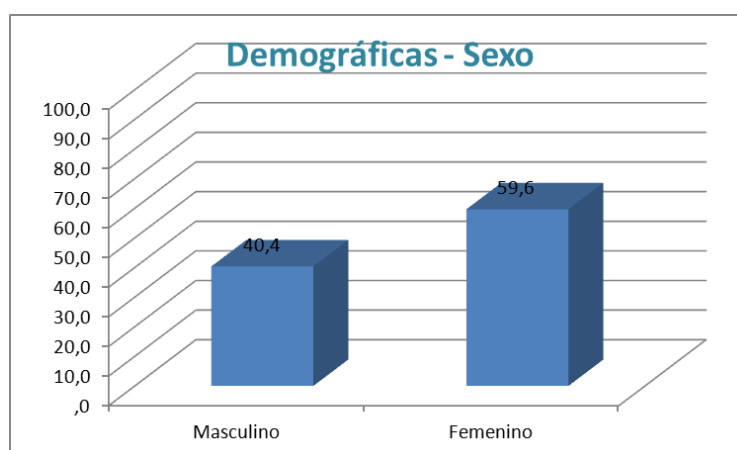


Gráfico 5. – Demográficas – Sexo

En esta gráfica se evidencia la composición por sexo del personal de JMC Y&R destacándose la mayoría femenina del 60% sobre los caballeros representando un 40% del total.

3.- Nivel Jerárquico

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Directivo	9	15,8	15,8
Profesional	32	56,1	71,9
Administrativo	16	28,1	100,0
Total	57	100,0	

Tabla III

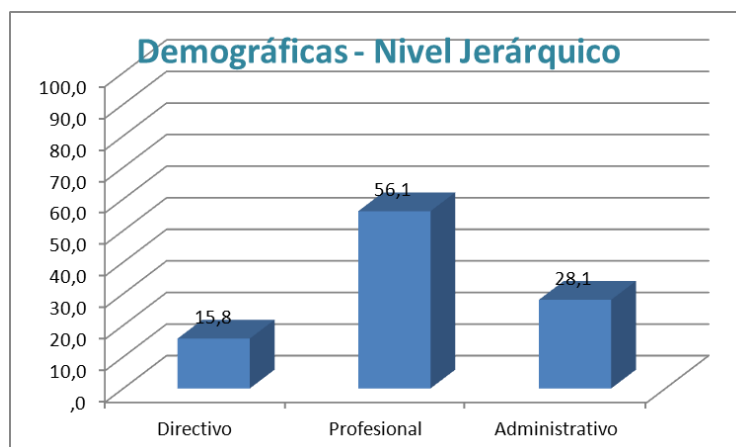


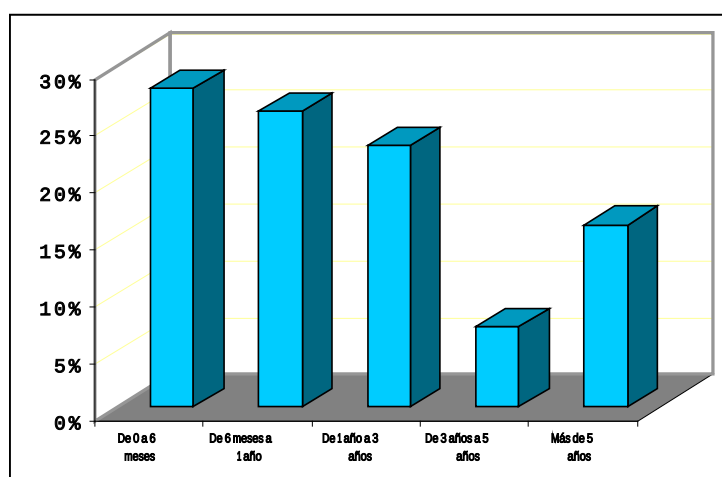
Gráfico 6.- Demográficas – Nivel Jerárquico

Esta gráfica refleja la conformación por nivel jerárquico de los participantes en el estudio, demostrando que el nivel profesional domina la estructura de la organización con un 56% este nivel esta conformado por el personal de Atención al Cliente, Creación y Medios, en segundo lugar el personal administrativo con una representación del 28% en este nivel participan asistentes de las diferentes áreas más el personal no profesional de administración como son Servicios Generales y por último el nivel directivo de la empresa representado por un 15% conformado por Directores y Vicepresidentes de las diferentes áreas que conforman la empresa.

4.- Antigüedad en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
De 0 a 6 meses	16	28%	28%
De 6 meses a 1 año	15	26%	54%
De 1 año a 3 años	13	23%	77%
De 3 años a 5 años	4	7%	84%
Más de 5 años	9	16%	100%

Tabla IV



Gráfica 7.- Antigüedad

Esta gráfica muestra que la participación en el proceso fue mayoritariamente de personal relativamente nuevo en la organización, el 54% de los encuestados tiene menos de un año en la empresa, un 23% tiene de 1 a 3 años y sólo un 23% de los participantes tiene más de 5 años en la empresa.

5.- Integración:

Esta variable mide a través de seis preguntas en el cuestionario el nivel de cohesión y el grado de armonía en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y la empresa.

Análisis Bivariado de Variable Integración:

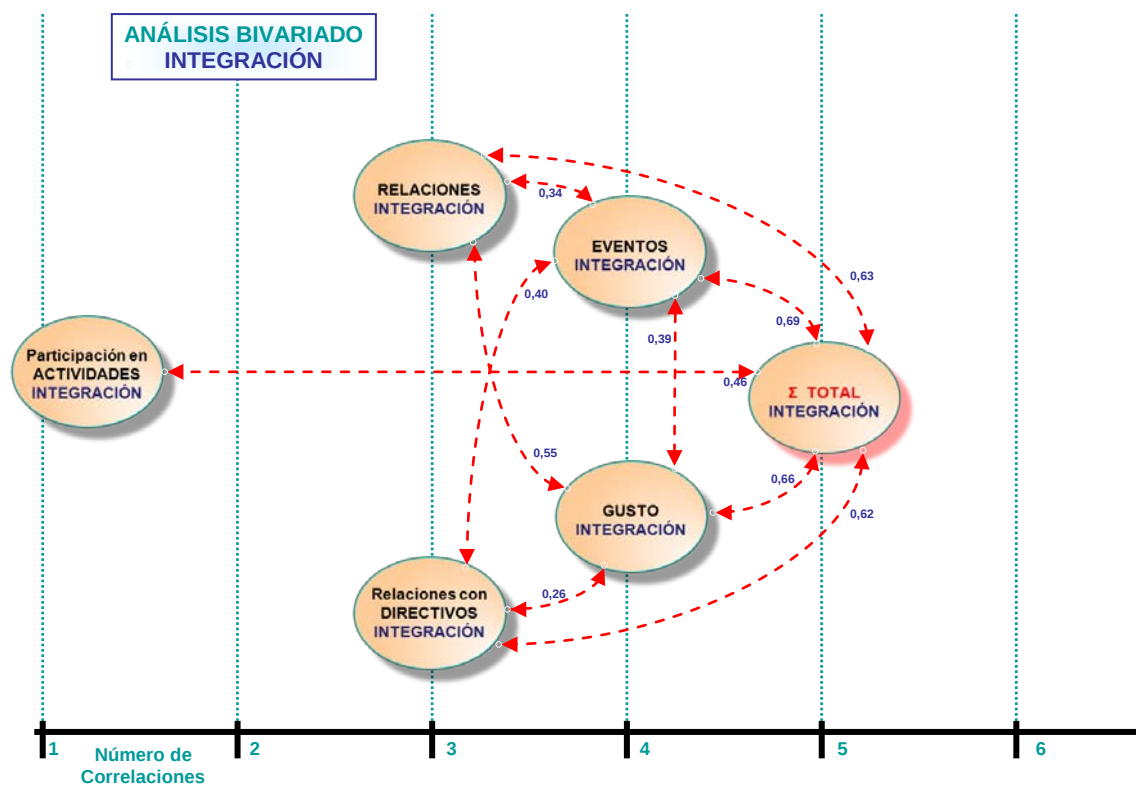


Gráfico 8.- Análisis Bivariado Integración

La variable integración es una de las variables con mayor representación en el clima organizacional de JMC Y&R.

0.69	Eventos
0.66	A gusto con compañeros
0.63	Relaciones
0.62	Relaciones con Directores
0.60	
0.50	
0.46	Participación en actividades
0.40	
0.35	
0.30	
0.25	
0.20	

Tabla V.- Coeficientes de correlación – Integración

De esta variable se puede concluir que el personal considera que los eventos organizados por la agencia son muy buenos y que favorecen la integración de todos los empleados. En este mismo rango de positivismo en la variable estudiada se resalta que el personal se siente a gusto con sus compañeros de trabajo y las relaciones laborales e interpersonales entre ellos y el personal directivo de la empresa son respetuosas y cordiales favoreciendo el clima organizacional existente. Otro aspecto es la participación en actividades de integración (sociales y deportivas) en las cuales generalmente los empleados participan incluso mencionan algunas actividades en las cuales podrían participar como actividades deportivas, bailoterapia, cine entre otros.

Para reforzar el análisis bivariado de la variable se presenta a continuación la representación porcentual de los aspectos evaluados para el análisis de la dimensión Integración en el Clima Organizacional de JMC Y&R.

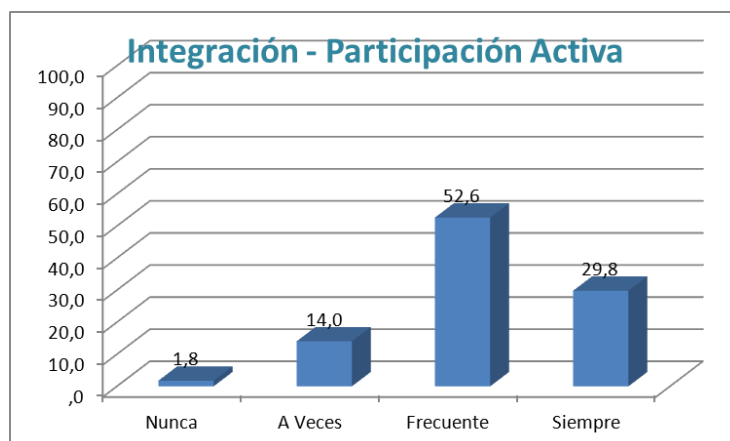


Gráfico 9.- Integración – Participación Activa

Esta gráfica representa la participación activa de los empleados en las diferentes actividades de integración que promueve la empresa imponiéndose más del 80% de participación ante un 16% de no participación.

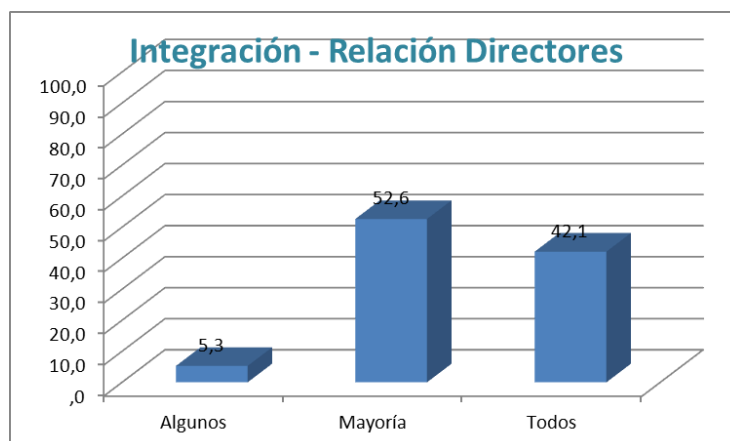


Gráfico 10.- Integración – Relación Directores

Esta gráfica muestra más de un 95% de las relaciones entre empleados y personal directivo son respetuosas y cordiales.

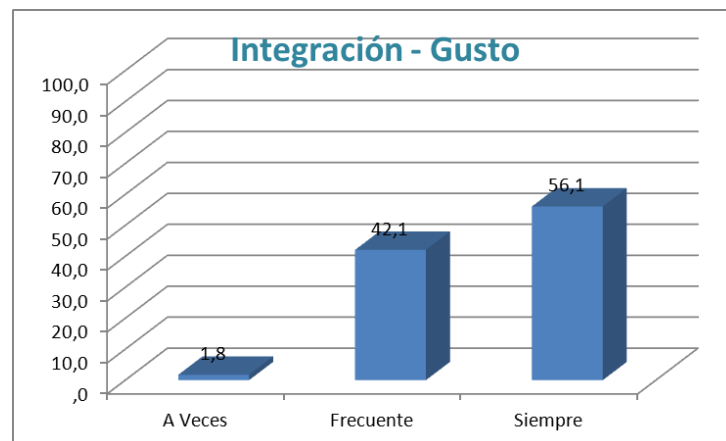


Gráfico 11.- Integración – Gusto

El 98% de los empleados se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo lo que fortalece un clima ameno dentro de las unidades de negocio.

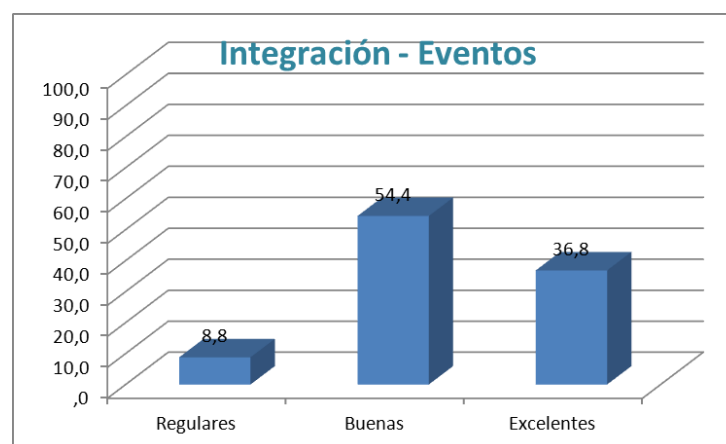


Gráfico 12.- Integración – Eventos

En esta gráfica se mide la opinión del empleado sobre los eventos que organiza la empresa como Fiesta de Navidad y Día del Publicista en la cual más del 90% de los empleados consideran que son buenas.

En conclusión se puede decir que esta es la variable que mas favorece el clima organizacional de la empresa JMC Y&R.

Conclusión	Recomendación
Poca influencia de las actividades realizadas por la agencia sobre la integración del equipo.	Revisar la forma de convocatoria, los horarios y lugar donde se realizan estas actividades

6.- Estructura:

A través de siete ítems en el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, esta variable mide el grado en que establecida la razón de ser de la organización, la administración de los recursos, y objetivos organizacionales.

Análisis Bivariado de Variable Estructura.

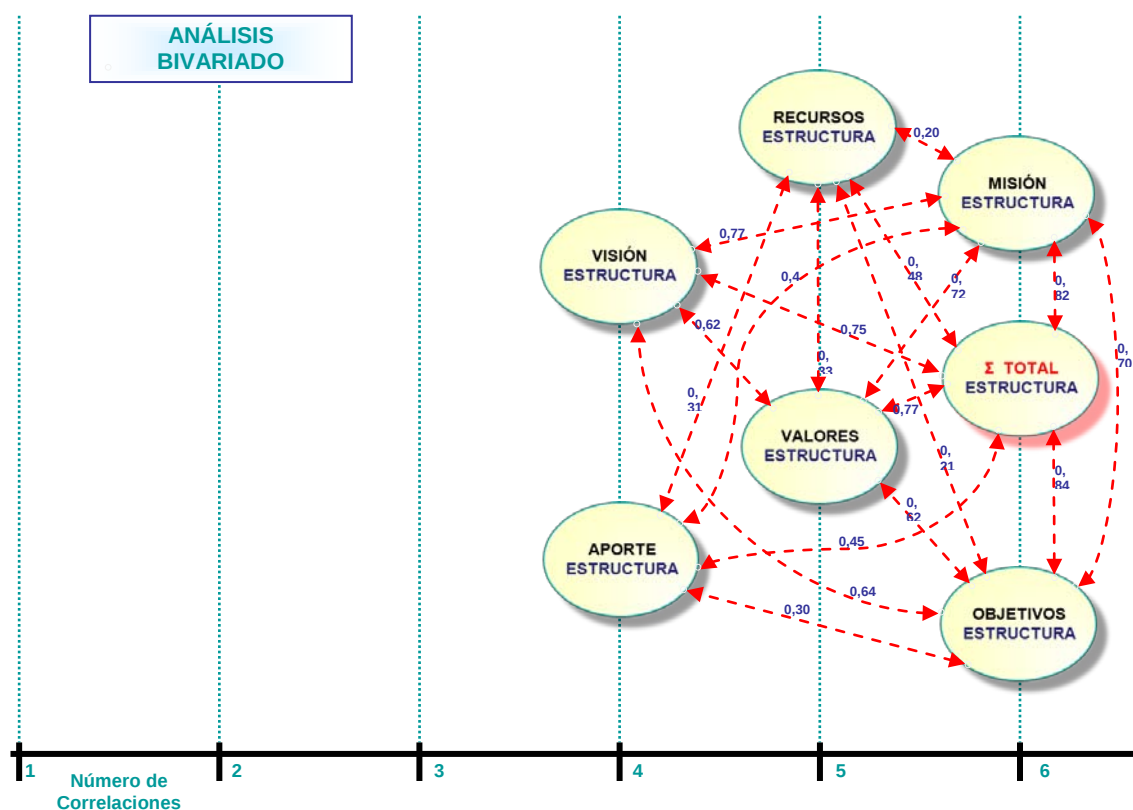


Gráfico 13.- Análisis Bivariado – Estructura

Esta variable tiene una alta representación en el Clima Organizacional de la empresa en ella se refleja el conocimiento que los empleados poseen de los diferentes aspectos que conforman la estructura de la organización.

0.84	Conocimiento de Objetivos
0.82	Conocimiento de Misión
0.77	Conocimiento de Valores
0.75	Conocimiento de Visión
0.48	Recursos Materiales
	Aporte a los objetivos
0.45	generales

Tabla VI. Coeficientes de correlación- Estructura

Los resultados reflejan el alto conocimiento que tienen los empleados de los objetivos, misión, visión y valores de la organización aunque cuando se pide en la encuesta enunciarlos pocos son los que lo hacen asertivamente sin embargo, el común denominador es la prestación de un servicio óptimo a los clientes es decir que aunque no conocen con detalle cuáles son los valores u objetivos expresan que es brindar la mejor atención a sus clientes. Otro aspecto que se solicitó en el cuestionario es la disposición de los recursos para realizar con éxito su labor y refleja unos resultados dentro de la variable poco favorable con respecto a los mencionados anteriormente, expresando básicamente la falta de espacios físicos más amplios y tecnología, en algunos casos expresan la falta de personal para el cumplimiento de las tareas asignadas. Por otra parte, se tiene el aporte que cada uno de los empleados realiza a los objetivos generales de la empresa el cual es desconocido por más del 50% de los empleados encuestados.

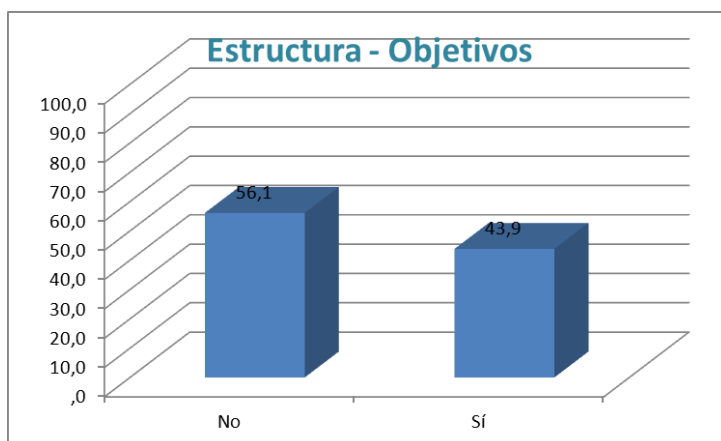


Gráfico 14.- Estructura – Objetivos

La mayoría de los empleados de la agencia no conoce cuáles son los objetivos de la organización, destacándose el departamento creativo como unidad de negocio, que desconoce en su mayoría los objetivos, misión, visión y valores, este tipo de comportamiento es muy común en estas áreas de trabajo ya que se interesan más por su actuación individual que por el entorno en el cual desarrollan el ejercicio de su profesión.

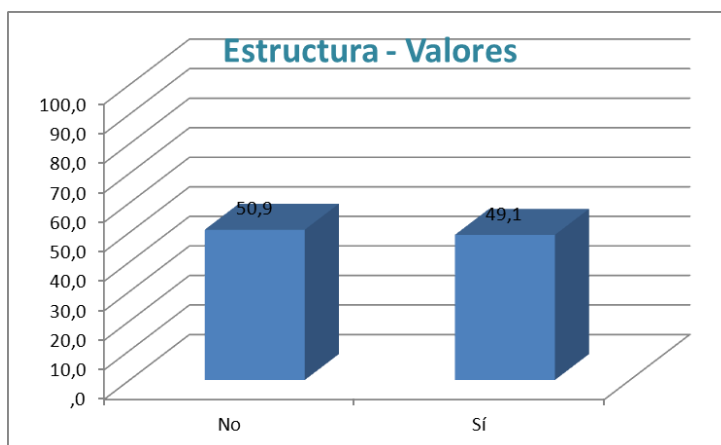


Gráfico 15.- Estructura – Valores

Similar al resultado de medición de los objetivos los valores tampoco son conocidos por el 50% de los empleados de la empresa, sin embargo a discrepancia con los objetivos los cuales pueden ser más manejados por un grupo de personas que no realizan efecto cascada de esta información

los valores de la agencia se encuentran plasmados en una pared muy visible de la organización.

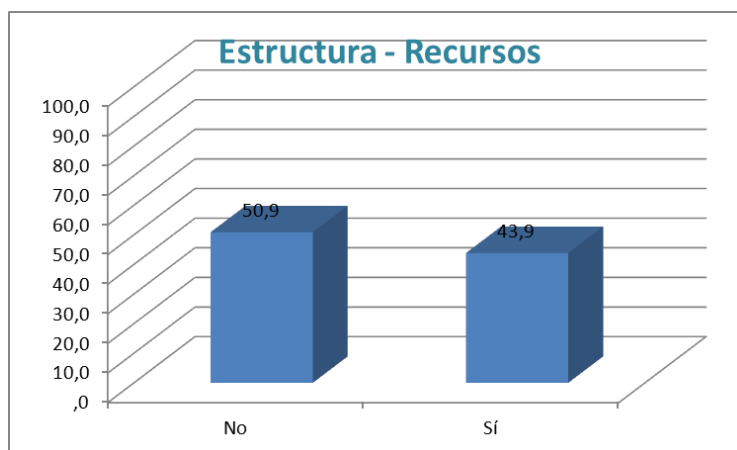


Gráfico 16.- Estructura – Recursos

Cuando se preguntó ¿cuenta con todos los recursos necesarios para realizar con éxito su labor? El 50% de los encuestados respondió no, haciéndose notar el poco manejo de recursos económicos y de personal que se manejan en la agencia.

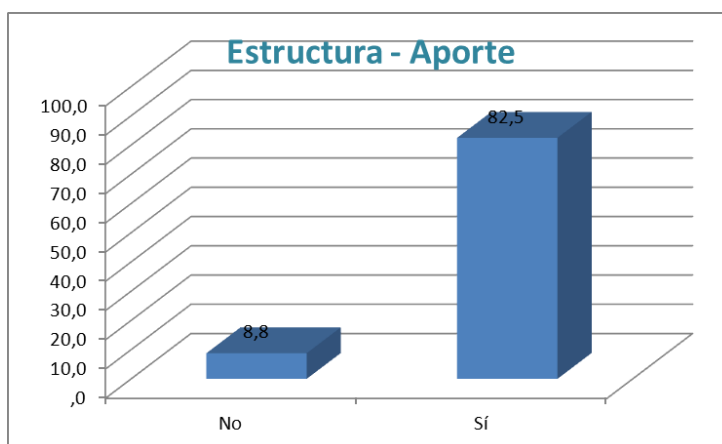


Gráfico 17.- Estructura – Aporte

¿Conoce su aporte en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?. Esta es la pregunta que se realizó a los encuestados, en la cual el 82% respondió que sí, demostrando el enfoque hacia el Servicio al Cliente que

posee la agencia, en el cual en contraposición de conocer los objetivos de la empresa saben que su labor diaria aporta el cumplimiento de estos.

Conclusión	Recomendación
La falta de recursos económicos incide en el desempeño de las funciones de los empleados afectando negativamente el clima organizacional.	Revisar las asignaciones presupuestarias que tengan impacto en el desempeño de las funciones del personal.

7.- Sentido de Pertenencia:

En tres preguntas cerradas el cuestionario mide el nivel de sentimientos hacia la organización que se manifiestan mediante el orgullo de pertenecer a ella.

Análisis Bivariado de la variable Pertenencia.

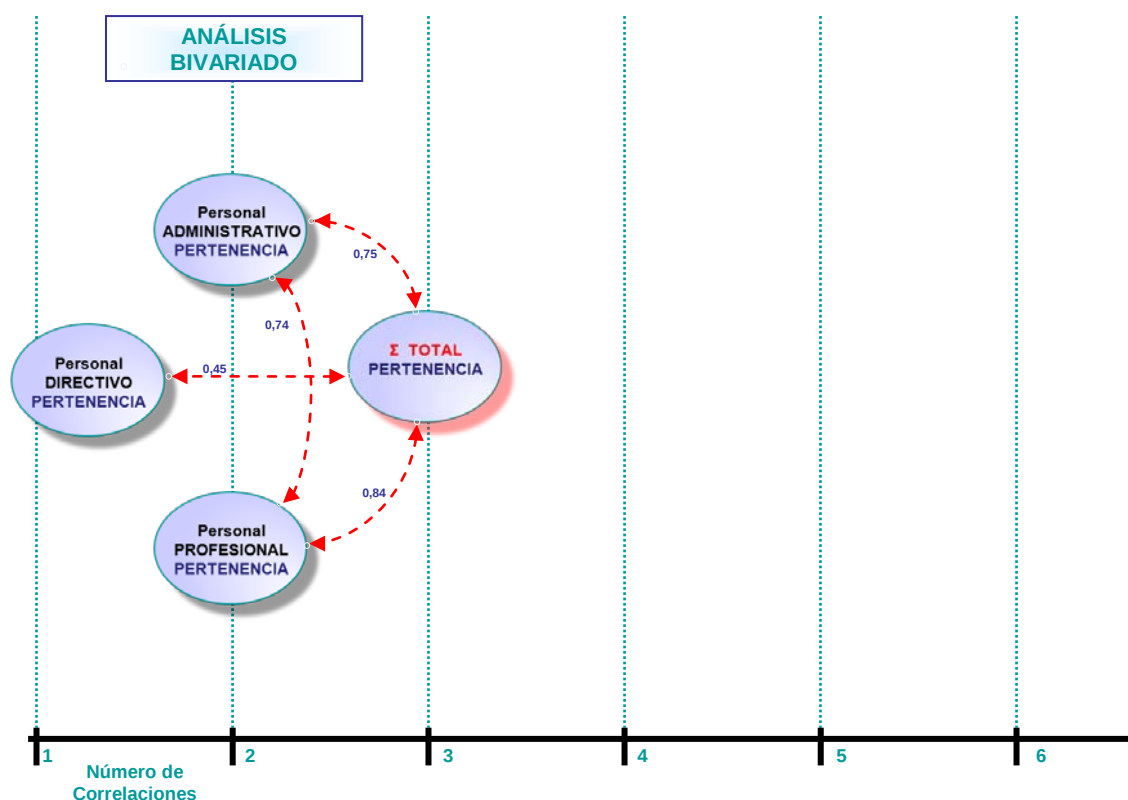


Gráfico 18.- Análisis Bivariado Sentido de Pertenencia

A pesar de sólo tener tres aspectos en su evaluación es una de las variables que con más peso en el Clima Organizacional de la empresa.

0,84	Pertenencia Personal Profesional
0,75	Pertenencia Personal Administ.
0,45	Pertenencia Personal Directivo

Tabla VII.- Coeficientes de correlación - Pertenencia

El sentido de pertenencia que posee el personal profesional es altamente identificado, esto motivado a que es una empresa que goza de una gran trayectoria en el área de publicidad, la pertenencia del personal administrativo que se identifica también es de gran valor para esta variable una causa del nivel de pertenencia del personal administrativo es el ambiente familiar que se ha generado a lo largo de los años de compartir en la organización ya que es una de las áreas con personal de mayor antigüedad en la empresa.

Por otra parte, se tiene la pertenencia del Personal Directivo en un área de alta rotación dentro de la organización en los últimos años lo que se refleja en la baja relación con el sentido de pertenencia.

Conclusión	Recomendación
Bajo nivel de pertenencia del personal directivo	Crear planes de carrera y compensación que estimulen al personal de más alto nivel.

8.- Motivación:

En una combinación de preguntas abiertas y cerradas el cuestionario mide la percepción de los miembros de la organización en cuanto a las estrategias motivacionales implementadas por la empresa.

Análisis Bivariado de la variable Motivación.

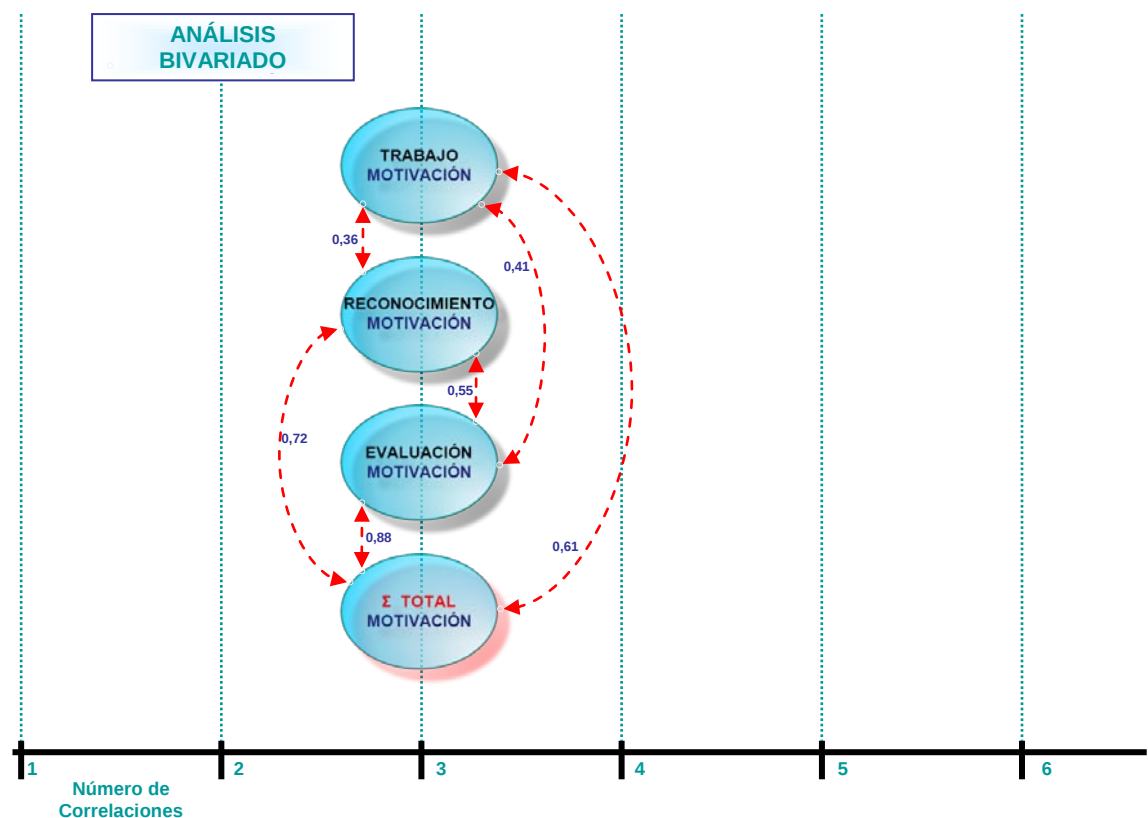


Gráfico 19.- Análisis Bivariado – Motivación

0,88	Motivación por el sistema de evaluación
0,72	Motivación por reconocimiento
0,61	Motivación al trabajo

Tabla VIII.- Coeficientes de correlación – Motivación

El modelo de esta variable resultó en un modelo compacto y lineal en el cual la motivación hacia el trabajo, la motivación por reconocimiento y la

motivación por evaluación conformaron la variable más importante del estudio de Clima Organizacional realizado. En una estructura de preguntas cerradas y abiertas se definieron la importancia que tiene para el empleado realizar un trabajo con el que se siente a gusto, por otra parte el reconocimiento no monetario formo parte de la motivación por reconocimiento y por último, la motivación que genera el sistema de evaluación que se lleva a cabo anualmente en la empresa y que va ligado con el sistema de remuneración de la agencia.

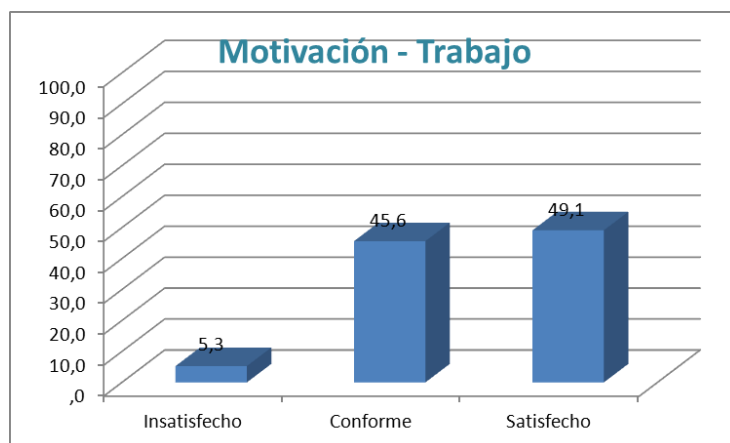


Gráfico 20.- Motivación – Trabajo

En la pregunta ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde realizar? El 95% de los encuestados expresó sentirse conforme y satisfecho con el trabajo que realizan, en complemento a la pregunta se interrogaba por qué y estas son algunas de las respuestas:

Positivas	Negativas
Estoy en proceso de aprendizaje	Creo que hay ciertas compensaciones que no están de acuerdo a mis logros y siento que no tengo la jerarquía que merezco.
De manera positiva porque tengo herramientas y un buen equipo de	Porque no conozco la prioridad del grupo.

trabajo	
Afortunadamente cuento con un excelente equipo	Conforme ya que en algunos casos no es reconocido el esfuerzo.
Se escucha mi opinión respecto a temas y problemas que se pueden presentar y sus posibles soluciones	Siento que hay demasiado trabajo y poca gente
Porque siento que estoy aprendiendo y absorbiendo conocimiento de mis superiores.	Siento que me faltan muchos elementos para liderar el área que dirijo, aunque el trabajo me gusta mucho.

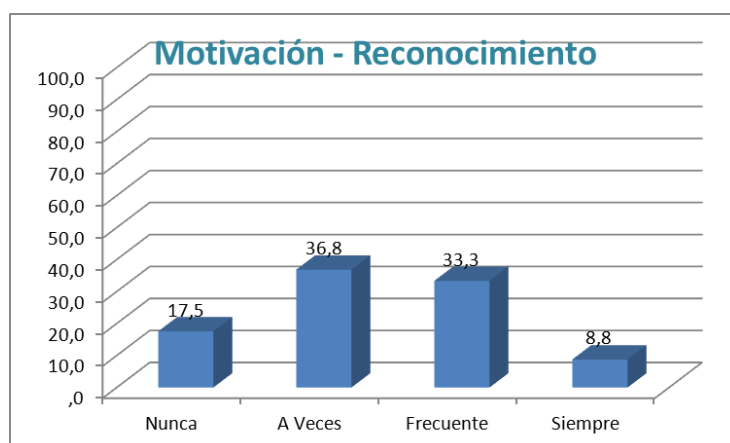


Gráfico 21.- Motivación – Reconocimiento

En esta fase de la encuesta un 53% del personal no siente reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor. El 43% restante si siente reconocimiento en esta pregunta hay una fase abierta en la cual se pide si podría describir alguno de esta interrogante en más del 80% las respuestas son reconocimientos verbales por parte del supervisor inmediato.

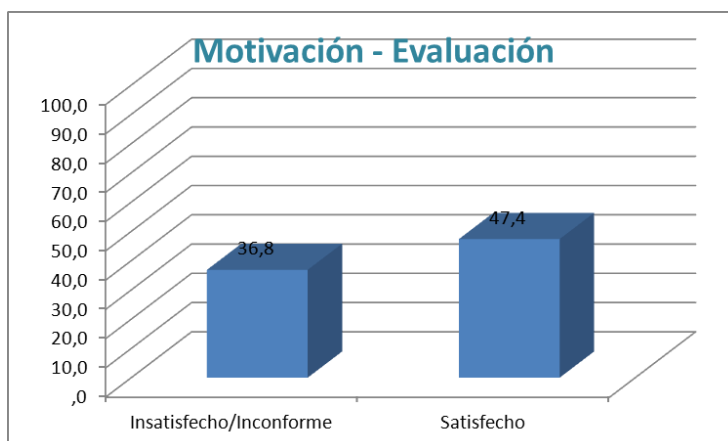


Gráfico 22.- Motivación – Evaluación

El proceso de evaluación genera inconformidad en un 36,8% de los encuestados, esto es motivado a la conexión que tiene el proceso con los aumentos de sueldos reflejándose un contraste entre una buena evaluación y un bajo aumento salarial.

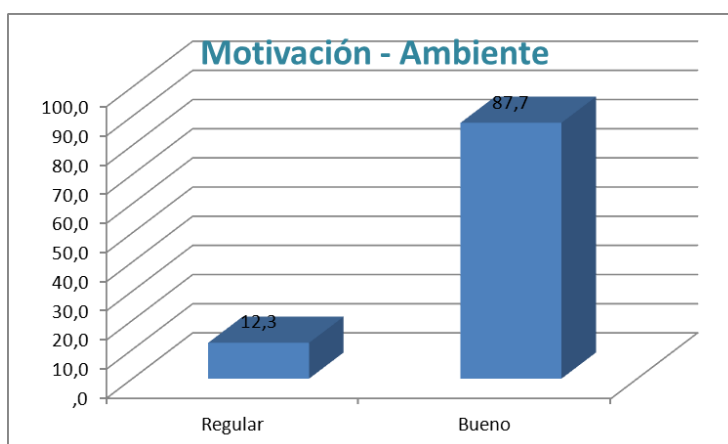


Gráfico 23.- Motivación – Ambiente

El 87% de los encuestados evalúa el ambiente de trabajo como bueno.

En esta fase del cuestionario se preguntó ¿Cómo describirías a la empresa en una frase? Estas son algunas respuestas:

Oportunidades	Áreas de Mejora
En proceso de Desarrollo Organizacional	Es un ER, pero que generalmente sale bien
Tienen buena Gerencia	Poco llamativa
Siempre busca más	Nos falta arriesgarnos, romper esquemas en la comunicación.
Un equipo que ayuda a los clientes	Básica
Segundo Hogar	Egoísta, poco humano, pero con mucha calidad profesional.
Joven	Fresca, pero desorganizada
Oportunidades	Es una gran organización con algunos desajustes.
Familia; integración, Dinámica, Compromiso.	
Una de las mejores agencias del país.	
Excelente escuela	

Estas son algunas de las frases expresadas en el cuestionario, es importante destacar que el 98% de los empleados ven cualidades positivas las cuales no son enunciadas en su totalidad pero las que reflejan un área de mejora si están siendo enunciadas en su totalidad y representan un 2% del total de las expresiones.

Conclusión	Recomendación
La motivación monetaria no es lo primordial	Desarrollar un plan de motivación no monetario para el personal

9.- Comunicación:

A través de seis preguntas abiertas y cerradas en el cuestionario se midió el nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de comunicación

Análisis Bivariado de la variable Comunicación.

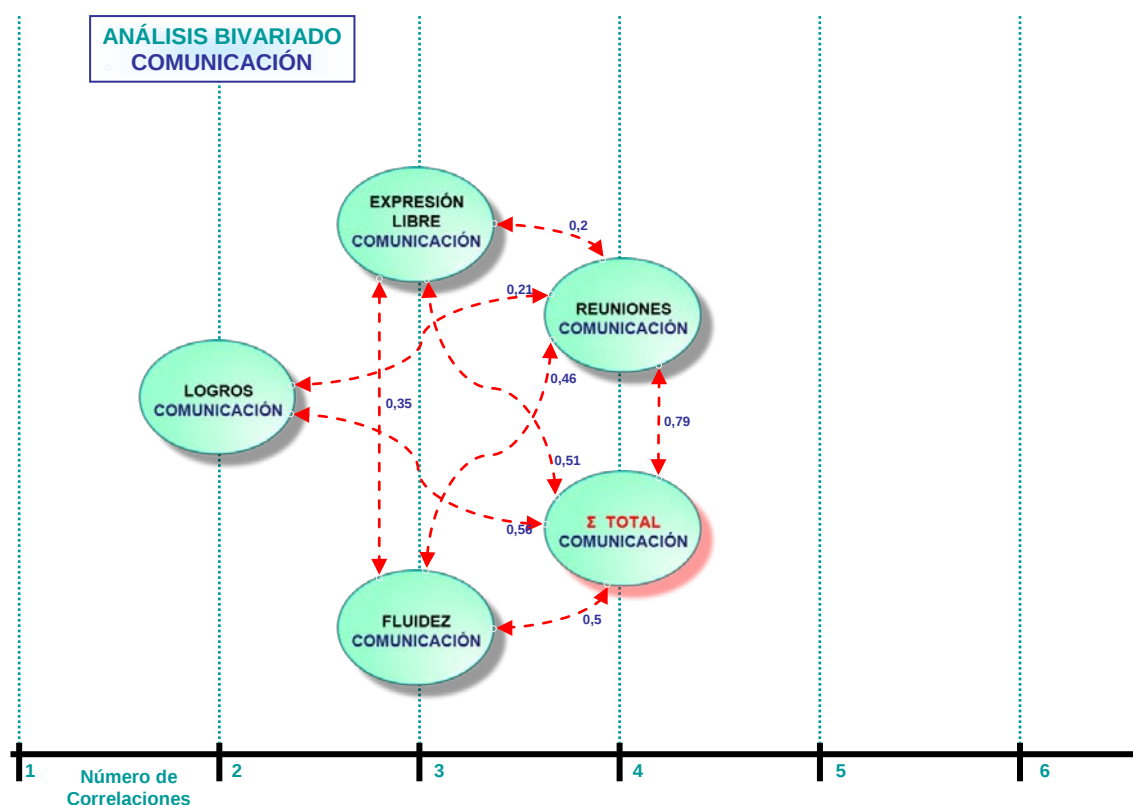


Gráfico 24.- Análisis Bivariado – Comunicación

0,79	Comunicación por reuniones
0,57	Fluidez en la comunicación
0,56	Comunicación de Logros
0,51	Expresión libre

Tabla IX: Coeficientes de correlación – Comunicación

La comunicación es una variable en la cual todos los aspectos evaluados resultaron con una correlación significativa entre todos sus componentes destacándose como canal o medio más idóneo de la comunicación en la

agencia las reuniones seguidos del correo electrónico lo que evidencia que a pesar de los avances tecnológicos el contacto personal sigue siendo la manera más efectiva de la comunicación.

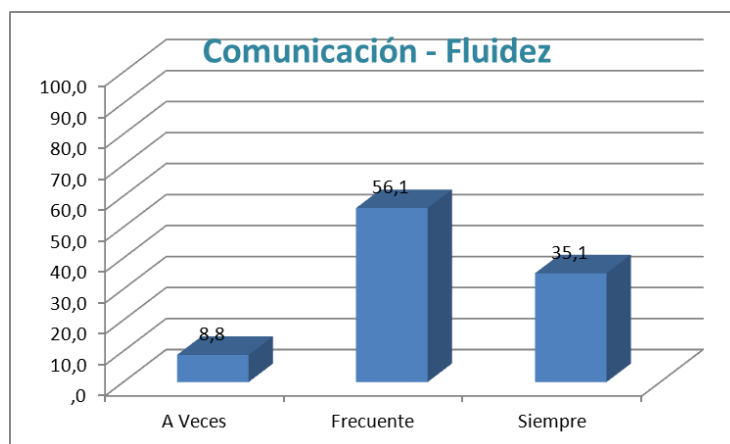


Gráfico 25.- Comunicación – Fluidez

En esta gráfica se demuestra que más del 90% de los empleados siente que la comunicación fluye oportuna y directamente en su área de trabajo.

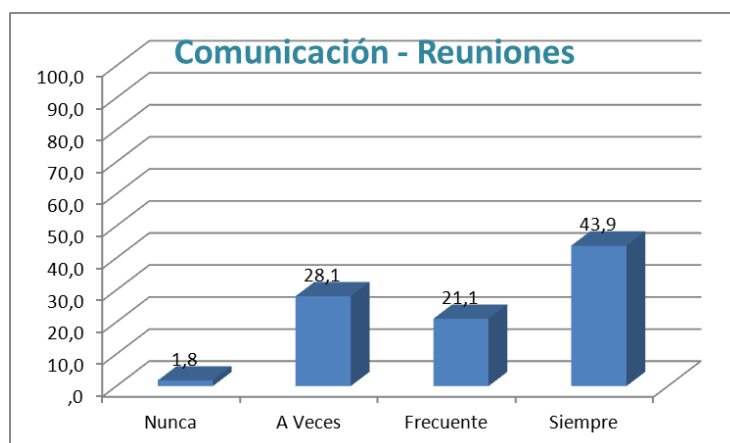


Gráfico 26.- Comunicación – Reuniones

Las reuniones son el medio con el cual el grupo de trabajo se comunica sobre los aspectos de importancia en la organización.

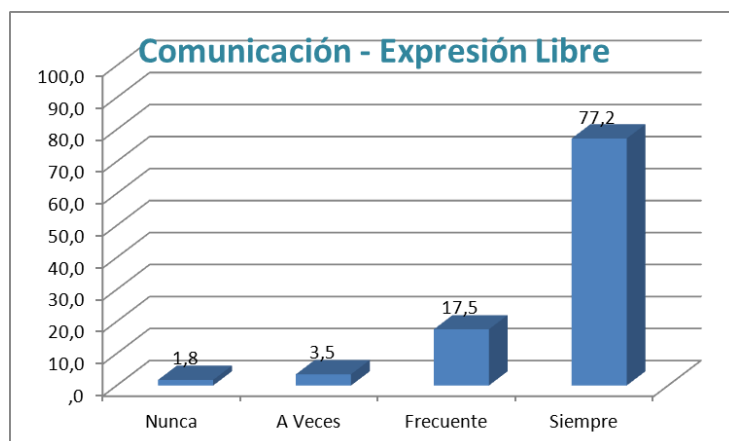


Gráfico 27.- Comunicación – Expresión Libre

El 77% de los empleados siente que cuando conversa con su supervisor puede expresarse libremente y sin temor, esto es muy común en las empresas de publicidad ya que la informalidad es parte del entorno de trabajo.

Conclusión	Recomendación
La participación en reuniones es el medio de comunicación más influyente en la empresa.	Reforzar otros medios de comunicación masivos dentro de la empresa.

10.- Evaluación, Capacitación y Desarrollo:

Esta variable se evaluó con cuatro ítems en el cuestionario y mide el nivel de ejecución de programas de capacitación como apoyo para un desempeño eficiente; así como la planificación de carrera dentro de la organización, en base a su desempeño.

Análisis Bivariado de la variable Evaluación, Capacitación y Desarrollo.

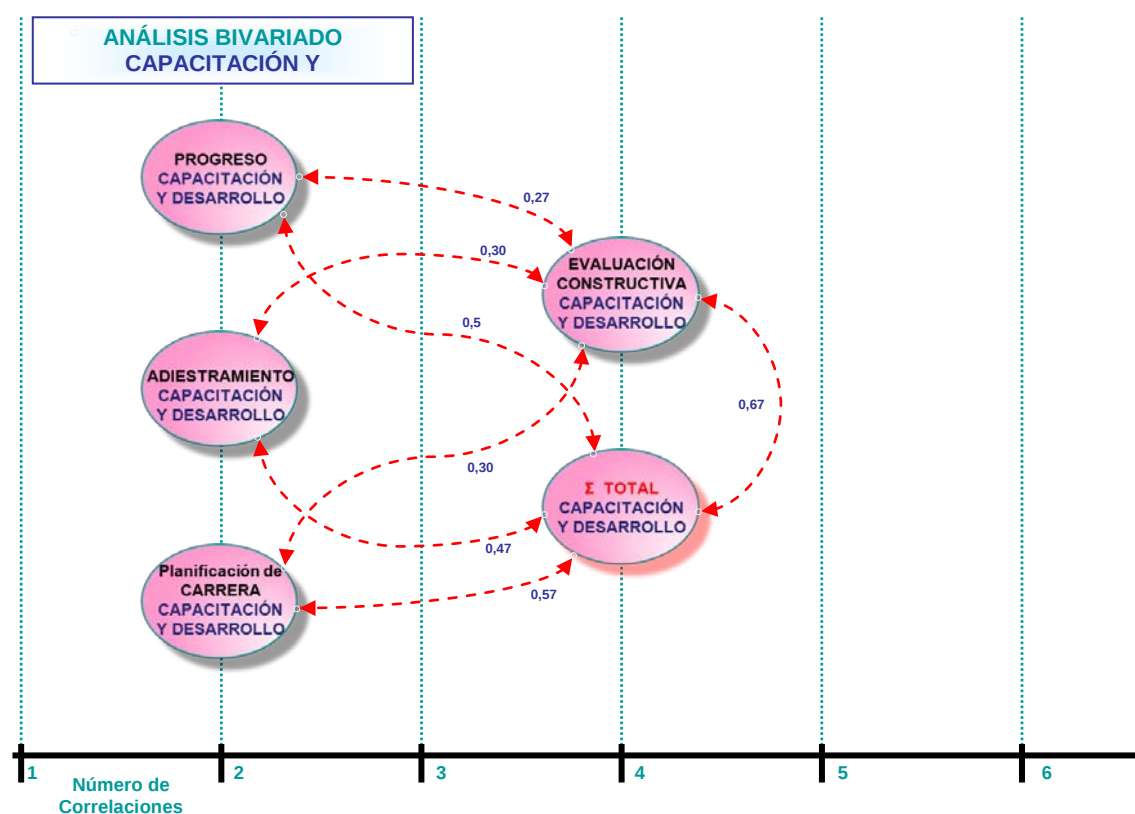


Gráfico 28.- Análisis Bivariado – Evaluación, Capacitación y Desarrollo

0,67	Utilización de las evaluaciones para adiestramiento
0,57	Planificación de carrera
0,55	Oportunidades de desarrollo
0,47	Adiestramiento

Tabla X: Coeficientes de correlación de Evaluación, Capacitación y Desarrollo

El uso de las evaluaciones como fuente para identificar las áreas de capacitación y desarrollo son el aspecto con mayor relevancia en la correlación de esta variable más del 70% del personal siente que las evaluaciones reflejan sus oportunidades de capacitación que en gran medida se desarrolla internamente, el personal siente que cuenta con un plan de carrera y oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Sin embargo, las restricciones presupuestarias se ven reflejadas en la interrogante sobre adiestramiento en la cual sólo un 43% de los empleados siente que son considerados para actividades de adiestramiento.

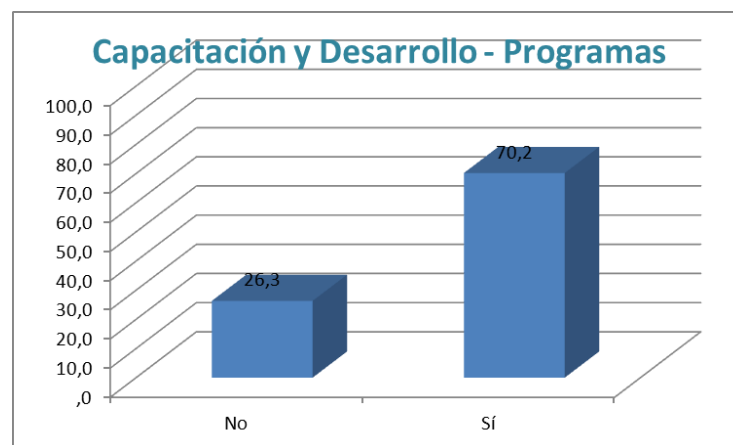


Gráfico 29.- Capacitación y Desarrollo – Programas

El 70% de los empleados siente que tiene oportunidades de progreso dentro de la empresa.

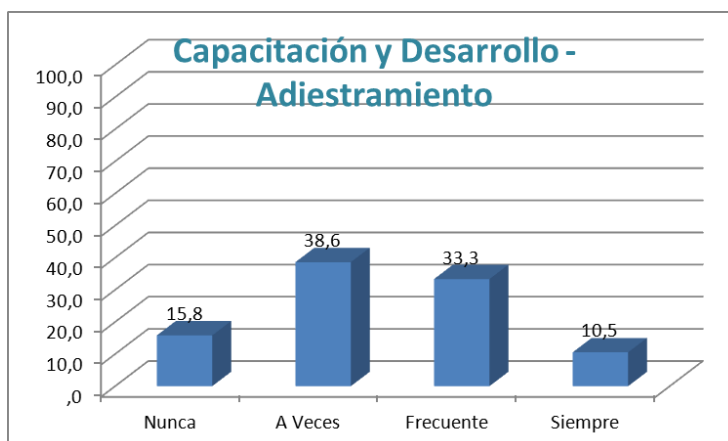


Gráfico 30- Capacitación y Desarrollo – Adiestramiento

El 54% de los empleados siente que no recibe el adiestramiento necesario para el desarrollo de sus funciones en su mayoría son empleados del departamento creativo.

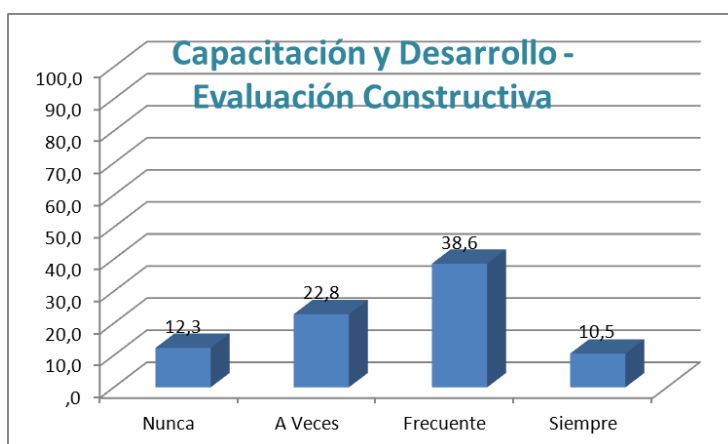


Gráfico 31.- Capacitación y Desarrollo – Evaluación Constructiva

Representado por un 49% los empleados de la agencia sienten que las evaluaciones que se realizan tienen una utilización constructiva para su desarrollo en la empresa.

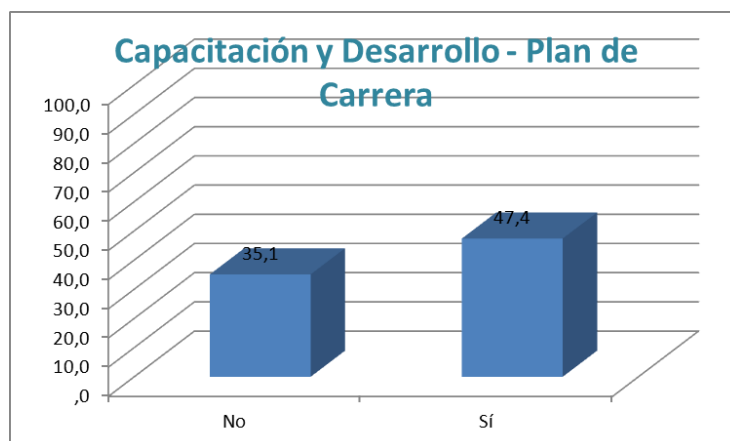


Gráfico 32.- Capacitación y Desarrollo – Plan de Carrera

El 47% de los empleados considera que existen planes de carrera para el desarrollo del potencial humano en la organización. El 35% que no cree estar incluido en un Plan de Carrera es mayoritariamente del departamento creativo.

Conclusión	Recomendación
Déficit presupuestario en adiestramiento	Asignar mayores recursos financieros al área de adiestramiento.

11.- Liderazgo:

En cuatro preguntas cerradas el cuestionario aborda el tipo de liderazgo que refuerza positiva o negativamente el comportamiento de los miembros de la empresa.

Análisis Bivariado de la variable Liderazgo.

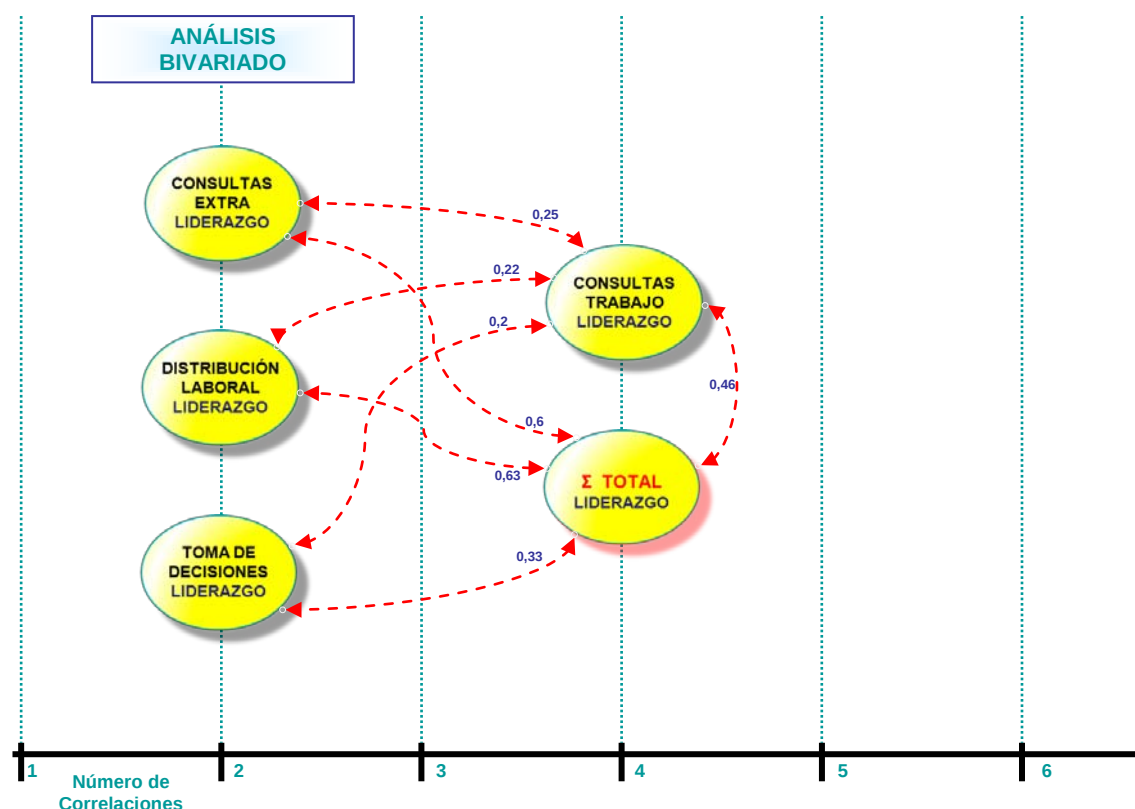


Gráfico 33.- Análisis Bivariado – Liderazgo.

La variable liderazgo tiene dentro de su correlación dos aspectos fuertemente correlacionados y otros dos poco correlacionados encontrándose dentro de estos dos últimos la Toma de decisiones.

0,69	Consulta extraordinaria fuera de la línea supervisoria
0,63	Distribución de carga laboral
0,46	Consejos de trabajo
0,33	Toma de decisiones

Tabla XI: Coeficientes de correlación – Liderazgo.

El personal siente que puede consultar fuera de su línea supervisoría y que consigue el apoyo o lineamiento que necesita para la consecución de sus funciones, expresa que la carga laboral se encuentra bien distribuida dentro de su área de trabajo, sin embargo, no se toman decisiones sin la consulta o aprobación del supervisor lo que puede ocasionar embudos en el flujo de trabajo que se realiza en las diferentes áreas de la organización.

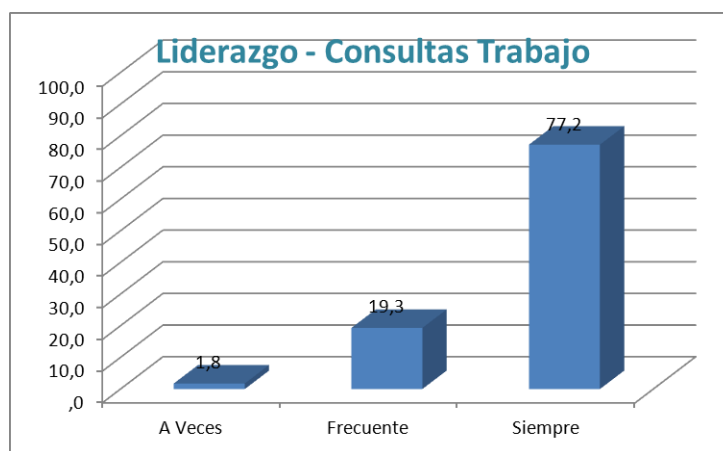


Gráfico 34.- Liderazgo – Consultas Trabajo

El personal de la empresa reconoce el liderazgo del supervisor al consultarlo para solucionar inquietudes y problemas de su trabajo.

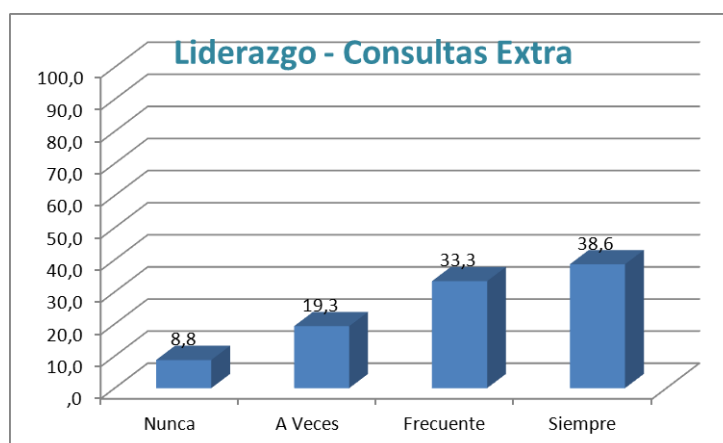


Gráfico 35.- Liderazgo – Consultas extra

En un 70% los empleados consultan a su supervisor para plantear situaciones que no tienen relación directa con su trabajo pero que afectan su rendimiento.

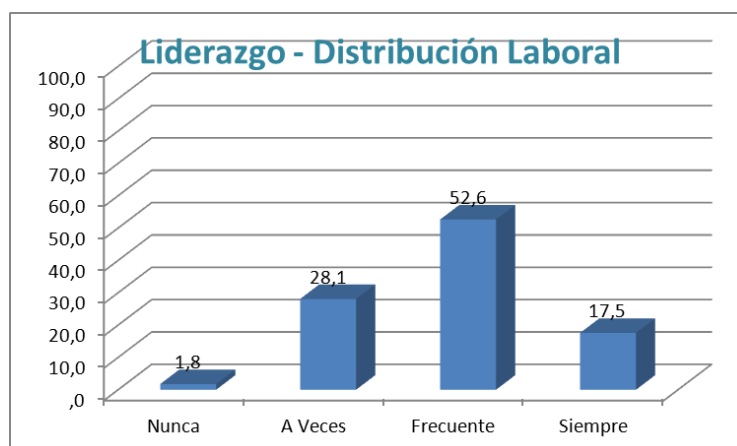


Gráfico 36.- Liderazgo – Distribución Laboral

El 70% considera que la carga laboral se encuentra bien distribuida dentro de su departamento. Sin embargo, un 30% no se encuentra conforme con la distribución de la carga laboral, este 30% esta conformado en 60% por el personal del departamento creativo.

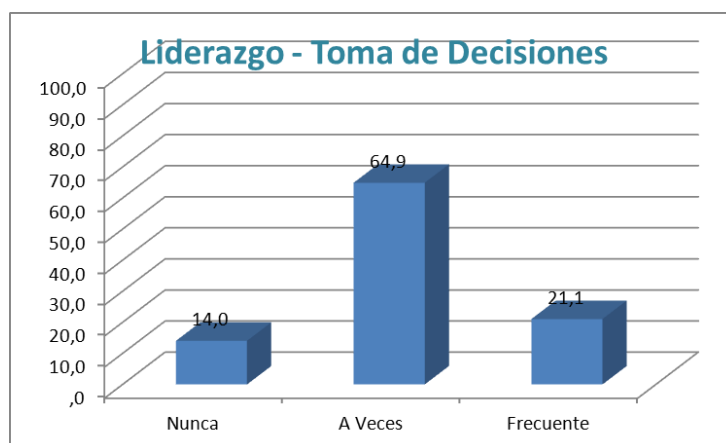


Gráfico 37.- Liderazgo – Toma de Decisiones

Solo 20% de los empleados toma decisiones frecuentemente en su trabajo sin consultar con su jefe inmediato.

Conclusión	Recomendación
La falta de Toma de decisiones	Revisión de los niveles jerárquicos para agilizar la toma de decisiones.

12.- Compensación:

En dos preguntas el cuestionario mide el nivel de satisfacción que se produce en los empleados a partir del sistema de compensación que recibe.

Análisis bivariado de la variable Compensación.

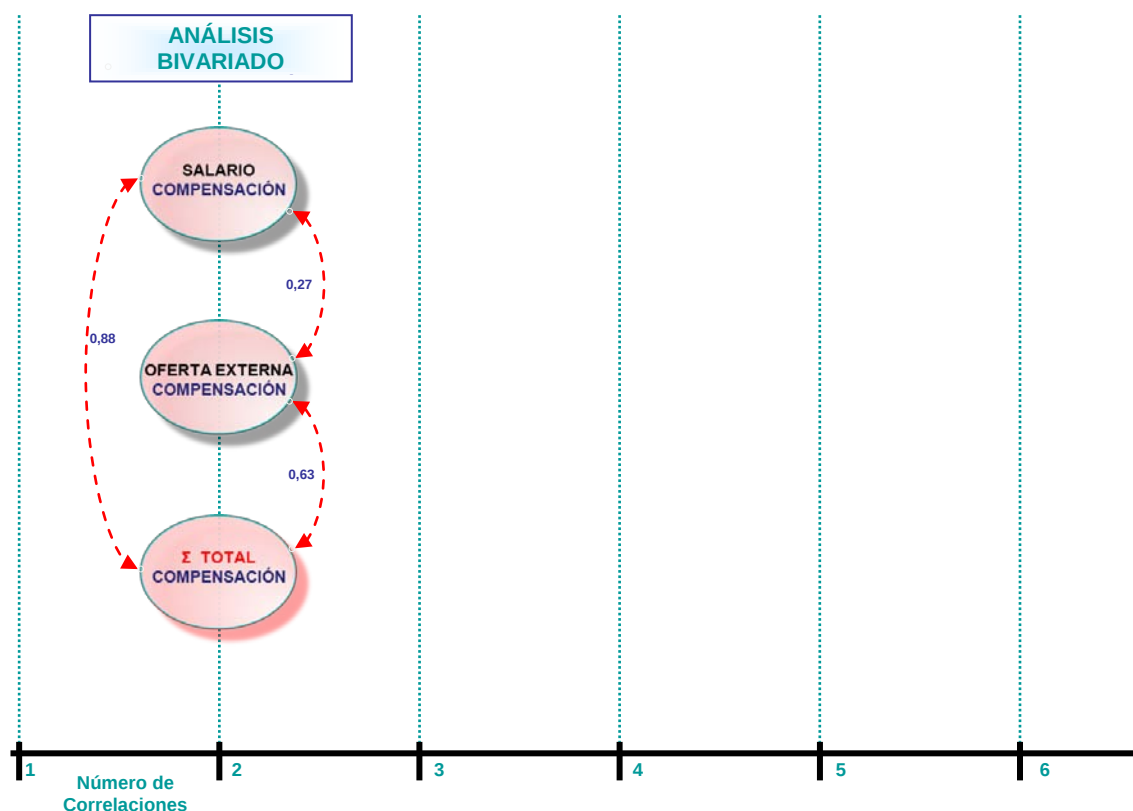


Gráfico 38.- Análisis Bivariado – Compensación.

Esta variable no presentó significación positiva dentro del Clima Organizacional de la empresa.

0,88	Salario
0,63	Oferta externa

Tabla XII: Coeficientes de correlación – Compensación

El personal considera que su salario no compensa el trabajo que realiza dentro de la organización y que por una oferta salarial superior en otra organización renunciaría a JMC Y&R lo que se refleja en el alto índice de rotación que tiene la agencia.

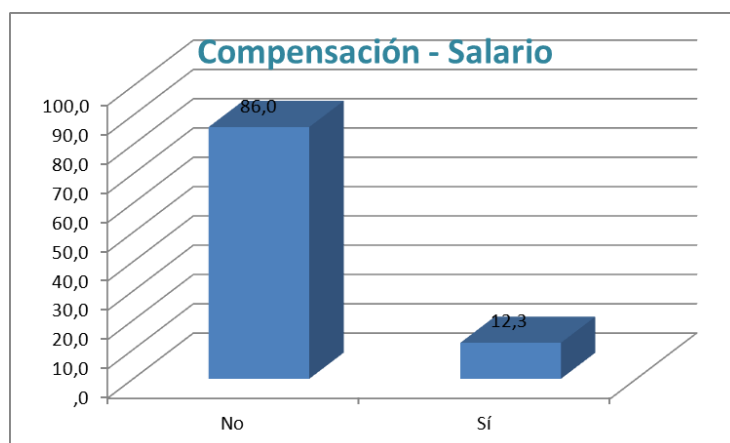


Gráfico 39.- Compensación – Salario

El 86% de los empleados considera que no recibe una compensación justa por el trabajo que realiza.

Cuando se interroga por qué, estas son algunas de las respuestas:

Positivas	Negativas
Mi sueldo en comparación es mejor con otras agencias	Al revisar el promedio del mercado, preocupa!!
Lo considero acorde por ahora con las funciones que desempeño.	Muchas responsabilidades para la remuneración
Percibo lo justo	Me parece bajo para el trabajo realizado y las horas invertidas

Estoy a la altura de mi sueldo	No cubre satisfactoriamente las necesidades básicas.
	Para el campo laboral actual están bajos los sueldos
	Sueldos bajos y pocos beneficios
	Están por debajo de la inflación
	Desempeño un buen trabajo y considero que debería ser mejor remunerado
	No valora lo que hago
	No existe compensación por las horas extras

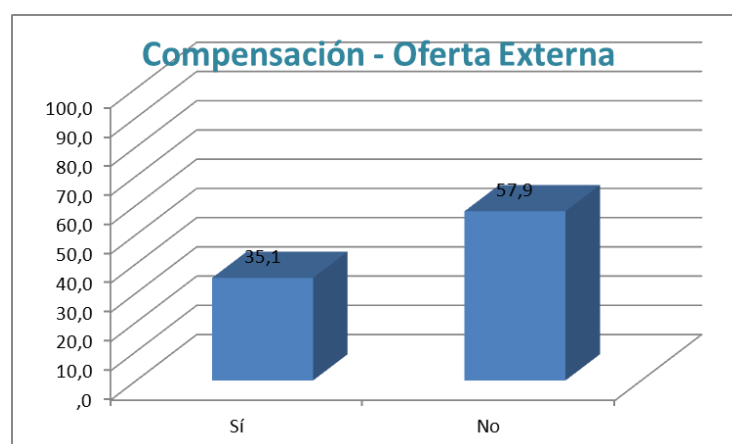


Gráfico 40.- Compensación – Oferta Externa

El 60% de los empleados no aceptaría una oferta con una remuneración ligeramente superior a la que hoy recibe en la empresa.

Conclusión	Recomendación
Inconformidad con el sistema de compensación	Revisar el sistema de compensación y de eficiencias del personal para la asignación de mayores recursos financieros.

13.- Entorno Social:

A través de cuatro preguntas cerradas se mide la influencia positiva o negativa que la familia y la recreación ejercen sobre el individuo en el desempeño de sus funciones.

Análisis bivariado de la variable Entorno Social.

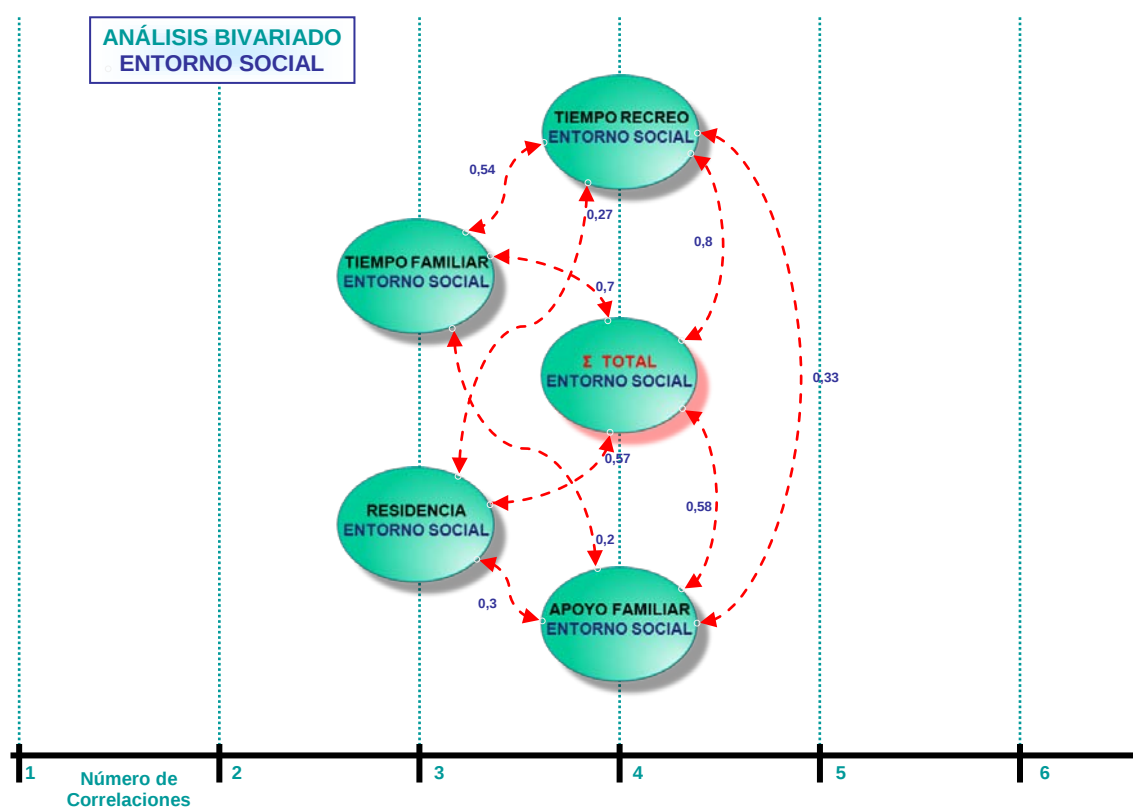


Gráfico 41.- Análisis Bivariado – Entorno Social

0,84	Tiempo para recreación
0,7	Tiempo para la familia
0,58	Cercanía de residencia
0,57	Apoyo familiar

Tabla XIII: Coeficientes de correlación - Entorno Social

En esta variable todos los aspectos estudiados resultaron con alta correlación sin embargo, todos en el lado negativo.

En cuanto al tiempo para recreación el 63% de los empleados piensa que no disponen del tiempo suficiente para participar en actividades de esparcimiento y recreación, el 80% de los empleados siente que no dedica suficiente tiempo para su familia, sin embargo estos aspectos son compensados con el apoyo que reciben de sus familias para realizar con ánimo su trabajo y un 90% de los empleados se siente a gusto con su lugar de residencia.

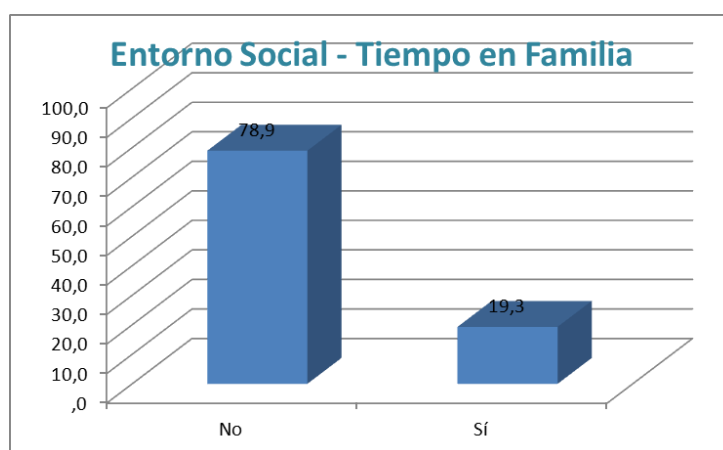


Gráfico 42.- Entorno Social – Tiempo en familia

El 80% de los empleados considera que el tiempo que dedica a su familia no es suficiente.

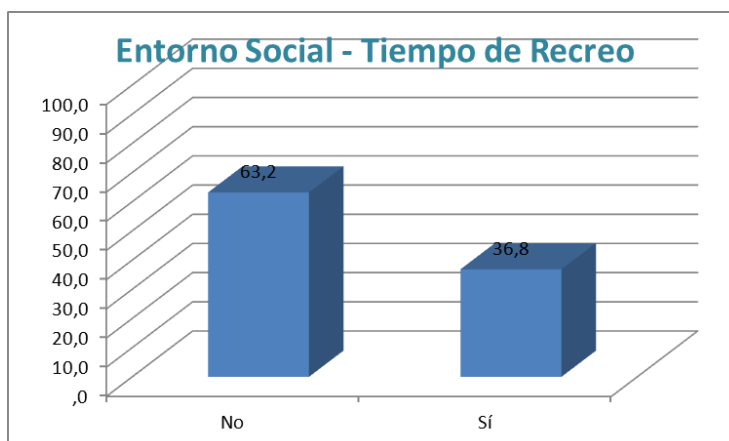


Gráfico 43.- Entorno Social – Tiempo de recreo

El 63% de los empleados considera que no se recrea y divierte lo suficiente.

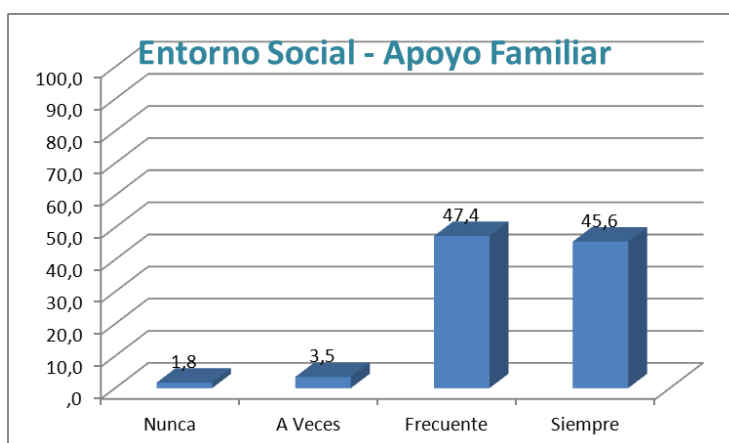


Gráfico 44.- Entorno Social – Apoyo Familiar

Más del 90% de los empleados tiene una vida familiar satisfactoria que le ayuda a realizar con ánimo su trabajo.

Conclusión	Recomendación
Entorno social positivo en la organización, sin embargo las largas jornadas laborales afectan el tiempo de compartir con familiares y de recreación,	Reforzar los aspectos del entorno social ya que influyen positivamente en el Clima Organizacional y crear mecanismos de compensación por las largas jornadas laborales que se desarrollan en una agencia de publicidad.

14.- Clima Organizacional JMC Y&R

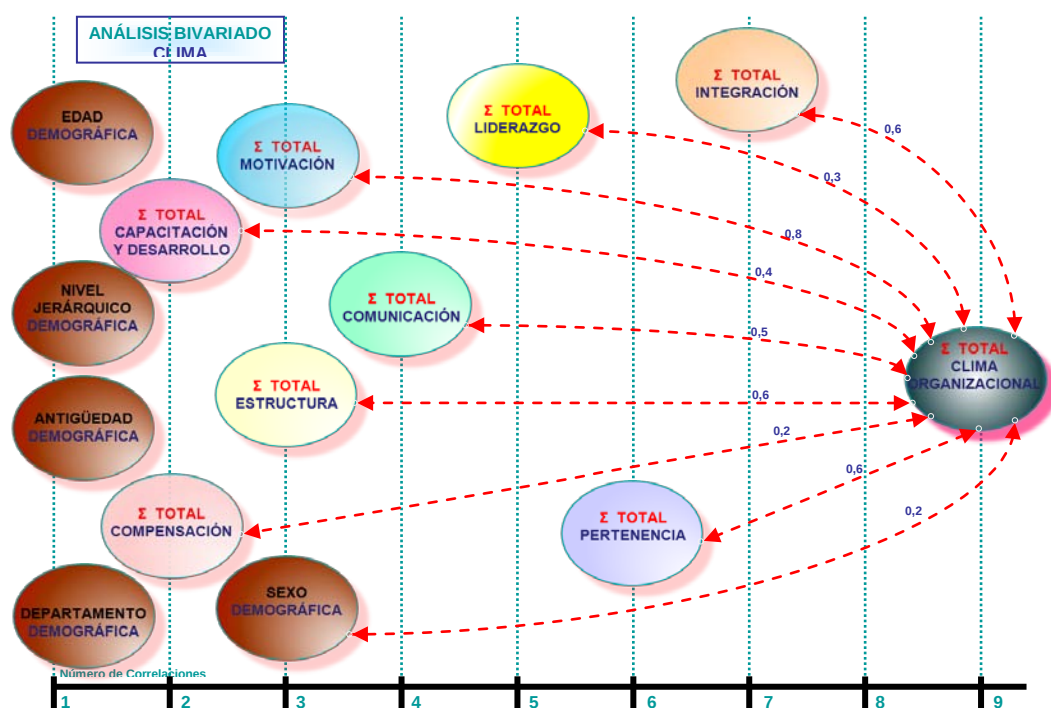


Gráfico 45.- Análisis Bivariado de Clima Organizacional de JMC Y&R

Este gráfico reúne las sumatorias de cada una de las dimensiones estudiadas para el Clima Organizacional de JMC Y&R y define la Dimensión Integración como el factor más relevante en el estudio, definiendo un alto nivel de armonía y cohesión en las relaciones interpersonales, entre las unidades de trabajo y la empresa. En segundo lugar se encuentra el Sentido de Pertenencia reflejando que los integrantes de la organización sienten orgullo de pertenecer a ella, se identifican con sus objetivos, sus productos, complacencia por la contraprestación y el tratamiento recibido, en tercer lugar esta Liderazgo como reforzador positivo del clima permitiendo a los líderes de la organización influir para el logro de los objetivos planteados por la organización.

Conclusión	Recomendación
Los factores más influyentes en el Clima Organizacional no son dependientes del área financiera de la organización. Los factores dependientes financieramente son los más alejados del Total de Clima Organizacional como son Compensación, Evaluación, Capacitación y Desarrollo.	Reforzar los factores restantes (comunicación, motivación) que no tienen influencia financiera para elevar el Clima Organizacional.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación del Clima Organizacional realizado permitió determinar el tipo de Clima que se desarrolla en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, revisada la teoría y en base a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se desarrolla un Clima de tipo Participativo-consultivo de acuerdo a la teoría de Likert en el cual los resultados obtenidos se ajustan a las siguientes características:

- La dirección tiene confianza en sus empleados.
- La Toma de Decisiones sigue reservada al alto nivel de dirección.
- Se mantiene el tipo de comunicación descendente.
- El sistema consultivo apunta a la satisfacción de necesidades de prestigio y estima.

El Clima Organizacional está sustentado favorablemente en las variables de Motivación, Comunicación, Pertenencia, Integración, Liderazgo y Entorno Social lo que permite equilibrar las variables que no favorecen como Compensación, Capacitación y Adiestramiento y Estructura.

Las dimensiones Integración Pertenencia y Entorno Social reflejan el alto compromiso que los empleados tienen con la organización participando en las actividades que se desarrollan, pero también reflejando que cuentan con muy poco tiempo para su recreo y compartir con sus familias esto viene dado por las largas jornadas laborales que se llevan a cabo en una agencia de publicidad.

Otra variable que merece mención es Motivación el Equipo de Trabajo se siente satisfecho con el trabajo que realiza y se demuestra en el enfoque que tienen estas empresas de servicio en la atención al cliente dando siempre una respuesta oportuna a sus necesidades, pero las necesidades del empleados no son siempre las primeras en satisfacer la organización, siguiendo la jerarquía de las necesidades de Maslow y los subsistemas de Recursos Humanos establecidos por Alles (2007) en su libro de Comportamiento Organizacional se puede concluir que la empresa JMC Y&R satisface los primeros tres escalones de las necesidades del individuo referidos a las necesidades fisiológicas, seguridad y sentido de pertenencia a través del cumplimiento de normas en materia laboral y remuneración y beneficios, sin embargo los siguientes dos escalones: Estima y Desarrollo los cuales son satisfechos a través de los procesos de Evaluación de Desempeño, Planes de Carrera y Remuneración y Beneficios son identificadas como áreas de mejora en la organización.

En la Dimensión Comunicación la cual es definida por Gibson (2001) como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal y como lo pretende el emisor” p.55. El estudio refleja que la Comunicación en JMC Y&R fluye oportuna y directamente, que es bidireccional en sentido ascendente y descendente y el canal de mayor receptividad por parte de los empleados son las reuniones convocadas por la Gerencia para hacer llegar la información cumpliéndose con las características definidas por Gibson para una efectiva comunicación favoreciendo el Clima Organizacional.

El Liderazgo está definido y reconocido por los empleados de la organización y pudiera establecerse según los estilos de liderazgo de Goleman, Boyatzis y Mckee como afiliativo ya que establece un clima de

relación armónica y su efecto en el Clima Organizacional es positivo. En materia de Toma de Decisiones sigue reservada a la alta dirección, permitiendo la participación de los empleados en ciertas decisiones más particulares a niveles inferiores, lo que puede generar un retraso en los procesos de trabajo.

En la Dimensión Evaluación, Capacitación y Desarrollo, Brunet (1987) señala:

“La evaluación no debe verse esencialmente con una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para emplear y desarrollar sus propias potencialidades (p.63).

Bajo la comparación de esta premisa con los resultados obtenidos en esta dimensión se puede concluir que el Sistema de Evaluación, Capacitación y Desarrollo es un área de mejora en el Clima Organizacional de JMC Y&R, ya que está condicionado por el eje financiero de la organización y no al desarrollo del Capital Humano de la misma.

Es importante destacar que la escasez de recursos financieros afecta seriamente el ambiente laboral en las dimensiones de compensación, estructura y capacitación adiestramiento, reforzando la alta rotación que mantiene la organización.

La Dimensión Compensación: El salario es sin duda el mejor motivador pero en el estudio se refleja como un área de mejora en la organización. Este factor tiene gran peso en los niveles de rotación que presenta la empresa, por lo que debe ser revisada la estrategia que se viene llevando a cabo hasta el momento, ya que como se refleja en la jerarquía de las necesidades de Maslow adaptadas por Alles a los subsistemas de Recursos Humanos el de compensación es la base y la punta del Iceberg en las necesidades del individuo.

Recomendaciones.

La realidad actual indica que las personas aceptan un empleo por las oportunidades de compensación y permanecen en él, por la gente y el clima organizacional, JMC Y&R debe realizar una evaluación de los aspectos que debe mejorar para lograr esa satisfacción que los empleados están buscando y que sino la logran buscarán en otras organizaciones.

JMC Y&R posee un enfoque reactivo y no preventivo lo que genera un desbalance entre retención y atracción de talento. Las prácticas deben estar orientadas a una medición del clima en el día a día, para ello debe diseñar planes de acción para mantener el talento activo y cultivar la imagen interna y externa de la empresa como empleador ofreciendo oportunidades de desarrollo a su personal y a nuevos talentos.

El desarrollo de los siguientes factores permitirá una mejora sustantiva del Clima Organizacional en JMC Y&R.

- Salario Competitivo (Dimensión Compensación) a través de una nueva estructura de salarios y beneficios para todos los empleados que los haga competitivos frente al resto del mercado laboral.
- Oportunidades en el desarrollo de carrera. (Dimensión Evaluación, Capacitación y Desarrollo), creando un sistema de evaluación y capacitación que permita al empleado conocer y recibir retroalimentación por su desempeño y desarrollar sus potencialidades.
- Asignaciones retadoras. (Dimensión Motivación). Desarrollar las competencias de los empleados a través de asignaciones en nuevos proyectos y revisando nuevas propuestas para el trabajo actual.

- Buenas relaciones con el supervisor. (Dimensión Liderazgo), reforzar el liderazgo promoviendo la transparencia y la comunicación con los empleados.
- Balance vida-trabajo. (Dimensión Entorno Social) estableciendo mecanismos que permitan a los empleados el disfrute de su tiempo libre.

Para JMC Y&R es un reto conformar políticas claras que establezcan una estructura organizacional estable que le permita el logro de sus objetivos y los del talento humano que lo conforman para asegurar su permanencia en el mercado venezolano.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Granica
- Arias, A. (1999). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (3era. edición). Caracas: Episteme.
- Baiz, A. y García, E. (2006). *Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral (Caso: Luvebras)*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Barrios, J. (2005). *Cambio organizacional: una aproximación por valores*. Revista Venezolana de Gerencia. (En línea). Año 10, número 32, p. 605-627. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842005000400005&script=sci_abstract (consulta agosto 2009).
- Berrios, M., Augusto, L., Aguilar, M. (2006). *Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios. Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería*. (En línea) Disponible en. http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-12962006000200006&script=sci_arttext#back, (consulta agosto 2009).
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones definición, diagnostico y consecuencias*. (reimp. 2009). México: Trillas.
- Calderón, J. y Lazcano, M. (2008). *Gestión de la calidad y su relación con el clima laboral: El caso de una "asociación" del estado de Jalisco*. (en línea). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/Gestion%20de%20la%20calidad%20y%20su%20relacion%20con%20el%20clima%20laboral.htm>. (consulta julio 2009)
- Chiavenato, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. (2da. edición). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3era edición). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. (8va edición). México: Thomson editores s.a.

García, M. (2009). *Creatividad e ingenio al recate del bolsillo*. (En línea), disponible en : http://www.gerente.com/revistas/gerente/0409/venezuela/portada3_0409.html (consulta septiembre 2009)

Hellriegel, D., Slocum J., y Woodman, R. (1999). *Comportamiento en las Organizaciones*. (8va. Edición) México: Mc Graw Hill.

Hodgetts, R y Altman, S. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2010) *El proyecto de investigación*. Bogotá – Caracas: Ediciones Quirón.

Jaulin, C. (2008). *El Contratrabajo. Análisis de las Organizaciones*. España: Editorial Hergué.

Méndez, C. (1997). *Metodología guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. (2da. Edición). Colombia: Mc Graw Hill.

Morles, V. (1992). *Planteamiento y Análisis de Investigaciones* (5ta edición). Caracas: Ediciones el Dorado.

Pérez, J. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. (4ta. Edición). Madrid: Ediciones Rialp.

Pérez de Maldonado, I. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. Revista Venezolana de Gerencia. (en línea). Año 10, número 27, p. 83-87. disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext (consulta agosto 2009).

Quintero, N., Africano, M. y Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa de vigilantes asociados costa oriental del lago*. Revista negotium ciencias gerenciales. (en línea). Año 3, N°9 p. 33-51. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf>. (consulta septiembre 2009)

Rincón, D. y Romero, M. (2002). *Tendencias Organizacionales de las Empresas*. Revista Venezolana de Gerencia (en línea). Año/vol 7, N° 019, p. 355-374. disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29001902> (consulta agosto 2009).

i Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. (6ta. edición). Chile: Alfaomega grupo editor, s.a.

Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico administrativo. (en línea). Año 10, N° 27, p. 83-87. disponible en: http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf (consulta agosto 2009)

Santalla, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas. Publicaciones UCAB.

Salcedo, I. y Romero, J. *Cultura Organizacional y Gestión de la calidad en una empresa del Estado Venezolano*. Revista Venezolana de Gerencia. (en línea). Año 11, N°. 019, p. 355-374. disponible en: http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S131599842006003000006&script=sci_arttext. (consulta agosto 2009).

Soria, R. (2006). *Emprendedurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. (en línea), disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/emprendurismo%20cultura%20clima%20y%20comunicacion%20organizacional%20presentacion.htm>. (consulta agosto 2009).

Smith, H. (2006). *Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional*. Revista multiciencias (en línea). Marzo, año/vol. 6 N°001. Disponible en: http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/mc/v6n1/art_06.pdf (consulta: septiembre 2009).

Suárez, C. (2008). *Cultura y clima organizacional*. (en línea). Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-organizacional.html>. (consulta agosto 2009)

Stoner, J, Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta edición). Mexico: prentice hall hispanoamerica, s.a.

Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). *Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (4ra edición). Caracas: Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Wells W., Burnett J., y S Moriarty. (2000) *Advertising Principles & Practice* (5ta. Edición) Estados Unidos; Prentice Hall.

Buenos Días/Tardes:

A continuación encontrará un cuestionario de respuestas abiertas y cerradas que intentará medir el Clima Organizacional de la empresa JMC Comunicaciones Integradas, para ello hemos diseñado una serie de preguntas en los diferentes tópicos que se han considerado importantes en este tipo de organización.

Se le agradece responder las preguntas con la mayor sinceridad.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Por favor seleccione su nivel jerárquico

☐ Personal Directivo (Directores y Gerentes)

☐ Personal Profesional (Dpto. de Cuentas, Dpto. Creativo, Dpto. de Medios, Planificación, RRPP.)

☐ Personal Administrativo (Analistas, Asistentes, Secretarias, Mensajeros)

Antigüedad en la organización

☐ De 0 a 6 meses

☐ De 6 meses a 1 año

☐ De 1 año a 3 años

☐ De 3 años a 5 años

☐ Más de 5 años.

Departamento _____

EDAD: _____ SEXO: F _____ M _____

Al terminar por favor coloque en un sobre de manila cerrado y entregue al Departamento de Recursos Humanos.

Gracias

INTEGRACIÓN

1.- Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

2.- Como son sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.

- ☐ Excelentes
- ☐ Buenas
- ☐ Regulares
- ☐ Malas

3.- Participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la empresa.

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

4.- En su opinión las relaciones laborales entre directores, gerentes, y personal administrativo son respetuosas y cordiales?

- ☐ Entre todos
- ☐ Entre la mayoría
- ☐ Sólo entre algunos
- ☐ Entre muy pocos

5.- Considera que los eventos realizados (Día del publicista, Halloween, Fiesta de Navidad) por la agencia a favor de la integración han sido

- ☐ Excelentes
- ☐ Buenos
- ☐ Regulares
- ☐ Malos

6.- Cuales son sus principales aficiones o hobbies? Que podrían ser considerados en actividades de integración futuras aplicables a la agencia.

SENTIDO DE PERTENENCIA

7.- Califique el grado de pertenencia según su apreciación que tiene con la empresa el personal directivo (Vicepresidentes, Directores y Gerentes).

- ☐ Alto
- ☐ Mediano
- ☐ Bajo
- ☐ Ninguno
- ☐ No sabe

8.- Califique el grado de pertenencia según su apreciación que tiene con la empresa el personal profesional (Ejecutivos de diferentes áreas, Creativos)

- ☐ Alto
- ☐ Mediano
- ☐ Bajo
- ☐ Ninguno
- ☐ No sabe

9.- Califique el grado de pertenencia según su apreciación que tiene con la empresa el personal administrativo (Secretarias, asistentes y analistas).

- ☐ Alto
- ☐ Mediano
- ☐ Bajo
- ☐ Ninguno
- ☐ No sabe

COMUNICACIÓN

10.- Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo.

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

11.- El Vicepresidente o Gerente de su área se reúne con el grupo de trabajo para hablar sobre todos los aspectos de importancia del Departamento.

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

12.- Cuando habla usted con su superior inmediato en lo referente a temas relacionados con la unidad y su trabajo puede expresarse libremente y sin temor?

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

13.- Conoce a través de canales formales de información los logros obtenidos en su organización.

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

14.- ¿A través de qué canales o medio recibe información acerca de la empresa?

15.- ¿Cuál considera que es el canal/medio más idóneo para hacerle llegar información acerca de la empresa? (Marcar del 1 al 3, tomando 1 como el mejor)

- ☐ Correo Electrónico
- ☐ Reuniones formales convocadas por la Gerencia
- ☐ Comunicación Oral (de su supervisor)
- ☐ Comunicación Oral (de sus compañeros)
- ☐ Carteleras
- ☐ Otros medios físicos (cartas u otros mensajes escritos)

ESTRUCTURA

16.- Conoce la misión de la empresa?

Cuál: ☐ Si

☐ No

17.- Conoce la visión de la empresa?

Cuál: ☐ Si

☐ No

18.- Conoce los objetivos de la empresa?

Cuáles: ☐ Si

☐ No

19.- Conoce los valores de la empresa?

☐ Si

Cuáles:

20.- Siente que cuenta con todos los recursos necesarios para realizar con éxito su labor.

☐ Si
☐ No.

21.- Conoce su aporte en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

☐ Si
☐ No

22.- Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo.

☐ Si
☐ No.

LIDERAZGO

23.- Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato:

☐ Siempre
☐ Frecuentemente
☐ Algunas veces
☐ Nunca

24.- Los problemas que no tienen relación directa con su trabajo pero afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato?

☐ Siempre
☐ Frecuentemente
☐ Algunas veces
☐ Nunca

25.- Respecto a la carga laboral en su programa puede decirse que:

☐ Siempre está bien distribuida
☐ Frecuentemente está bien distribuida
☐ Algunas veces está bien distribuida
☐ Nunca está bien distribuida

26.- Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar su jefe inmediato.

☐ Siempre
☐ Frecuentemente

- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

MOTIVACIÓN

27.- Como se siente con el trabajo que le corresponde realizar?

- ☐ Satisfecho
- ☐ Conforme
- ☐ Insatisfecho

Por qué:

28.- Recibe usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

Podría describir alguno:

29.- Como se siente con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo?

- ☐ Satisfecho
- ☐ Inconforme
- ☐ Insatisfecho

Por qué:

30.- Cómo evaluaría el ambiente laboral del departamento al cual pertenece?

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente
- ☐ Muy Deficiente

Por qué:

31.- Cómo describirías a la empresa en una frase?

COMPENSACIÓN

32.- Usted considera que su salario es una justa compensación de su trabajo

- ☐ Si
- ☐ No

Por qué:

33.- Si otra institución le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior lo aceptaría.

- ☐ Si
- ☐ No

Por qué:

ENTORNO SOCIAL

34.- Considera que el tiempo que le dedica a su familia (hijos, esposo, padres) es suficiente?

☐ Si
☐ No

35.- El grado de satisfacción con su lugar de residencia es:

☐ Alto
☐ Medio
☐ Bajo

36.- Considera que se divierte y recrea lo suficiente

☐ Si
☐ No

37.- Usted tiene una vida familiar satisfactoria que le ayuda a realizar con ánimo su trabajo?

☐ Siempre
☐ Frecuentemente
☐ Algunas veces
☐ Nunca

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

38.- Siente que tiene oportunidades de progreso dentro de la institución.

☐ Si
☐ No

Por qué:

39.- Recibe el adiestramiento necesario para el desarrollo de sus funciones

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

40.- Siente que las evaluaciones que se le aplican tiene una utilización constructiva para su desarrollo dentro de la institución.

- ☐ Siempre
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Nunca

41.- Considera que existen planes de carrera para el desarrollo del potencial humano en la institución.

- ☐ Si
- ☐ No

Muchas Gracias por su tiempo y colaboración.