PAS4459

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII
Opción: Gerencia de RRHH Y RRII

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE CVG FERROMINERA ORINOCO, CA

Presentado por
León Méndez Leidys Carolina

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

Asesor
Romero Absiloé

Puerto Ordaz Enero 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII
Opción: Gerencia de RRHH Y RRII

Trabajo Especial de Grado

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE CVG FERROMINERA ORINOCO, CA

Presentado por
León Méndez Leidys Carolina

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

Asesor
Romero Absiloé

Puerto Ordaz Enero 2012

DEDICATORIA

A Dios, Divino Niño y a la Virgen por siempre guiar mis pasos y ayudarme a lograr mis objetivos en la vida.

A mis padres Angel y Elba por estar a mi lado de forma incondicional con su apoyo y amor.

A mi esposo Humberto por contar con su amor y ayuda para el logro de esta meta.

A mis hijas Erika, Vicky que esta meta les sirva de ejemplo para su futuro y a mi pequeña Amy por regalarme el tiempo que le correspondía cuando era una bebita, que esto sea una referencia en su vida.

A mis hermanas Angelbis y Arlenis por ser mis mejores amigas y siempre contar con su apoyo y amor.

A mi cuñado Teomar por contar con su cariño y apoyo durante este tiempo que ha formado parte de nuestra familia.

A mi sobrino Francisco Javier por estar siempre presente en la vida de Amy Sofía siendo de mucha ayuda para el logro de esta meta.

A mis sobrinos Ángelo, Angel Antonio y Angeleinis les sirva de ejemplo para su futuro.

Los amo

AGRADECIMIENTO

A Dios, Divino Niño y a la Virgen por ayudarme ha lograr con salud cada sueño que durante mi vida he tenido y poco ha poco se han realizado.

A mi tutora Absiloe Romero por su valiosa orientación, dedicación y tiempo.

A la Industriólogo Natalia Viera por su amable atención contando con una mano amiga y el apoyo necesario en función de lograr esta meta.

A la Universidad Católica Andres Bello, por todos los momentos vividos en su recinto que me permitieron dar un paso mas a nivel profesional.

A mis compañeros de estudios de la especialización en especial a mis amigas Maria Peña, Mary Álvarez y Mirelys Ruiz.

A la empresa CVG Ferrominera Orinoco, CA; por permitirme efectuar la investigación y formar parte de mi desarrollo profesional.

Infinitas gracias a todos.

ÍNDICE GENERAL

Pág.
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
INDICE GENERAL vi
RESUMEN vii

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO

I. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 3
Objetivos de la Investigación 4
Justificación de la Investigación 4
Alcances 4
Limitaciones 5

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Empresa 6
Antecedentes de la Investigación 11
Referentes Teóricos 13

III. MARCO METODOLÓGICO 12

Tipo de Investigación 30
Diseño de la Investigación 31
Población y Muestra 32
Métodos para la Recolección de Información 33
Instrumentos de Recolección de Datos 34
Procedimiento y Validez 35

IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Resultado del Diagnóstico de Clima Organizacional 37

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 47
Recomendaciones 48

BIBLIOGRAFIA 50

ANEXOS

A Carta de presentación del instrumento..... 53

B Instrumento de Evaluación. 56

C Tabulación de datos en los aspectos de trabajo y organización..... 61

D Tabulación de datos vinculados a la organización y las relaciones interpersonales..... 63

E Calificación de los datos en los aspectos relacionados con la empresa y el liderazgo.....65

F Calificación de los datos en los aspectos vinculados a la organización y las relaciones interpersonales.....67

ÍNDICE DE CUADROS

n° p.p

1 Definición Operacional.....6

2 Baremo del Diagnóstico del Clima Organizacional.....7

3 Respuestas en Aspectos Relacionados con el Trabajo.....8

4 Percepción de Aspectos Relacionados con el Liderazgo.....9

5 Categorización de las Respuestas en Aspectos de Relaciones Interpersonales..... 10

6 Categorización de Respuestas en Aspectos Organizacionales.....11

ÍNDICE DE GRÁFICOS

n° p.p

1 Estructura Organizativa de la Gerencia de Administración de Beneficios.....1

2 Modelo Mecanicista y Modelo Orgánico.....2

3 Estrategias para el Diseño Organizacional.....3

4 Modelo Básico del Comportamiento Organizacional de Robbins.....4

5 Componentes y Resultados del Clima Organizacional.....5

6 Estilos de Liderazgo.....6

7 Percepción de Aspectos Relacionados con el Trabajo.....7

8 Percepción de Aspectos Relacionados con el Liderazgo.....8

9 Percepción de Aspectos de Relaciones Interpersonales.....9

10 Percepción de Aspectos Organizacionales.....10

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE RECTORADO DE CAMPUS PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST GRADO
ÁREA ACADÉMICA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN RELACIONES INDUSTRIALES Y RECURSOS HUMANOS

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE CVG FERROMINERA ORINOCO, CA

RESUMEN

El Clima Organizacional es uno de los aspectos que influye sobre el rendimiento de los individuos en el desempeño de sus funciones, por tanto debe ser tomado en cuenta como un factor de importancia trascendental en el logro de objetivos y metas de una empresa. En el Departamento de Administración de Servicios al Personal de CVG Ferrominera Orinoco C.A. se han observado algunas situaciones que pudieran generar desmotivación, ineficiencia, falta de compromiso institucional y otros, en el desempeño del trabajador. El objetivo general de este estudio es realizar un diagnóstico del clima organizacional del departamento, que será de gran utilidad para tomar medidas en materia de personal, sobre argumentos sólidos. Se permitirá contrastar los planteamientos teóricos de distintos autores en materia de clima organizacional y su importancia desde el punto de vista empresarial. El desarrollo de este estudio está enmarcado en una investigación descriptiva y de campo. Se aplicó un cuestionario a una población de 30 trabajadores que emitieron sus respuestas, en conclusión se debe mejor aspectos relacionados con el trabajo y la organización para ello es necesario realizar un plan donde el gerente se involucre en función de conocer cuales son las necesidades que tienen los trabajadores a través de los jefes del área estudiada por ser una fortaleza el liderazgo que reconocen los supervisados lo cual contribuye a mejor el Clima así como la obtención de los resultados admite sugerir recomendaciones que permitan renovar la gestión integral como exigencias de la empresa.

Palabras clave: clima organizacional, organización, desempeño, variables, rendimiento laboral, motivación, ineficiencia, eficiencia.

INTRODUCCION

El estudio sobre clima organizacional se inicia desde hace mas de cuarenta años y sin embargo con toda la tecnología que se ha desarrollado, actualmente toma mayor vigencia en las empresas tradicionales o modernas la aplicación de tan importante herramienta por cuanto ayuda al crecimiento de la productividad esto considerando su entorno externo e interno lo cual es una necesidad imperiosa para la supervisión.

Es allí donde este tipo de estudios tiene su importancia fundamental ya que forman parte de aspectos de un organismo social el cual podemos encontrar el Clima Organizacional, lo que se puede considerar un activo intangible porque permite establecer las relaciones entre empleados y jefes lo que conlleva a un sano ambiente de trabajo. Donde existan normas y procedimientos, baja rotación de empleados, ambiente laboral estable, planes de carrera, entrenamiento y sueldos acordes al perfil, lo que hace que los trabajadores se sientan identificados plenamente con la organización.

Considerando la importancia que tiene el Clima Organizacional en esta era llena de modernismo se hace necesario un excelente funcionamiento de la empresa es por ello que el estudio que se efectuará tendrá como objetivo diagnosticar el clima organizacional en función de mejorar las debilidades y fortalecer que se tengan en el Departamento de Administración de Servicios al Personal, de Ferrominera Orinoco, CA; considerando a todo el personal de manera que permita conocer con detalles cuales son sus necesidades en esta materia.

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

En el Capitulo 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 Capitulo II se desarrolla el marco teórico que apoyará el planteamiento del problema y que sirven para que el lector conozca el tema al que se refiere la investigación y el marco referencial del Departamento de Administración de Servicios al Personal de la empresa C.V.G Ferrominera Orinoco CA, organización donde se plantea el estudio.

En el Capitulo III 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 Capitulo IV muestra los resultados de la investigación realizados por análisis de las variables y se representan en tablas y gráficos.

El Capitulo V explica las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio de Clima Organizacional en Departamento de Administración de Servicios al Personal de la empresa C.V.G Ferrominera Orinoco, CA.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones tienen la imperiosa necesidad de evolucionar en sus estructuras, procesos y tecnologías para lograr ser proactivas y competitivas en el mercado que se desenvuelve. El adecuado desempeño laboral que implique un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales hace que sus miembros no sólo satisfagan sus necesidades primarias sino que se sientan motivados en alcanzar las metas y objetivos propuestos, para ello es necesario crear los mecanismos estructurales para que ocurra.

Cabe señalar que las organizaciones funcionan adecuadamente en la medida que los miembros que la integran estén dispuestos en aunar esfuerzos para cooperar y así lograr de esta manera el éxito de la empresa y con ello el de sus trabajadores.

Es oportuno destacar que el logro de los objetivos y metas será posible sólo si los jefes y trabajadores están inmerso en un ambiente laboral de carácter sistémico que se constituye por normas, principios, valores, niveles óptimos de comunicación, con un estilo de liderazgo y toma de decisiones que permite la coordinación y ejecución para realizar las distintas tareas para lograr los fines comunes.

Las organizaciones son sensibles ante situaciones relacionadas con estructuras, procesos, conductas, esquemas salariales, comunicación y otros que impactan el clima organizacional.

La CVG Ferrominera del Orinoco, CA; es una empresa del sector público con fines empresariales, cuenta dentro de su estructura organizativa con un Departamento de Administración de Servicios al Personal cuya función primordial es gestionar los beneficios legales y contractuales de los trabajadores amparados y no amparados de la convención colectiva de trabajo y contrato individual, debido a la importancia estratégica de su desempeño, surge la siguiente interrogante:

¿Afecta el Clima Organizacional el desempeño laboral del Dpto. de Administración de Servicios al Personal, CVG Ferrominera Orinoco, CA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional en el Departamento de Administración de Servicios al Personal de CVG Ferrominera Orinoco, CA.

Objetivos Específicos

1. Investigar los referentes teóricos que sustentan la investigación

2. Definir los niveles estructurales que tienen influencia en el Clima Organizacional del Dpto. de Administración de Servicios al Personal.

3. Evaluar el Clima Organizacional en el Departamento de Administración de Servicios al Personal de CVG Ferrominera Orinoco CA, en el desempeño laboral.

Justificación

Desde el punto de vista teórico se permite contrastar en la práctica los distintos referentes en materia de clima organizacional, desde el punto de vista metodológico se aplican las distintas pautas de un estudio descriptivo y de campo así como la aplicación de un cuestionario y la utilización del Excel para la tabulación de los resultados, además el estudio es de gran utilidad por cuanto permite diagnosticar el Clima Organizacional en el Departamento de Servicios al Personal, que implica la toma de decisiones en aras de mejorar el desempeño laboral, por otro lado CVG Ferrominera Orinoco, CA es una empresa que ha crecido desde todos los aspectos generando así estabilidad a su personal, sin embargo existe cierta inconformidad que de continuar así se podría llegar al descontrol del personal que allí labora, lo que contribuye en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa.

En este sentido la investigación permite hacer un diagnóstico del porque se afecta el Clima Organización y enunciar sugerencias o recomendaciones como correctivos aplicables en función a obtener un mejor desempeño y paz laboral.

Alcance

Este estudio se realizó en el Departamento de Administración de Servicios al Personal, adscrito a la Gerencia de Administración de Beneficios de la empresa CVG Ferrominera Orinoco, CA; allí se diagnostica el Clima Organizacional, lo cual beneficia al personal y a la empresa.

Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se encontraron limitaciones de tiempo de las personas que deben suministrar la información de carácter general y para dar respuesta al cuestionario que se presentó con respecto al Clima Organizacional, así como ausencia de documentación que permitiera contrastar los resultados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Empresa

Descripción y Funcionamiento de la Organización

Ferrominera Orinoco, CA; inicia sus operaciones a partir del primero de enero de 1976. Geográficamente, la empresa se encuentra distribuida entre Ciudad Piar y Puerto Ordaz. Las operaciones mineras (incluyendo las actividades de exploración geológica de reservas de mineral de hierro, planificación, desarrollo, explotación de minas, trituración y transporte hacia el puerto de procesamiento) se ejecutan en el distrito ferrífero Piar; el procesamiento, almacenaje y despacho de mineral de hierro y sus derivados en Puerto Ordaz. La sede administrativa de la empresa se encuentra en la Vía Caracas, Edificio de Administración Nº 2, Puerto Ordaz, Estado Bolívar, Código Postal 8050, Venezuela. Página Web: www.ferrominera.com

La empresa fundamenta su **Filosofía de Gestión**, en los Planes Estratégicos 2011-2016, que expresa lo siguiente:

Misión:

Extraer, beneficiar, transformar y suministrar mineral de hierro y derivados, con productividad, calidad y sustentabilidad, abasteciendo prioritariamente al sector siderúrgico nacional, en armonía con el medio ambiente, con la participación protagónica de los trabajadores y trabajadoras.

Visión:

Empresa socialista del pueblo venezolano, base del desarrollo siderúrgico del país.

Valores:

La empresa se encuentra comprometida con los siguientes principios y valores:

- **Solidaridad:** Participación solidaria, manifestada en el desprendimiento personal, en el trabajo en equipo, en la colaboración recíproca, en el aprecio y respeto por lo que hace cada quien, y en la manifestación de la igualdad de todos.

- **Ética:** Conducta con estricto apego a principios y valores morales, modelando nuestra actuación ante los demás, y desarrollando un impulso que nos convierta en ciudadanos justos, solidarios y felices.

- **Cultura de trabajo:** Labor creadora y productiva, impulsada por la colaboración e iniciativa, con el fin de superar las diferencias y la discriminación entre el trabajo físico e intelectual y reconocer al trabajo como única actividad que genera valor y por tanto, que legitima el derecho de propiedad.

- **Calidad:** Herramienta dinamizadora de la sustentabilidad y sostenibilidad de la actividad, con el fin de obtener productos de calidad, de tal modo que compitan exitosamente en el mercado nacional e internacionalmente en los países con los cuales intercambian bienes y servicios.

- **Disciplina:** Compromiso de cumplir con los deberes y obligaciones que nos exige el trabajo y la misión de la empresa, actuando ordenadamente para lograr los objetivos, cumpliendo con los valores éticos y haciendo lo que se debe de forma entusiasta.

- **Responsabilidad ambiental:** Incentivo del modelo de producción ambientalmente sustentable, optimizando el uso de los recursos naturales y protegiendo, preservando, restaurando y mejorando el ambiente donde operamos.

- **Responsabilidad social:** Suprema felicidad social manteniendo una visión de largo plazo que tiene como punto de partida la construcción de una estructura social incluyente, a fin de formar una nueva sociedad, con base en un nuevo modelo social, productivo, socialista, humanista y endógeno.

- **Honestidad:** Referencia moral para nuestras actuaciones en el trabajo, vida familiar y social, lo cual significa exhibir una conducta moral, en la relación con el pueblo y en la vocación del servicio, enfrentado la corrupción y promoviendo una conciencia ética.

- **Respeto:** Promoción de excelentes relaciones interpersonales hacia nuestros compañeros de trabajo, clientes, proveedores, integrantes de las comunidades y medio ambiente donde operamos.

- **Equidad:** Conciencia de que todos, por igual, tenemos el mismo grado de responsabilidad, sin distinciones de jerarquía o nivel.

- **Humanismo:** Significación social positiva enlazada al desarrollo de la vida de cada individuo y de toda la sociedad en su conjunto.

- **Patriotismo:** Sentimiento por la tierra natal o adoptiva a la que se siente ligado por valores, cultura, historia y afectos.

- **Cooperación:** Beneficio mutuo en la interrelación humana; fundamentada en el principio del respeto, con base en la consideración, el cuidado y la participación.

- **Sentido de pertenencia**: Identificación con la empresa, región y el país, impulsando el papel de la empresa estatal socialista como eslabón fundamental del desarrollo económico.

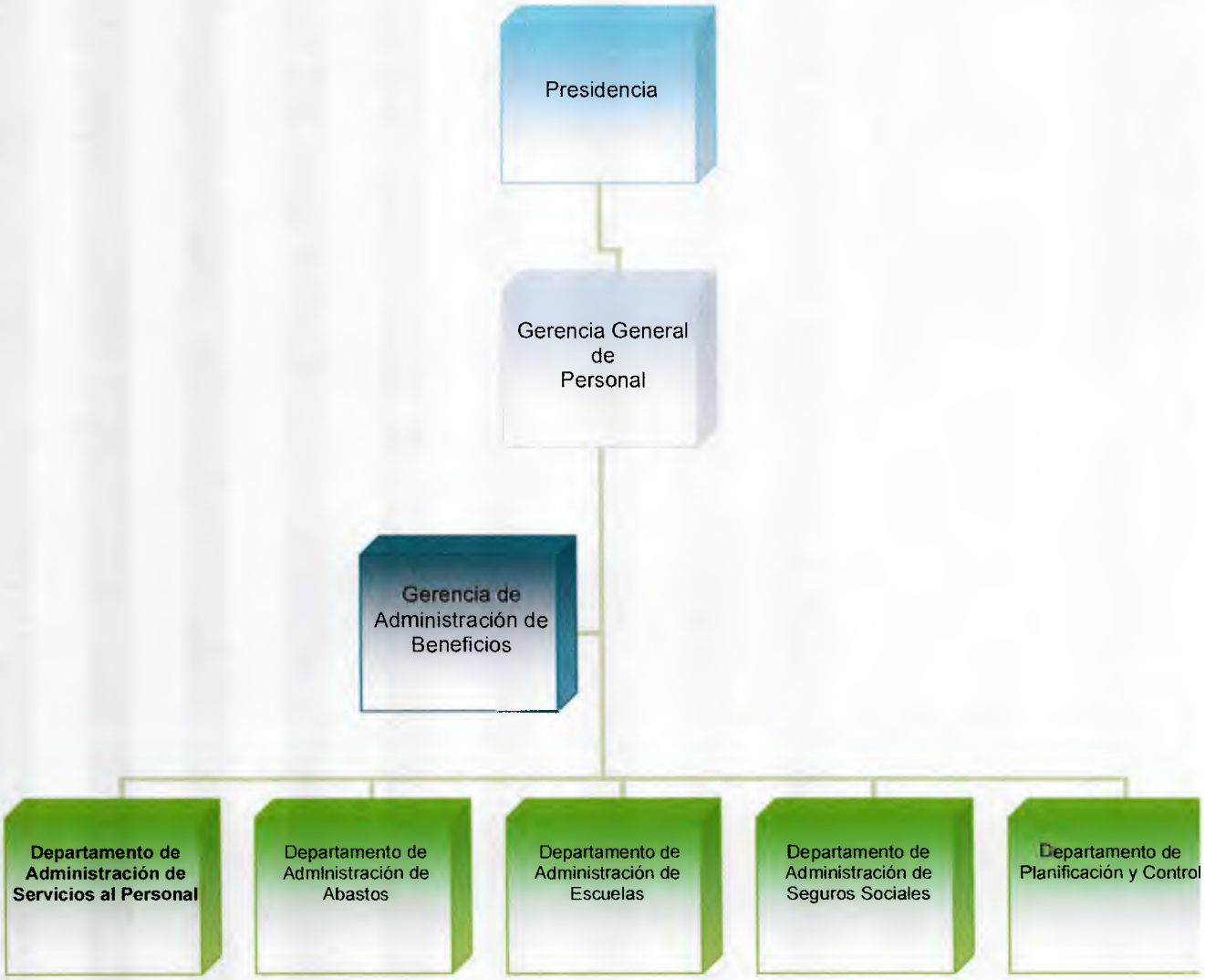
La Política Integral de Sistema de Gestión de la empresa, es extraer, procesar y suministrar mineral de hierro y derivados, cumpliendo con la normativa legal, los compromisos acordados con los clientes y los requisitos aplicables relacionados con: calidad, el ambiente, la seguridad y la salud ocupacional. Demostrando el compromiso al mejorar continuamente el Sistema de Gestión, con el objeto de:

- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes
- ✓ Evitar reducir y controlar los riesgos e impactos ambientales asociados a las actividades, productos y servicios.
- ✓ Promover la participación y el bienestar de los trabajadores, contratistas, proveedores, visitantes y el entorno donde se opera.

La empresa CVG Ferrominera Orinoco, CA, está constituida por una Junta Directiva integrada por un presidente, seis directores principales, siete suplentes, un secretario, un representante judicial, un comisario principal y un comisario suplente. Posteriormente, se encuentran las unidades staff como: Consultoría Jurídica, Auditoria General Interna, Planificación Estratégica, Seguridad Patrimonial, Relaciones institucionales. Además, ocho gerencias generales, que son: de Operaciones Mineras, Siderúrgicas, Comercialización y Ventas, Administración y Finanzas, Ingeniería y Proyectos, Servicios de Apoyo, Desarrollo Endógeno y de Personal

Dentro de la estructura organizativa de CVG Ferrominera del Orinoco CA (2008), se encuentra en su Gerencia General de Personal, la Gerencia de Administración de Beneficios, la cual tiene cuatro Departamentos adscritos siendo estos: Administración de Abastos, Administración de Escuelas, Administración de Seguridad Social y Administración de Servicios al Personal como se puede observar en la figura siguiente:

Estructura Organizativa
de la Gerencia de Administración de Beneficios



Grafica N° 1. Fuente: Intranet de la Empresa Ferrominera Orinoco, CA

Funciones de la Gerencia de Administración de Beneficios

1- Elaborar, proponer y aplicar las políticas, normas y procedimientos inherentes a la gestión de la Administración de los Beneficios Legales y Contractuales en Ferrominera Orinoco.

2- Garantizar el óptimo funcionamiento y cumplimiento de las actividades de las diferentes Escuelas de Ferrominera Orinoco, a fin de asegurar el normal desarrollo de las mismas y que se imparta la mejor educación posible.

3- Garantizar la obtención y resguardo de la dotación requerida para el funcionamiento de las actividades escolares y de los abastos de Ferrominera Orinoco.

4- Controlar la gestión de las unidades a su cargo para la toma de decisiones efectivas y oportunas.

5- Garantizar la administración oportuna y eficaz de los servicios al personal tales como vacaciones y ahorros, entre otros, en concordancia con las políticas, normas y lineamientos de la empresa.

6- Garantizar la eficiente administración de las disposiciones legales y contractuales del personal Jubilado y Pensionado de Ferrominera Orinoco, en procura de desarrollar las actividades en el mejor clima de armonía.

7- Garantizar la debida formulación y planeación de gastos del presupuesto anual de su área gestión.

8- Garantizar el establecimiento y mantenimiento en su área de adscripción de los Sistemas de Gestión.

Funciones de Departamento de Administración de Servicios al Personal:

1- Participar en la formulación, ejecución y control de los objetivos del Departamento en cumplimiento de las actividades programadas por la Gerencia de Administración de Beneficios.

2- Asegurar las actividades relativas para la solicitud de los beneficios legales y contractuales, a fin de cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa, así como en las normas legales y contractuales contemplados en los diferentes instrumentos jurídicos.

3- Asegurar el cumplimiento del proceso para la adquisición y distribución de juguetes, de acuerdo a lo contemplado en la Convención Colectiva de Trabajo.

4- Velar para que el proceso de archivo de información de personal se mantenga vigente, activo y confiable.

5- Mantener una participante activa en la prestación de servicios y asesoramiento a todos los departamentos en materia de los beneficios legales y contractuales, en lo referente aporte de vivienda, pago de mensualidad de guardería, aporte de escuela, educación básica y diversificada, parasistema y universidades, textos y útiles escolares, vacaciones, prestamos personales, prestamos de ahorro, prestamos rotativos, entrega de juguetes, registros de familiares de trabajadores, archivo de expediente de personal, prestamos y anticipos sobre fideicomiso y prestaciones de antigüedad, con el fin de contribuir a la mejor aplicación y prestación activa de estos servicios.

6- Garantizar que se procese la ejecución de los diferentes servicios que presta el Departamento en materia legal y contractual.

7- Asegurar la debida formulación y planeación de gastos de presupuestos anual de su área de gestión.

8- Asegurar el establecimiento y mantenimiento en su área de adscripción de los Sistemas de Gestión.

Antecedentes de la Investigación

Para la realización del estudio, se revisaron distintas investigaciones que tiene mucha pertinencia con el objetivo central de este trabajo.

Romero (2005), esta autora realizó un estudio titulado: Clima Organizacional en la Unidad Educativa Colegio Diego de Ordaz N°1 en la empresa CVG Ferrominera Orinoco, Puerto Ordaz- Estado Bolívar. El estudio fue realizado con veintitrés (23) trabajadores del mencionado Colegio. Se utilizó como instrumento el cuestionario tipo Likert contentivo de 20 ítems. La investigación es de tipo descriptiva y de campo.

En el mismo se concluye que existe una carencia de liderazgo y falta de comunicación, en función a los resultados obtenidos evidencian la necesidad de mejorar el Clima Organizacional con estrategias que permitan reducir problemas organizacionales y garantizar el éxito de esta Unidad Educativa.

Quintero (2008), abordó el tema Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Persona Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (VADECOL). Estado Zulia. La investigación es de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de campo. La población fue de 82 trabajadores y la muestra de 45 trabajadores, se utilizó la técnica de muestreo probabilÍstica donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionado. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta.

Concluyendo según los resultados obtenidos que el clima organizacional no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral.

Garza (2010), la investigación realizada tiene como titulo: El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas. México. Para el estudio se diseñó un cuestionario que contempla las dimensiones propuestas por Valenzuela, 2003; Hernández, 2005; y Chiang et al., 2007 para medir el clima organizacional. El tamaño de la muestra finalmente constituyó con 93 trabajadores encuestados.

En base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es neutral, ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones evaluadas se encuentran en esta escala (autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, equidad, innovación, promoción y carrera, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo); así mismo, la puntuación de la media general 3.322 lo corroboran.

Maldonado (2006), el estudio se denomina Clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional. Caracas. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual, que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo.

En conclusión la gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender el gerente un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Rivero (2009), efectuó un Análisis de la cultura y el Clima organizacional en el Ministerio del Poder Popular para la infraestructura, Caracas. 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.

Los resultados fueron satisfactorios reconociendo un alto nivel de compromiso, motivación y de compañerismo dentro de la organización.

Roa (2004), efectuó un Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una empresa transnacional. Caracas. 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 ítems que abarca las dimensiones mencionadas.

Concluye que el tipo de clima organizacional de la empresa es Autoritario – Paternalista de acuerdo a la clasificación de Lickert (1968).

Referentes Teóricos

Las Organizaciones

Son múltiples las definiciones que se han dado del concepto de organización. Chiavenato (2002) realización que recoge aportaciones de diversos autores relevantes. Afirmando que:

> Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquélla. Una Organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común.

Por su parte, Mateu (1984), partiendo de una concepción de la organización como sistema abierto, la define como un sistema social complejo e interdependiente cuya dinámica depende no sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y experiencias de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos –interpersonales, de grupo e intergrupo- sino también de los cambios culturales y técnicos de su entorno.

Así pues, de las dos definiciones que hemos visto podemos concretar cuáles son las principales características de toda organización: su composición, es decir, que está compuesta por individuos y grupos, su orientación hacia unos fines u objetivos. Una tercera característica de la organización es la existencia en su seno de una diferenciación de funciones y un intento de coordinación racional. La cuarta característica es la continuidad de las organizaciones a lo largo del tiempo. La quinta característica es que se trata de un sistema abierto y que por lo tanto presenta relaciones de interdependencia y comunicación con el entorno entre los cuales podemos mencionar clientes, proveedores, competidores tanto a nivel regional, nacional e internacional considerando que estamos en un mundo globalizado donde impera el avance tecnológico y redes de comunicaciones, lo que hace que las organizaciones estén constantemente interactuando en la búsqueda de conseguir sus objetivos de forma eficaz.

Para el estudio de las organizaciones, es necesario considerar:

1. Son 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.

2. 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 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.

Las Organizaciones y el Ambiente

El contexto tanto interno y externo afecta de manera sistémica la organización, existe un conjunto de variables que deben ser consideradas en pro del objetivo institucional o empresarial, James Stone (1996) señala que

> Cuando se diseña un modelo para visualizar la organización, es necesario saber en qué contexto existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema. Desde una perspectiva más amplia, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización.

Idalberto Chiavenato divide el ambiente en general y de tarea:

a. Ambiente general

Esta constituido y esta constantemente influenciado por los siguientes factores: económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos.

Los factores mencionados son capaces de direccionar la vida de cualquier organización, dependiendo del tipo de organización.

b. Ambiente de Tarea

El ambiente de tarea es el más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas o resultados. En el ambiente de tarea se hallan las entradas y salidas del sistema, es decir, proveedores de recursos (materiales, financieros, humanos, de actividades de terceros, etc.) y clientes o consumidores.

El ambiente por tarea puede ser controlado por la organización, en la mayoría de las circunstancias, a diferencia del ambiente genera. Los que dirigen la empresa tienen la capacidad de tomar decisiones, de manera que se tome la dirección deseada, aunque no siempre sucede esto, porque el control podría estar en manos de los trabajadores.

Fuerzas influyentes en el diseño organizacional

Partiendo de las diferentes estructuras comunes organizacionales comentadas por Robbins S. (2004), resulta conveniente revisar las fuerzas que fluyen en la elección de un diseño (estrategia, tamaño, tecnología y entorno), bien bajo el extremo **mecanicista**, cuya estructura se caracteriza por la departamentalización excesiva, elevada formalización, una red de información limitada y centralización, y ahora bien, del extremo **organicista** u **orgánica**, cuya estructura es plana, con equipos formados con varias jerarquías una red extensa de información y forma de dediciones participativa.

Modelo Mecanicista	Modelo Orgánico
Mucha especialización.	Equipos multifuncionales.
Departamentalización rígida	Equipos de jerarquías variadas.
Cadena de mandos clara.	Transito libre de la información.
Tramos de control estrechos.	Tramos de control amplios.
Centralización.	Descentralización.
Mucha formalización.	Poca formalización.

Fuente: Robbins S. (2004). Gráfico N° 2

Entre las fuerzas influyentes en el diseño organizacional, se ubica la **Estrategia**, implica que toda estructura debe seguir una estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales, por ello casi todas las teorías actuales se centran en tres (3) dimensiones:

Estrategia	Opción estructural
Innovación	Orgánica: Estructura suelta; poca especialización; poca formalización; descentralizada.
Minimización de costos	Mecanización: Control rígido, extensa especialización laboral; mucha formalización; mucha centralización.
Imitación	Mecanicista y orgánica: Mezcla de propiedades rígidas y sueltas; controles estrechos sobre las actividades actuales y más ligeros para las empresas nuevas.

Fuente: Robbins S. (2004). Gráfico N° 3

Por otra parte, el **tamaño de la organización** tiene un efecto significativo en la estructura de una organización. Las organizaciones grandes muestran más especialización, mayor departamentalización, más nivel vertical

y más reglas que las organizaciones pequeñas. La relación tamaño y estructura no es lo lineal, sino que el tamaño afecta a la estructura en forma decreciente.

La **tecnología** como fuerza influyente, se refiere a como convierte la organización sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y materiales en productos o servicios.

Aunque no existe mucha relación entre la estructura y la tecnología, algunas tendencias señalan que las tareas rutinarias son propias de estructuras altas y con más departamentos, por el contrario, tecnología y formalización tiene una relación importante, lógico en pensar que las tecnologías de rutina se asocian a estructuras centralizadas.

El **entorno** son las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar el desempeño de la organización, por ello la incertidumbre del ambiente repercute en la estructura de una organización, en consecuencia en los medios relativamente estáticos son pocas las fuerzas que cambian, por el contrario, el ambiente dinámico es rápido y generan un mayor grado de incertidumbre en la organización que amenaza notablemente su eficacia.

El entorno comprende varios sectores o subdivisiones del ambiente externo que contienen elementos similares, Se pueden analizar 10 sectores para cada organización: industria, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercados, tecnología, condiciones económicas, gobierno, aspectos socioculturales e internacionales. En la mayor parte de las compañías, los sectores en dicha figura pueden subdividirse todavía más en ambiente de tareas y ambiente general.

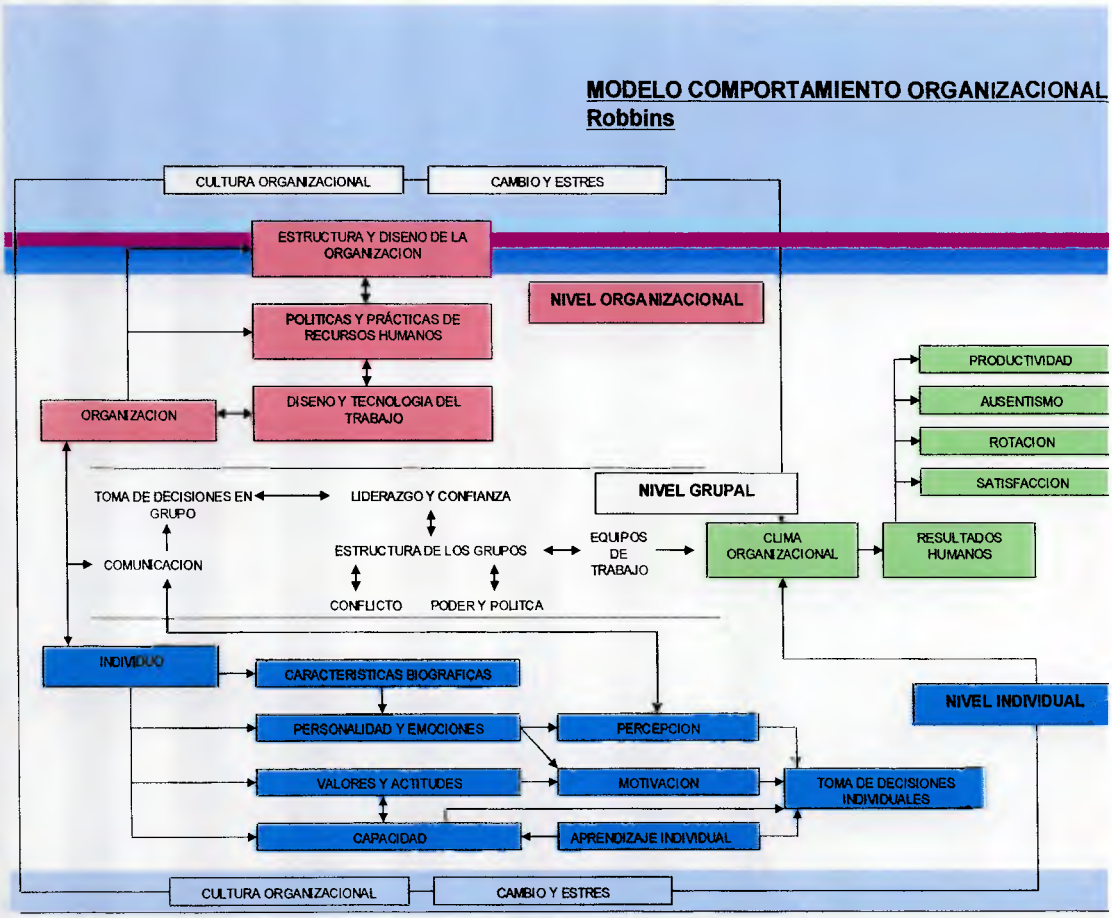
A continuación se mencionan las formas en que cada sector puede afectar a las organizaciones:

- Competidores, competitividad, tamaño de la industria e industrias relacionadas.
- Proveedores, fabricantes, bienes raíces y servicios.
- Mercado laboral, agencias de empleos, universidades, centros de capacitación, empleados de otras compañías, sindicalismo.
- Mercados accionarios, bancos, ahorros y prestamos, inversionistas privados.
- Clientes, consumidores, usuarios potenciales de bienes y servicios.
- Técnica de producción, ciencia, tecnología de info, e-comercios.
- Recesión, tasa de desempleo, índice de inflación, tasa de inversión y crecimiento económico.
- Ciudad, Estado, Leyes Federales, Reglamentos, impuestos, servicios, sistema judicial, procesos políticos.

Asimismo en el marco del presente estudio es importante revisar el modelo organizacional de Robbins, que permite visualizar los elementos que tienen interacción que confluyen para integrar a las personas con la organización y permita lograr los objetivos que se puedan tener planteados.

Siendo que el desempeño grupal y organizacional se ve afectado por múltiples variables: el tamaño, las tecnologías, los procesos, el lenguaje, el clima organizacional dentro de la organización y la cultura nacional, las legislaciones aplicables, los aspectos económicos y políticos, fuera de la misma, se enfatizará en el entorno. Donde la organización crea su propio contexto, proyecta un entorno acorde a su estructura.

Gráfico Nº 4: **Modelo Básico del Comportamiento Organizacional de Robbins**



Fuente: Comportamiento Organizacional. Patricia Di Sarli. (2008)

La adaptación que se propone al Modelo de Comportamiento organizacional de Robbins, parte de la dificultad de conocer la realidad individual de manera directa abordando a los individuos que integran las organizaciones a fin de medir o conocer las variables de conducta o individuales.

De allí nace la importancia para esta autora de realizar la investigación sobre el Clima Organizacional por la necesidad de conocer la motivación de sus integrantes y lo que pudiera afectarlos considerando el entorno que rodea a cualquier organización y con demandas de necesidades puesto que existía pleno conocimiento acerca de la ocurrencia de muchos más hechos y fenómenos en la organización generadores de su éxito o fracaso, 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.

Clima Organizacional

Conceptos:

El clima organizacional tiene serio impacto en el desempeño laboral y con ello la facilidad o no de alcanzar la visión y misión institucional, Arciniega...

Arciniega (2002) lo define como "cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento".

Es de resaltar que el ambiente laboral forma parte de un sistema de carácter medio ambiental, que coadyuva con el desempeño colectivo e individual.

Según Alexis P. Gonçalves (2000)

> el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento 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.

Según Brunet, (1987), el Clima Organizacional es un ambiente muy particular que caracteriza a la organización; como rasgos específicos que la diferencia de otras organizaciones. Establece que la configuración de características de una organización, que influyen sobre el comportamiento de un individuo en su trabajo, es lo que constituye el clima de la de una organización. Asimismo, afirma que Clima Organizacional de una empresa es un componente multidimensional, es la personalidad de la organización.

Gibson et al., (1987), establecen que el Clima Organizacional es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, estilos de liderazgo, los conflictos, estructura de la organización, comunicación, entre otros. Estos autores afirman que existen tendencias dentro nuestra sociedad que influirán en los Climas de nuestras organizaciones: la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, los contratos laborales, los reglamentos gubernamentales y el crecimiento organizacional.

Afirman además que determinadas características de los trabajadores de una empresa, tales como la edad, el sexo, nivel educativo, entre otras variables biográficas, pueden tener cierto impacto sobre el Clima Organizacional de las mismas. Asimismo, señalan que tanto las variables biográficas como las de trabajo de las personas que laboran dentro de una organización, interactúan para formar la percepción que se tiene del Clima organizacional.

El estudio del clima organizacional, permite a las organizaciones realizar cualquier cambio o intervención para el mejoramiento de los procesos y/o resultados.

El clima referido a la organización, es algo así, como su salud organizativa, la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad, los sentimientos positivos de las personas con la correspondiente satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre los grupos.

Elementos del Clima Organizacional:

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este

comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

LITWIN y STRINGER elaboraron un instrumento para medir seis dimensiones que definen el clima y que son las siguientes:

a. **Estructura**: Los sentimientos que experimentan los trabajadores acerca de las restricciones de su situación laboral; cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existe.

b. **Responsabilidad**: La sensación de ser el jefe de uno mismo; no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma.

c. **Riesgo**: La sensación de riesgo y de reto en el empleo y en la situación laboral.

d. **Recompensa**: La sensación de que a uno lo recompensan por un trabajo bien hecho; el énfasis en la recompensa versus la crítica y el castigo.

e. **Calidez y apoyo:** La sensación de una *buena camaradería* y solicitud prevalecientes en la organización.

f. **Conflicto:** La sensación de que la Dirección no teme las opiniones diferentes o el conflicto; el énfasis se pone en zanjar diferencia aquí y ahora.

A través de sus trabajos de investigación, estos autores llegaron a las siguientes conclusiones:

a. Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. Estos climas se pueden crear en un lapso breve de tiempo, y sus características son bastante estables.

b. El clima creado tiene efectos significativos, a menudo dramáticos, sobre la motivación y sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.

c. Los climas de las organizaciones pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

d. El concepto de clima ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad. Si se pueden crear en menos de dos semanas cambios significativos en factores relativamente estables de la personalidad, podemos imaginar que el hecho de vivir en un clima durante un período de años podría afectar aspectos del funcionamiento personal, la capacidad de un esfuerzo productivo, el compromiso con relaciones a largo plazo (como las amistades y el matrimonio), etc. La comprensión del clima ayudará al estudio de los procesos en la administración de empresas y en particular

en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes sobre las personas, sobre las organizaciones, y sobre la salud de éstas.

Hernández (1994) considera que pese al avance del pensamiento administrativo en lo general y en la administración del factor humano en lo particular, en la mayoría de las empresas todavía prevalece la doctrina de Frederick W. Taylor: tratar al empleado como parte de la maquinaria, "cero creatividad", control excesivo y una supervisión proteccionista.

Es necesario que exista un proceso de cambio y trasformación en las empresas; un punto inicial para lograrlo es identificar y medir el nivel del clima organizacional que impera en las organizaciones.

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 Gráfico Nº 5 se ilustra el complejo proceso de interacción entre los componentes del clima y sus resultados.

Gráfico Nº 5. Componentes y Resultados del Clima Organizacional.
Fuente: El Clima de Trabajo en las Organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. Brunet 1987.

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 preconceptos 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 Márquez (2001) la importancia de esta información se baja 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) .

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.

Se considera importante para la presente investigación desarrollar componentes a nivel teórico, que permita el estudio y análisis del clima de la organización, sin restar importancia al resto de variables.

Liderazgo

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 Legitimo: 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, entro 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 el 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.

Gráfica Nº 6. 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 criticas	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 tengas 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 se 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 mediada 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.

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". 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.

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.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo incluye el tipo de investigación, caracterización de la población y muestra, los instrumentos de recolección de información, así como el procedimiento para la obtención de los datos.

Tipo de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen cuatro tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que "el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlaciónales y explicativos" (p. 114).

Exploratorias: Permiten obtener una visión general, con respecto a un hecho observado o realidad. Generalmente se utiliza en temas poco explorados, se suele utilizar cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos de que dispone el investigador resultan insuficientes para acometer un trabajo más profundo.

Descriptivas: Se procede a describir las características resaltantes o principales de un conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza. Caracteriza un fenómeno o una situación en específico indicando sus rasgos que le diferencian.

Según Bunge (1975), la ciencia factual en la descripción consiste en responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es?, ¿Cómo está?, ¿Dónde está?, ¿Cómo están relacionadas sus partes?

Explicativas: El centro de la investigación se orienta en determinar los orígenes o causas de un fenómeno, el fin último es conocer por qué suceden las cosas, a través de la correlación de variables causa y efecto.

Este tipo de investigación es el que permite abordar la realidad con un mayor nivel de conocimiento; nos explica su razón de ser y el porqué de las cosas, por tanto el nivel de complejidad aumenta y con ello la posibilidad de cometer errores.

Estudios Correlaciónales: Este tipo de investigación gira entorno al estudio del grado de relación que guardan dos o más conceptos, categorías o variables, es decir, pretenden responder a preguntas de investigación como: ¿existe alguna relación entre una variable independiente y la variable dependiente.

Esta investigación es de tipo descriptiva, que según Franco (1997), es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad.

Diseño de la Investigación

Para Alvira Martín "Un diseño de investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos" afirma además que "el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma" (1986, p. 67)

El diseño de la investigación atiende a unos objetivos pre-establecidos, por tanto para alcanzarlos se debe seguir un riguroso plan que describa como va actuar el investigador en función de las interrogantes planteadas.

En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

Diseño Documental: es la búsqueda, obtención, análisis e interpretación de datos secundarios, que son los que han resultado de otras investigaciones y que se plasman en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Diseño de Campo: Consiste en recabar los datos directamente de los sujetos en investigación, o de la realidad donde suceden los hechos, sin manipulación alguna o sin ejercer control sobre las variables en estudio, es decir, el investigador obtiene la información pero no modifica las condiciones existentes.

En los diseños de campo es frecuente el uso de datos secundarios, como los provenientes de fuentes bibliográficas, que contribuyen en la elaboración de los referentes teóricos; sin embargo los datos primarios son los fundamentales para alcanzar los objetivos del problema planteado. El diseño de campo, así como el documental, se puede llevar a cabo a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo.

Diseño Experimental: Consiste en alterar las condiciones, mediante la manipulación de variables denominadas independientes, a las que se somete un objeto, persona o grupos de personas, para observar su reacción ante determinado estímulo. El diseño de investigación experimental se caracteriza por ser estrictamente explicativo; se orienta en establecer el efecto de la variable independiente sobre la dependiente (Causa-Efecto).

En el marco de la investigación planteada, ésta se orienta hacia un diseño de campo, específicamente en el estudio de casos, por cuanto, se permite observar y recolectar los datos directamente de la realidad objeto de

investigación, considera al grupo como fuente fundamental de información, de allí su importancia dialéctica.

Para efectuar el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Administración de Servicios al Personal de la empresa C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A implica contactar a los actores del proceso, observar y analizar las variables que le afectan de manera directa e indirecta en la realidad.

Población y Muestra

Población, es aquel grupo de individuos o cosas que poseen características similares, por tanto pueden ser sometidas a investigación para observar su comportamiento en atención a una variable o conjunto de variables.

Para Balestrini (2002 p. 137), la población es entendida como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes; por su parte Hurtado (2000), considera que la población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar la variable o evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión.

En general se considera que la población debe poseer las siguientes características:

1. **Homogeneidad.** Los miembros de la población poseen las mismas características, en atención con las variables que se vayan a someter a estudio.
2. **Tiempo.** Se refiere al lapso de tiempo donde se ubica la población a ser sometida a estudio; si el estudio se va a realizar en el presente o si se realizará en un tiempo pasado.
3. **Espacio.** Está referido al lugar donde se ubica la población de interés. Se debe limitar el espacio técnicamente de lo contrario pudiera tomar mas tiempo y recurso de lo necesario.
4. **Cantidad** – Está referido al tamaño de la población. El tamaño de la población permite definir el tamaño de la muestra y de allí la necesidad de recursos que son necesarios para llevar a cabo la investigación.

En la presente investigación la población objeto de estudio está constituida por el personal adscrito al Departamento de Administración de Servicios al Personal de la empresa CVG Ferrominera Orinoco, CA, constituido por 30 trabajadores.

Muestra

Es un subconjunto fielmente representativo de la población, Balestrini (ob.cit) señala al respecto que es una representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.

En algunas investigaciones es necesario extraer una muestra representativa de la población en estudio, el tiempo y los recursos juegan un

papel importante, para que la investigación se efectúe utilizando el criterio muestral.

Sin embargo considerando que la población es un número inferior a 100 sujetos, se estableció que la muestra quedó constituida por los mismos actores de la población. Pues así lo plantea Sabino (1992) al expresar que "Cuando la amplitud de la población es inferior a 100 sujetos u objetos, el investigador deberá recoger la información de la clase integra en relación con el problema, ya que cada clase formará una sola unidad de análisis" (pág. 84).

Métodos para la Recolección de Información

Para la extracción de los datos primarios de la población o muestra en estudio, se procederá mediante la utilización de encuestas.

Encuesta: Es un método descriptivo, que permite obtener información, con respecto a ideas, preferencias, demografía, hábitos de consumo. Estrato social, entre otros.

Entre las características fundamentales de una encuesta se destacan:

1.- La encuesta es una observación indirecta de como ocurren los hechos mediante lo que manifiestan los interesados.
2.- Es un método preparado para la investigación.
3.- Puede ser aplicada masivamente, de acuerdo con el tamaño de la población.
4.- Permite que la investigación social alcance aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

La encuesta se auxilia de dos instrumentos básicos: El cuestionario y la Entrevista.

1. Entrevista Personal: Es una interacción que ocurre, en la generalidad de los casos, entre dos personas (entrevistador y entrevistado). Las preguntas se pueden registrar en una forma que se llama cuestionario o bien se puede utilizar una grabadora de voz para registrar los datos obtenidos.

Cuando la entrevista y el cuestionario son utilizados en forma personal se le denomina: cara a cara, sin embargo cuando existe una estructura programada de las preguntas que se van a realizar, se le conoce como entrevista dirigida; si esta ocurre de manera espontánea, donde existe la libertad de que el entrevistado y entrevistador conversen del tema, se conoce como entrevista no dirigida.

2. Entrevista por Teléfono: Es un esquema de entrevista muy parecido al anterior, presenta en general las mismas características, la diferencia es que la comunicación ocurre vía telefónica. Dentro de sus desventajas, está que el entrevistado tiene una mayor posibilidad para negarse y mentir.

3. Cuestionario enviados por Correo: Consiste en enviar la información con las preguntas necesarias por correo postal. Este mecanismo requiere de un mayor cuidado y precisión en la elaboración de las preguntas para evitar ambigüedades en las respuestas

4. Observación Directa: Es usada cuando se requiere obtener información directamente de la realidad o de cómo ocurren los hechos.

5. Vía electrónica: En esta época de la telemática o de las TIC`S no puede dejarse de lado el uso del correo electrónico; es un mecanismo que se usa con mucha frecuencia para aplicar encuestas, que el entrevistado responde y remite por la misma vía.

Instrumentos para la Recolección de Información

Un instrumento para recabar los datos durante la investigación, es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y procurar la información pertinente. En cada instrumento pueden apreciarse dos aspectos: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere a las técnicas que se va a utilizar para extraer los datos. En cuanto al contenido, viene dado de acuerdo con los datos que se necesitan conseguir tomando en cuenta los objetivos planteados; se plasman, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los mismos indicadores que permiten medir las variables, traducidas en forma de preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, entre otros.

El instrumento es una especie de resumen de toda la labor previa de investigación; a saber, los aportes del referente teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por supuesto, a las variables o conceptos utilizados; pero también muestra el grado de empirismo del objeto de estudio pues es una especie de síntesis del diseño escogido para llevar a cabo la investigación.

En la investigación se desarrolló un instrumento que permitió responder a las características especificas de la organización y evaluar lo que sus miembros consideran importante donde se plasman una serie de preguntas estructuradas en orden lógico con 45 ítems en función de obtener la información necesaria sobre el diagnóstico del clima organización en el área seleccionada en la empresa CVG Ferrominera Orinoco, CA.

Los aspectos considerados para el estudio están divididos en cuatro bloques los cuales tienen que ver con las relacionadas con el trabajo, liderazgo, relaciones interpersonales y organización.

Para responder encierran en un circulo la letra que corresponda a la respuesta que quieran dar los trabajadores al responder el cuestionario, siendo el valor mínimo uno (1) en muy poca medida y el valor máximo (5) en muy alta medida.

El cuestionario fue sometido a juicios de expertos conocedores del tema en estudio.

Procedimiento

Para la recolección de la información, se procedió a aplicar un cuestionario, dividiendo la población en primer lugar a los supervisores, en segunda instancia el nivel funcional y posteriormente el nivel operativo, esta estratificación permite obtener respuestas desde las distintas perspectivas que tienen del Clima Organizacional en el Departamento objeto de estudio.

El cuestionario se aplicó a la población total que conforma el equipo de trabajo. La información obtenida permitió tener una visión objetiva con respecto a la situación actual de orden cuantitativo y cualitativo, y se plasman tablas diseñadas en la herramienta de excel, en función de ilustrar los resultados para diagnosticar el clima organizacional del área en estudio.

Validez

La validez interna viene dada por aquella situación en el que los hallazgos del investigador, producto de la observación y/o entrevistas con los participantes del estudio, concuerdan con los que ellos piensan o sienten al respecto. Se puede entender además como aquella concordancia entre los datos obtenidos con la realidad objeto de estudio.

"La validez interna se refiere al grado en que el estudio de casos es una investigación objetiva, es decir, refleja y explica la verdadera situación analizada, por lo que es un criterio que debe preocupar en los estudios de casos de naturaleza causal o explicativa" (Bonache Pérez, 1999).

La validez externa está referida a sí los resultados de la investigación pueden ser extrapolados a estudios similares; hace alusión además a la capacidad de generalizar estos resultados en otros grupos de estudio.

La validez interna de la presente investigación viene dada, en principio en:

La revisión que se realiza en función a la referencia teóricas que sustentan la investigación específicamente sobre el Clima Organizacional.

Se buscó la congruencia de la información complementando la data obtenida en los cuestionarios aplicados lo que permitió el diagnóstico de la situación, para una interpretación válida y coherente.

La validez externa de la investigación, viene dada en cuanto y en tanto sus resultados pueden ser extrapolados a otros Departamentos los fundamentos filosóficos, teóricos y metodológicos, son de aplicación general en la gestión de la Gerencia de Administración de Beneficios.

Estructuralmente la empresa Ferrominera Orinoco, se encuentra bajo el mismo marco legal y contractual por tanto la investigación realizada puede ser aplicada en toda su dimensión a cualquier otra Gerencia.

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. Cuadro N°1

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Relaciones con el Trabajo	Integración de equipos Participación en actividades Relaciones laborales Utilización constructiva de los resultados de las evaluaciones Formación necesaria para el trabajo	1, 2, 3,4,5,6,7, 8,9,10
Liderazgo	Confianza en el supervisor Consideración por parte de la empresa División del trabajo Toma de decisiones	11,12,13, 14,15,16, 17,18,19, 20
Relaciones Interpersonales	Satisfacción con el trabajo asignado Ambiente laboral Equilibrio entre las tareas Trabajo Grupal	21,22,23, 24,25,26, 27,28,29, 30
Organización	Administración adecuada de los recursos. Establecimiento de responsabilidades. Establecimiento de funciones. Establecimiento de Procedimientos Escritos	31,32,33, 34,35,36, 37,38,39, 40,41,42, 43,44,45

CAPITULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADO

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación, el autor se apoya en los cuadros que se generaron producto de las encuestas, para el análisis se utilizaron los datos estadísticos que arrojaron las respuestas, las cuales fueron debidamente calificadas y categorizadas.

Los datos analizados son los correspondientes a las preguntas 1 a la 45. El procedimiento de análisis consistió en lo siguiente:

1. Conversión de las letras en valores de cada ítem. Estos valores reciben el nombre de "puntajes".

2. Obtención de la media aritmética y de la desviación típica de los puntajes de cada ítem.

3. Estandarización de los puntajes de cada ítems, convirtiéndolos en un puntaje estandarizado cuya media aritmética es 3 puntos de clima organizacional (CO)

4. Clasificación de cada ítem según el baremo de la tabla 1.

Cuadro 2. Baremo del diagnóstico de clima organizacional (CO).

Puntajes de CO	Categorías evaluativas	Interpretación	Diagnóstico
De 1 a 2.43	Bajo	25% de los empleados perciben cotidianamente la práctica.	Disfuncional
De 2.44 a 3.54	Medio	50% de los empleados perciben cotidianamente la práctica.	Estable
3.55 o más	Alto	75% de los empleados perciben cotidianamente la práctica.	Optima

Fuente: Elaboración propia

5. Es importante tener en cuenta que los niveles estructurales que tienen influencia en el Clima Organizacional del Dpto. de Administración de Servicios al Personal se compone de una Gerencia General de Personal y una Gerencia de Administración de Beneficios que se encargan de dictar las directrices emanadas de una Junta Directiva y el Presidente.

Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de las organizaciones. La primera columna de esa tabla se localiza el número del reactivo en el cuestionario. En la columna 2 se encuentra el texto de los reactivos. En la columna 3 se muestran las medias aritméticas obtenidas en cada reactivo. En la cuarta columna se muestran la categoría según el baremo contenido en el cuadro 2.

Las categorías del diagnóstico son tres (Cuadro N° 2): En el estado "óptimo" la práctica es percibida por al menos el 75% en la realidad cotidiana. En el estado "estable", la práctica es percibida por el 50% como algo que sucede cotidianamente y el estado "disfuncional", la práctica es percibida por el 25% de los empleados como algo que sucede cotidianamente.

Percepción de Aspectos Relacionados con el Trabajo

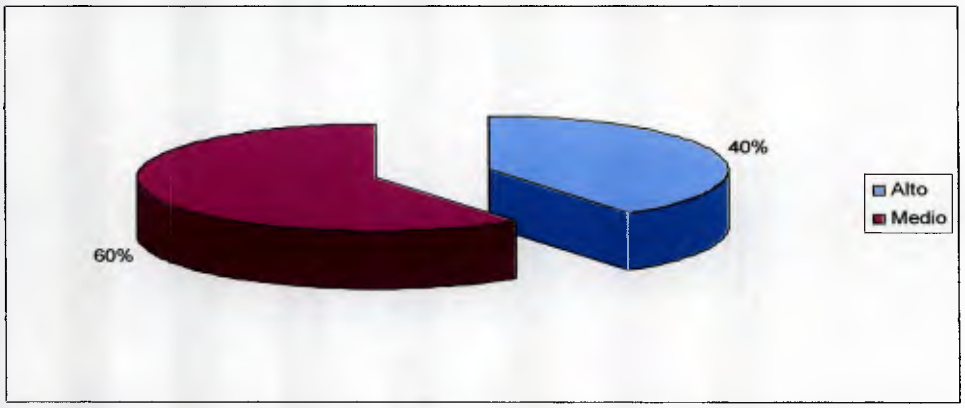
Número	Ítems	Media Aritmética	Categoría
1	¿En qué medida las diferentes unidades o departamentos de tu Gerencia planifican conjuntamente y coordinan sus esfuerzos?	3.27	Medio
2	¿En qué medida esta organización trata de mejorar las condiciones de trabajo?	3.4	Medio
3	¿En qué medida tu grupo de trabajo toma decisiones y resuelve bien sus problemas?	3.4	Medio
4	¿En qué medida las personas de tu grupo participan de la información acerca de eventos importantes de está Gerencia?	3.77	Alto
5	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo conocen cuáles son sus tareas y cómo hacerlas bien?	3.1	Medio
6	¿En qué medida está Gerencia tiene claramente definidas metas y objetivos que quiere lograr?	4.2	Alto
7	¿En qué medida las actividades que tienes que desempeñar en tu puesto de trabajo, están claramente definidas?	3.9	Alto
8	¿En qué medida el sistema de evaluación por resultados se aplica en está Gerencia?	4.33	Alto
9	¿En qué medida está Gerencia tiene previsto programas de entrenamiento de acuerdo con las necesidades de su personal?	3.07	Medio
10	¿En qué medida está empresa utiliza métodos de trabajo de avanzada tecnología?	2.83	Medio

Fuente: Elaboración propia

CUADRO Nº 3. Respuestas en Aspectos Relacionados con el Trabajo.

En cuanto a los ítems identificados del 1 al 10 que permiten medir la percepción del trabajador con aspectos relacionados con el trabajo y que se identifican como GE en la tabulación de los resultados; muestra un desvío de 0,73, la media es de 3,53 en términos de categoría es medio, 50% de los empleados perciben cotidianamente la práctica, para un diagnóstico de estable, de acuerdo con el baremo.

En la siguiente gráfica se observan estos resultados



Gráfica Nº 7. Percepción de aspectos relacionado con el trabajo
Fuente: Elaboración propia

Percepción de Aspectos Relacionados con el Liderazgo

Cuadro 4 Categorización de Respuestas en Aspectos Relacionados con el Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Nº	Ítems	M.A	Categoría
11	¿Cuándo hablas con tú supervisor, en qué medida presta atención a lo que le estas diciendo?.	4.27	Ato
12	¿En qué medida se muestra dispuesto tu supervisor a escuchar tus problemas?	4.2	Alto
13	¿En qué medida tu supervisor te enseña como mejorar tu trabajo?	3.93	Alto
14	¿En qué medida tu supervisor anima a las personas que trabajan con él para que trabajen como un equipo?	3.97	Alto
15	¿En qué medida tu supervisor fomenta el intercambio de opiniones e ideas entre las personas que trabajan para él?	4	Alto
16	¿Con qué frecuencia tu supervisor mantiene reuniones donde él y las personas que trabajan con él pueden realmente discutir cosas juntos?	3.9	Alto
17	¿En qué medida tu supervisor reconoce los trabajos bien realizados?	3.87	Alto
18	¿Qué tan amable y comprensivo se muestra tu supervisor con sus subordinados?	4.27	Alto
19	En qué medida tu supervisor anima a las personas a lograr las metas	4.03	Alto
20	¿En qué medida tu supervisor te ofrece nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo?	4.03	Alto

En el aspecto de liderazgo que se relaciona con la percepción en atención a la satisfacción general con el supervisor (SU), identificados con los ítems del 11 a la 20 cuyo contenido se refiere directamente al supervisor inmediato. Para su análisis se considera que un alto promedio en esta variable indica que el personal se encuentra muy complacido con el supervisor inmediato y puntaje bajo significa que el personal se encuentra muy poco complacido; el resultado estadístico de los referidos ítems arroja una desviación de 0,86 y una media de 4.05, es decir 75% de los empleados perciben cotidianamente la práctica lo cual se califica como una relación óptima entre supervisor y supervisado.

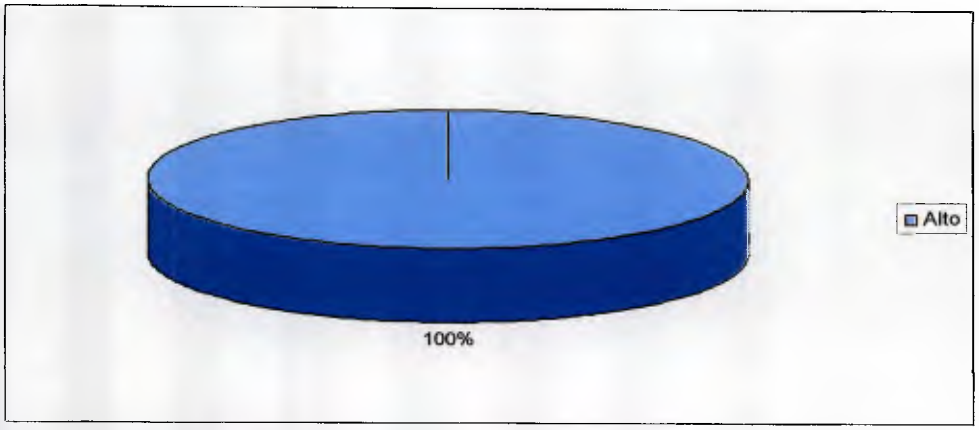


Gráfico Nº 8: Percepción de Aspectos Relacionados con el Liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Percepción de Aspectos de Relaciones Interpersonales

Cuadro Nº 5: Categorización de las Respuestas en Aspectos de Relaciones Interpersonales

21	¿Cuán amistoso y fáciles de abordar son las personas en tu grupo de trabajo?	3.9	Alto
22	¿Cuándo hablas con las personas de tu grupo de trabajo, en qué medida prestan atención a lo que les estas diciendo?	3.9	Alto
23	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo se animan mutuamente para dar el mejor esfuerzo?	3.73	Alto
24	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo están dispuestas a escuchar tus problemas?	3.73	Alto
25	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo se ofrecen mutuamente nuevas ideas para la solución de problemas relacionados con tu trabajo?	3.6	Alto
26	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo hacen énfasis en una meta de equipo?	3.53	Medio
27	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo intercambian opiniones e ideas?	3.87	Alto
28	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo quieren realmente lograr sus metas exitosamente?	3.7	Alto

29	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo te ayudan a encontrar mejores formas de realizar tu trabajo?	3.77	Alto
30	¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo se esfuerzan por trabajar como un equipo?	3.67	Alto

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al factor relaciones interpersonales que viene dado por el comportamiento del grupo de trabajo (GR), se identifican en la tabulación de resultados con los ítems del 21 al 30, se observa una desviación de 0,86 y una media de 3,74 se ubica en la categoría evaluativa como alto, es decir 75% de los empleados perciben cotidianamente la práctica lo cual se califica óptimo. Ver Gráfico Nº 9

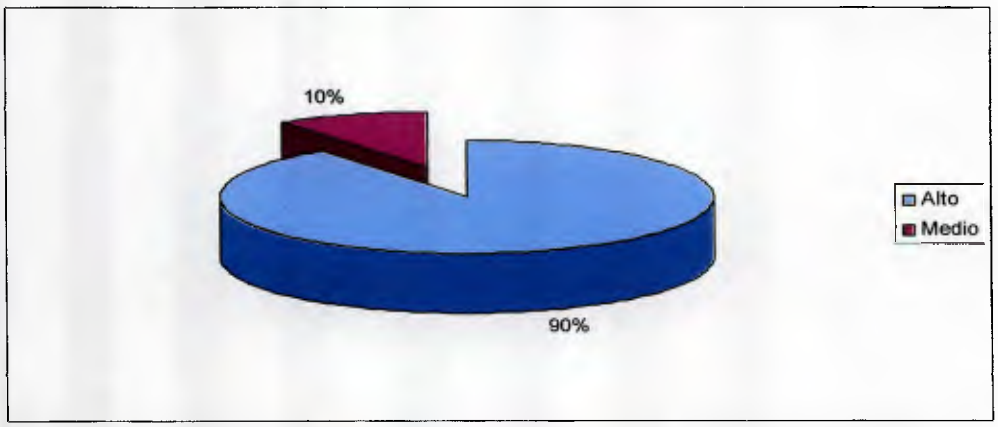


Gráfico Nº 9: Percepción de Aspectos de Relaciones Interpersonales
Fuente: Elaboración propia

Percepción de Aspectos Organizacionales

Cuadro Nº 6. **Categorización de Respuestas en Aspectos Organizacionales**

Nº	Ítems	M.A	Categoría
31	En esta unidad de trabajo hay una clara delegación de la autoridad.	4	Alto
32	Todas las actividades de trabajo tienen un procedimiento escrito.	4,23	Alto

33	e planifican unas actividades y se hacen otras.	2,97	Medio
34	Las informaciones importantes en esta empresa son escritas.	4	Alto
35	No se alcanzan las metas en esta unidad de trabajo.	3,07	Medio
36	Se rechaza realizar trabajos que se consideran fuera de la descripción de cargo.	3,50	Medio
37	Hay trabajadores que están haciendo trabajos que no le corresponden hacer.	3,20	Medio
38	Se siguen los procedimientos para realizar las actividades de trabajo.	4,13	Alto
39	Se pasan por alto los procedimientos de trabajo.	2,53	Medio
40	Las comunicaciones de información importante son verbales.	3,00	Medio
41	Las cargas de trabajo están distribuidas homogéneamente entre los trabajadores.	3,57	Alto
42	El supervisor se entera de informaciones importantes por medios informales.	3,37	Medio
43	El tiempo es aprovechado productivamente.	4,07	Alto
44	El supervisor puede hacer cambios en el personal con el visto bueno de su superior.	4,10	Alto
45	El supervisor es el último en enterarse de informaciones importantes para el trabajo.	2,37	Bajo

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito organizacional (ORG) identificados en los ítems desde la 36 a la 45, en la tabla de tabulación de resultados se observa una desviación de 0,48 y una media de 3,47 para una categoría evaluativa de medio; 50% de los

empleados perciben cotidianamente la práctica, para una situación diagnóstica de estable. Ver Gráfico Nº 10

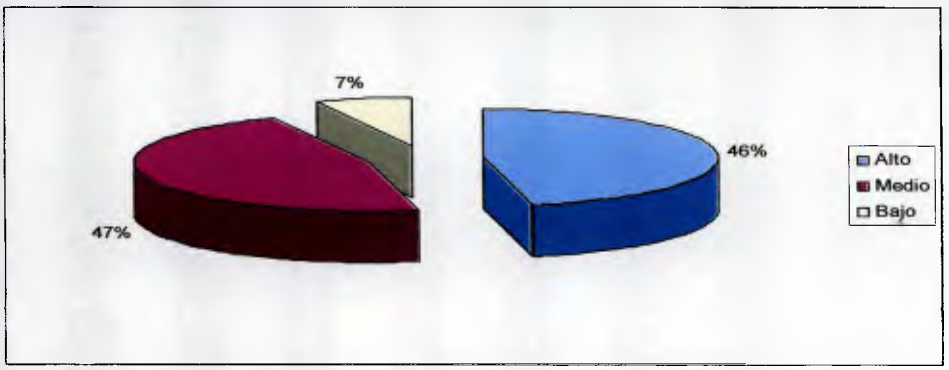


Gráfico Nº 10 Percepción de aspectos organizacionales
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El Diagnóstico del Clima Organizacional en base a la teoría revisada y los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado permitió dar a conocer como se encuentra el Clima en el Departamento de Administración de Servicios al Personal de la empresa CVG Ferrominera Orinoco, CA, arrojando lo siguiente:

El aspecto relacionado con el trabajo reflejan un resultado estable donde se hace indispensable mejorar la identificación con la empresa aunque saben los trabajadores del área estudiada que cuentan con la estabilidad laboral y hace necesario iniciar planes de acción en función a mejor el resultado obtenido.

Es importante que tanto los gerentes como los supervisores conozcan estos resultados para que les sirvan de punto de partida para lograr mejoras en la conducción del trabajo diario.

En el aspecto relacionado con el liderazgo esta definido y reconocido por los empleados, cada pregunta del cuestionario aplicado representa una práctica saludable para entablar y mantener relaciones efectivas de trabajo con los empleados. Si esas prácticas son cotidianas, habituales y forman parte de las habilidades de los gerentes y de los supervisores, se hacen manifiestas y son fácilmente percibidas por el personal.

Por lo tanto, cuando al personal se le pregunta acerca de la frecuencia con que perciben dichas prácticas, las respuestas colectivas (expresadas a través del estadístico de la media aritmética) son una indicación que las relaciones interpersonales de trabajo son sanas. Se puede decir que mientras más frecuentes sean las prácticas descritas en las preguntas del cuestionario,

más probabilidades habrán de originar y mantener la salud organizacional en el área de las relaciones humanas por estar en un nivel óptimo.

Otros aspectos que merece mención es sobre las relaciones interpersonales y la organización donde el equipo de trabajo se siente satisfecho con el trabajo que realiza y se demuestra en el enfoque que tiene la empresas dando siempre una respuesta oportuna, sin embargo con la organización se encuentran estable por no sentir en este momento cubierta las necesidades en cuanto a evaluación de desempeño, planes de carrera y beneficios son identificadas como áreas de mejora en la organización considerando que el resultado fue estable.

Recomendaciones

Se debe realizar una evaluación de los aspectos que debe mejorar para lograr esa satisfacción que los empleados requieren para mejor el Clima Organizacional completamente.

Las acciones que pueden emprender los gerentes y supervisores para mejorar las condiciones sociales del trabajo pueden ser divididas en tres categorías. Una categoría es la individual y corresponde aquellas acciones, que tanto los gerentes como los supervisores, pueden emprender prácticamente sin costo alguno, porque se trata de modificar sus conductas de relación con los subordinados; este tipo de acción es muy sencilla, basta con hacer un firme propósito de actuar en forma diferente y llevarlo a cabo; por ejemplo, el gerente o supervisor pueden decidir conocer mejor a sus empleados y proceden a entrevistar a cada empleado para hablar de asuntos generales y llegar a conocerlos mejor.

En esa entrevista el supervisor se interesa por empleado, lo escucha toma nota y no crea falsas expectativas, si existiera una historia de relaciones interpersonales problemática, es preferible hacer el propósito de suavizar tales relaciones y luego proceder con otras acciones.

Otro tipo de acción es la que se lleva a cabo en grupo, es similar a la anterior pero con la diferencia que en esta el gerente o supervisor atiende al grupo, en este tipo de acciones el gerente o el supervisor convoca a su personal para tratar algún asunto que pudiera ser de planificación, coordinación, solución de problemas, o de evaluación.

La naturaleza de estas reuniones es la participación del personal, no se trata de que el gerente o supervisor imparta instrucciones colectivas o imponga su punto de vista sino más bien que el personal tenga la oportunidad de ser escuchado y proponga soluciones; el gerente o el supervisor necesitan planificar cuidadosamente estas actividades, estar claro en el papel que va a jugar en ellas, saber cuándo y cómo intervenir, cómo registrar la información

importante, cómo evaluarlas y cómo hacer seguimiento, todo esto es materia de entrenamiento en la práctica.

El tercer tipo de acciones son las organizacionales, éstas consisten en cambios que podrían afectar procedimientos o formas de hacer las cosas en una unidad de trabajo, por ejemplo, la realización de un plan de entrenamiento o de desarrollo para el personal en el cual el gerente o el supervisor estén involucrados directamente en la detección de las necesidades, programación de las actividades y ejecución del plan; el gerente o el supervisor necesitan, en este caso, por ejemplo, entrevistar al personal que va asistir a algún programa de entrenamiento para notificarle su participación en el evento, la importancia del evento, los objetivos que se esperan lograr con su participación y las formas de aplicar lo aprendido cuando se retorne al trabajo.

Cualquiera de estas acciones de mejoras se puede aplicar dependiendo de la variable y el factor o dimensión del clima organizacional que los gerentes o supervisores estén dispuestos a enfrentar para lograr un mejor desempeño de los empleados. Las acciones de mejora tienen intensidad, esfuerzo y tiempo; la intensidad es la frecuencia de las acciones: mientras más frecuentes, más intensas son. El esfuerzo es el número de personas involucrado en la acción: mientras más personas, mayor es el esfuerzo que hace la organización porque significa que se dejan de realizar las tareas productivas de las personas involucradas. El tiempo es la duración del programa de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, Francisco y otros (1986). Los Dos Métodos en las Ciencias Sociales. CIS, Madrid.

Atalaya P. M., Satisfacción Laboral y Productividad: Revista de Psicología - Año III Nº 5 Septiembre 1999.

Ballestrini, A: Cómo se elabora el proyecto de investigación. Servicio Editorial BL. Caracas, 2002

Bohm, 1983, Citado en Capalbo, L, (2005).

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.

Davis K. & Newstrom J., (2.002) El comportamiento Humano en el Trabajo México: Mc Graw Hill Undécima Edición.

Dolan S., Cabrera R., Jackson S. & Schuler R. (2003) La gestión de los recursos humanos preparando profesionales para el siglo XXI. Colombia: MC Graw Hill. Segunda edición.

French W. & Bell C., (1996); Desarrollo Organizacional, México: Prentice Hall.

Garza D. (2010); El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas. Tesis de Grado. Universidad Autónoma de Tamaulipas México. Disponible en www.pdffactory.com

Gibson & Ivancevich & Donelly(1.983) Las organizaciones: conducta estructura proceso, México: Nueva Editorial Interamericana, Primera edición.

Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

HayGroup, Gestión de Clima Organizacional. Mayo 2008.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. México. Mc Graw Hill

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill

Kinicki A. & Kreitner R., (2003); Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y práctica, México: MC Graw Hill.

Litwin, G. y Stinger, H. "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL. (2006)

Modelos Organizacionales: Capalbo, L, (2005); Buscando pautas en el caos: Perspectivas, Metáforas y Esbozos Integrativos para Teorías Organizacionales. Publicación de Fundación UNIDA. Año 2 Número 19

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). México: prentice hall hispanoamerica, s.a.

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

Psico Consult., Evaluación Diagnóstico de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Valores Organizacionales. Febrero 2003.

Páginas Web.

http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.s

htmlwww.monografias.com/trabajos7/comor/comor.shtml

http://www.degerencia.com/tema/clima

Quintero N. y Africano N. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresas Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (en línea)

ANEXOS A

CARTA E INSTRUCCIONES PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE RECTORADO DE CAMPUS PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST GRADO
ÁREA ACADÉMICA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN RELACIONES INDUSTRIALES Y RECURSOS HUMANOS

Estimado Trabajador (a):

Se le agradece su colaboración, al responder el cuestionario que se presenta a continuación con el objeto de **DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL DE CVG FERROMINERA ORINOCO, CA**

AUTORA: LEIDYS LEÓN MÉNDEZ

Puerto Ordaz, mayo 2011

INDICACIONES

1. Agradezco se tome el tiempo necesario, para dar respuesta a las inquietudes aquí planteadas, sus argumentos permitirán alcanzar los objetivos de la investigación.

2. Recuerde que sus respuestas son de carácter anónimo y solo se utilizaran para esta investigación.

3. Dada la importancia de cada pregunta, se agradece responderlas todas sin excepción.

4. Para responder encierra en un círculo la letra que corresponda a la respuestas que quieras dar.

5. Para aclarar las dudas, diríjase a la persona que aplica el cuestionario.

Por su atención muchas gracias

ANEXOS B

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

CUESTIONARIO

Primera sección: para responder encierra en un círculo la letra que corresponda a las respuestas que quieras dar.	**En muy poca medida**	**En poca medida**	**En alguna medida**	**En alta medida**	**En muy alta medida**
1.- ¿En qué medida las diferentes unidades o departamentos de tu Gerencia planifican conjuntamente y coordinan sus esfuerzos?	a	b	c	d	e
2.- ¿En qué medida esta organización trata de mejorar las condiciones de trabajo?	a	b	c	d	e
3.- ¿En qué medida tu grupo de trabajo toma decisiones y resuelve bien sus problemas?	a	b	c	d	e
4.- ¿En qué medida las personas de tu grupo participan de la información acerca de eventos importantes de está Gerencia?	a	b	c	d	e
5.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo conocen cuáles son sus tareas y cómo hacerlas bien?	a	b	c	d	e
6.- ¿En qué medida está Gerencia tiene claramente definidas metas y objetivos que quiere lograr?	a	b	c	d	e
7.- ¿En qué medida las actividades que tienes que desempeñar en tu puesto de trabajo, están claramente definidas?	a	b	c	d	e
8.- ¿En qué medida el sistema de evaluación por resultados se aplica en está Gerencia?	a	b	c	d	e
9.- ¿En qué medida está Gerencia tiene previsto programas de entrenamiento de acuerdo con las necesidades de su personal?	a	b	c	d	e
10.- ¿En qué medida está empresa utiliza métodos de trabajo de avanzada tecnología?	a	b	c	d	e

Segunda sección: para responder encierra en un círculo la letra que corresponda a las respuestas que quieras dar.	**En muy poca medida**	**En poca medida**	**En alguna medida**	**En alta medida**	**En muy alta medida**
11.- ¿Cuándo hablas con tú supervisor, en qué medida presta atención a lo que le estas diciendo?.	a	b	c	d	e
12.- ¿En qué medida se muestra dispuesto tu supervisor a escuchar tus problemas?	a	b	c	d	e
13.- ¿En qué medida tu supervisor te enseña como mejorar tu trabajo?	a	b	c	d	e
14.- ¿En qué medida tu supervisor anima a las personas que trabajan con él para que trabajen como un equipo?	a	b	c	d	e
15.- ¿En qué medida tu supervisor fomenta el intercambio de opiniones e ideas entre las personas que trabajan para él?	a	b	c	d	e
16.- ¿Con qué frecuencia tu supervisor mantiene reuniones donde él y las personas que trabajan con él pueden realmente discutir cosas juntos?	a	b	c	d	e
17.- ¿En qué medida tu supervisor reconoce los trabajos bien realizados?	a	b	c	d	e
18.- ¿Qué tan amable y comprensivo se muestra tu supervisor con sus subordinados?	a	b	c	d	e
19.- ¿En qué medida tu supervisor anima a las personas a lograr las metas?	a	b	c	d	e
20.- ¿En qué medida tu supervisor te ofrece nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo?	a	b	c	d	e

Tercera sección: para responder encierra en un círculo la letra que corresponda a las respuestas que quieras dar.	**En muy poca medida**	**En poca medida**	**En alguna medida**	**En alta medida**	**En muy alta medida**
21.- ¿Cuán amistoso y fáciles de abordar son las personas en tu grupo de trabajo?	a	b	c	d	e
22.- ¿Cuándo hablas con las personas de tu grupo de trabajo, en qué medida prestan atención a lo que les estas diciendo?	a	b	c	d	e
23.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo se animan mutuamente para dar el mejor esfuerzo?	a	b	c	d	e
24.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo están dispuestas a escuchar tus problemas?	a	b	c	d	e
25.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo se ofrecen mutuamente nuevas ideas para la solución de problemas relacionados con tu trabajo?	a	b	c	d	e
26.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo hacen énfasis en una meta de equipo?	a	b	c	d	e
27.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo intercambian opiniones e ideas?	a	b	c	d	e
28.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo quiere realmente lograr sus metas exitosamente?	a	b	c	d	e
29.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo te ayudan a encontrar mejores formas de realizar tu trabajo?	a	b	c	d	e
30.- ¿En qué medida las personas de tu grupo de trabajo se esfuerzan por trabajar como un equipo?	a	b	c	d	e

Quinta sección: para responder encierra en un círculo la letra que corresponda a las respuestas que quieras dar.	**En muy poca medida**	**En poca medida**	**En alguna medida**	**En alta medida**	**En muy alta medida**
31.- En esta unidad de trabajo hay una clara delegación de la autoridad.	a	b	c	d	e
32.- Todas las actividades de trabajo tienen un procedimiento escrito.	a	b	c	d	e
33.- Se planifican unas actividades y se hacen otras.	a	b	c	d	e
34.- Las informaciones importantes en esta empresa son escritas.	a	b	c	d	e
35.- No se alcanzan las metas en esta unidad de trabajo.	a	b	c	d	e
36.- Se rechaza realizar trabajos que se consideran fuera de la descripción de cargo.	a	b	c	d	e
37.- Hay trabajadores que están haciendo trabajos que no le corresponden hacer.	a	b	c	d	e
38.- Se siguen los procedimientos para realizar las actividades de trabajo.	a	b	c	d	e
39.- Se pasan por alto los procedimientos de trabajo.	a	b	c	d	e
40.- Las comunicaciones de información importante son verbal.	a	b	c	d	e
41.- Las cargas de trabajo están distribuidas homogéneamente entre los trabajadores.	a	b	c	d	e
42.- El supervisor se entera de informaciones importantes por medios informales.	a	b	c	d	e
43.- El tiempo es aprovechado productivamente.	a	b	c	d	e
44.- El supervisor puede hacer cambios en el personal con el visto bueno de su superior.	a	b	c	d	e
45.- El supervisor es el último en enterarse de informaciones importantes para el trabajo.	a	b	c	d	e

ANEXOS C

TABULACIÓN DE DATOS CON LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO Y EL LIDERAZGO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

GE= GERENCIA EN LA EMPRESA
RELACIONADO CON EL TRABAJO

SU= SUPERVISOR
RELACIONADO CON EL LIDERAZGO

PERSONAS	GE1	GE2	GE3	GE4	GE5	GE6	GE7	GE8	GE9	GE10	SU11	SU12	SU13	SU14	SU15	SU16	SU17	SU18	SU19	SU20
1	d	e	d	d	e	d	e	d	d	d	d	d	d	d	d	c	c	d	c	d
2	d	e	c	d	e	d	e	d	d	d	e	e	e	e	d	e	e	e	e	e
3	e	d	e	e	e	e	e	d	b	c	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
4	e	b	c	b	c	b	c	e	e	d	e	d	e	d	d	e	d	e	d	e
5	c	d	e	b	e		d	a	c	c	e	e	d	c	d	e	d	e	d	e
6	c	c	c	c	d	e	e	e	e	d	e	e	e	e	e	d	e	e	e	e
7	e	d	c	d	e	e	e	e	c	d	d	e	d	e	e	e	e	e	e	d
8	e	c	d	c	e	d	d	b	b	d	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
9	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
10	c	d	e	b	e	c	d	a	c	c	e	e	d	c	d	e	d	e	d	e
11	c	d	e	b	e	b	d	b	c	d	d	e	c	d	d	e	d	e	d	e
12	c	d	d	c	e	e	e	b	a	c	d	d	c	b	a	b	a	c	a	a
13	c	b	c	b	c	c	c	b	b	b	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d
14	b	c	b	a	c	b	c	a	a	b	c	c	c	b	c	c	b	d	c	c
15	c	c	d	c	c	c	d	c	b	b	d	d	d	d	d	d	d	d	e	d
16	d	c	d	d	d	e	e	d	b	c	e	d	d	d	d	d	d	d	d	e
17	e	d	e	e	e	e	e	c	d	d	e	e	e	e	e	a	e	e	e	d
18	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c
19	c	c	a	b	b	c	e	b	a	a	c	c	c	d	c	c	c	c	d	c
20	a	b	c	a	c	c	c	a	a	c	d	d	c	d	d	d	d	d	d	c
21	b	c	a	b	c	d	c	c	b	d	b	b	b	a	b	b	b	b	b	b
22	c	c	c	d	c	e	e	e	c	b	d	d	c	c	d	e	c	d	d	d
23	c	c	c	c	e	e	e	b	d	d	e	b	b	b	b	b	b	b	b	b
24	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d
25	a	c	d	c	e	e	e	b	b	c	d	d	d	d	d	c	c	d	d	d
26	d	d	e	c	e	e	e	c	b	c	e	e	e	e	e	e	d	e	e	e
27	d	e	e	d	e	d	e	d	c	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	d
28	c	c	d	d	d	d	d	e	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d
29	b	c	e	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	e	e	d	e	e	d	d
30	a	a	e	c	e	c	e	a	a	d	d	e	d	e	e	c	e	e	e	e

ANEXOS D

TABULACIÓN DE DATOS VINCULADOS A LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION

GR= GRUPO VINCULADO A RELACIONES INTERPERSONALES

ES= ESPECIFICAS RELACIONADO CON LA ORGANIZACIÓN

PERSONAS	GR21	GR22	GR23	GR24	GR25	GR26	GR27	GR28	GR29	GR30	ES31	ES32	ES33	ES34	ES35	ES36	ES37	ES38	ES39	ES40	ES41	ES42	ES43	ES44	ES45
1	e	d	d	d	d	c	c	d	d	c	e	e	a	e	e	a	b	e	e	a	d	a	d	e	a
2	d	d	d	e	d	d	d	e	e	d	e	e	a	e	a	a	b	e	a	d	d	b	d	e	a
3	d	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	a	a	a	e	e	a	e	e	e	d	c
4	c	c	c	d	d	c	d	c	c	d	d	d	e	d	d	d	d	e	d	d	e	e	e	d	e
5	c	c	c	c	d	c	d	c	d	c	a	e	a	a	e	a	c	e	a	d	c	d	d	c	a
6	e	e	d	d	e	d	e	e	e	e	e	e	b	e	d	e	d	e	c	c	d	d	e	e	e
7	e	d	e	d	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	b	d	d	e	d	e	e	e	e	e	d
8	e	e	e	d	d	d	d	e	e	e	e	e	d	d	e	c	c	e	a	e	b	c	c	e	a
9	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
10	c	c	c	c	d	c	d	c	d	c	a	e	a	a	e	a	c	e	a	d	c	d	d	e	a
11	d	c	d	d	c	d	c	c	d	c	b	c	d	e	c	e	d	c	d	e	d	e	d	d	d
12	b	d	c	c	b	b	b	b	b	b	c	e	e	e	a	c	a	c	a	c	e	e	e	b	c
13	c	c	c	c	c	c	c	d	c	c	d	d	b	c	a	b	c	d	b	d	c	c	d	d	c
14	d	c	b	d	c	c	c	c	c	c	d	e	b	c	a	a	a	e	a	a	a	c	e	e	a
15	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	d	d	d	d	b	a	c	d	a	a	c	a	d	d	a
16	e	d	d	d	d	d	d	d	d	d	e	d	b	e	b	c	b	e	a	a	d	b	a	d	a
17	d	d	d	a	a	c	d	c	a	b	e	e	c	d	a	a	d	a	a	a	e	d	e	e	a
18	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c
19	c	c	c	c	c	c	c	c	c	b	c	a	d	c	c	b	c	b	d	c	b	c	c	c	b
20	d	d	c	d	c	c	d	c	c	c	d	c	c	c	c	a	a	c	a	a	a	a	c	d	a
21	c	c	b	b	b	b	c	b	c	b	c	d	c	c	c	d	d	c	b	c	c	d	d	d	b
22	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	b	c	d	b	a	b	d	a	a	c	a	c	c	a
23	b	c	b	c	c	c	c	c	c	c	d	c	c	c	c	a	d	c	a	a	d	c	c	c	c
24	d	d	d	d	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	c	c	d	c	d	c	c
25	d	d	c	c	c	c	c	c	c	c	d	d	b	e	e	b	a	e	a	b	b	c	d	b	b
26	d	d	e	d	d	d	e	d	d	e	e	e	a	e	a	a	b	e	a	c	c	b	e	e	a
27	e	e	e	e	e	d	e	e	e	e	e	e	d	d	d	d	a	d	d	e	e	e	d	e	a
28	d	e	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	e	d	e
29	e	e	e	e	d	d	e	d	d	e	d	e	d	e	d	c	c	d	c	d	c	c	d	e	d
30	e	e	e	e	d	d	e	d	e	e	e	e	a	e	e	c	c	e	e	e	e	e	e	e	b

ANEXOS E

CALIFICACIÓN DE LOS DATOS EN LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EMPRESA Y EL LIDERAZGO

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION

TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO
ASPECTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO Y LIDERAZGO

PERSONAS	GE1	GE2	GE3	GE4	GE5	GE6	GE7	GE8	GE9	GE10	Media	SU11	SU12	SU13	SU14	SU15	SU16	SU17	SU18	SU19	SU20	Media
1	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4,30	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3,70
2	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4,20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,90
3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	4,30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
4	5	4	2	3	2	3	2	3	5	5	3,40	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4,50
5	3	3	4	5	2	5	3	4	1	3	3,30	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4,40
6	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4,00	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,90
7	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4,30	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4,70
8	5	4	3	4	3	5	4	4	2	2	3,60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
10	3	3	4	5	2	5	3	4	1	3	3,30	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4,40
11	3	4	4	5	2	5	2	4	2	3	3,40	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4,30
12	3	3	4	4	3	5	5	5	2	1	3,50	4	4	3	2	1	2	1	3	1	1	2,20
13	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2,50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
14	2	2	3	2	1	3	2	3	1	1	2,00	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3,00
15	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3,00	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,10
16	4	3	3	4	4	4	5	5	4	2	3,80	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,20
17	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4,50	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4,50
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
19	3	1	3	1	2	2	3	5	2	1	2,30	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3,20
20	1	3	2	3	1	3	3	3	1	1	2,10	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,80
21	2	4	3	1	2	3	4	3	3	2	2,70	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1,90
22	3	2	3	3	4	3	5	5	5	3	3,60	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3,80
23	3	4	3	3	3	5	5	5	2	4	3,70	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,30
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
25	1	3	3	4	3	5	5	5	2	2	3,30	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,80
26	4	3	4	5	3	5	5	5	3	2	3,90	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,90
27	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4,40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,90
28	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3,90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
29	2	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3,70	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4,40
30	1	4	1	5	3	5	3	5	1	1	2,90	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4,60
MEDIA	3,27	3,40	3,40	3,77	3,10	4,20	3,90	4,33	3,07	2,83	3,53	4,27	4,20	3,93	3,97	4,00	3,90	3,87	4,27	4,03	4,03	4,05
DESVIACIÓN	1,20	0,93	0,97	1,17	1,09	0,96	1,03	0,80	1,41	1,26	0,73	0,78	0,89	0,91	1,07	1,02	1,16	1,11	0,91	1,03	1,07	0,86

ANEXOS F

CALIFICACIÓN DE LOS DATOS EN LOS ASPECTOS VINCULADOS A LA ORGANIZACIONES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION

TABULACION DEL CUESTIONARIO
ASPECTOS VINCULADOS A LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA ORGANIZACION

PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	GRA28	9	0	Media	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	Media
1	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3,80	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	1	4	5	1	4,00
2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4,30	5	5	5	5	2	5	4	5	1	4	4	2	4	5	1	3,73
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,90	5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	4	3	4,00
4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3,40	4	4	1	4	4	2	2	5	4	4	5	5	5	4	5	3,87
5	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3,30	1	5	5	1	5	5	3	5	1	4	3	4	4	3	1	3,33
6	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4,70	5	5	4	5	4	1	2	5	3	3	4	4	5	5	5	4,00
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4,80	5	5	1	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4,07
8	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4,60	5	5	2	4	5	3	3	5	1	5	2	3	3	5	1	3,47
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4,20
10	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3,30	1	5	5	1	5	5	3	5	1	4	3	4	4	5	1	3,47
11	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3,50	2	3	2	5	3	1	2	3	5	5	4	5	4	4	4	3,47
12	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2,40	3	5	1	5	1	3	5	3	1	3	5	5	5	2	3	3,33
13	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,10	4	4	4	3	1	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3,33
14	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3,10	4	5	4	3	1	5	5	5	1	1	1	3	5	5	1	3,27
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	4	4	2	4	2	5	3	4	1	1	2	1	4	4	1	2,87
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10	5	4	4	5	2	3	4	5	1	1	4	2	1	4	1	3,07
17	4	4	4	1	1	3	4	3	1	2	2,70	5	5	3	4	1	5	2	1	1	1	5	4	5	5	1	3,20
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,90	3	1	2	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2,73
20	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3,40	4	3	3	3	3	5	5	3	1	1	1	1	3	4	1	2,73
21	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2,40	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	2	3,00
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	2	3	4	2	5	4	4	1	1	3	1	3	3	1	2,73
23	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,80	4	3	3	3	3	5	2	3	1	1	4	3	3	3	3	2,93
24	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,90	4	4	2	4	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3,27
25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3,20	4	4	4	5	5	4	5	5	1	2	2	3	4	2	2	3,47
26	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4,30	5	5	5	5	1	5	4	5	1	3	3	2	5	5	1	3,67
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,90	5	5	2	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	5	1	4,00
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,10	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	3,73
29	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4,60	4	5	2	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3,73
30	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4,70	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	4,53
MEDIA	3,90	3,90	3,73	3,73	3,60	3,53	3,87	3,70	3,77	3,67	3,74	4,00	4,23	2,97	4,00	3,07	3,50	3,20	4,13	2,53	3,00	3,57	3,37	4,07	4,10	2,37	3,47
DESV.	0,92	0,80	0,98	0,94	0,97	0,78	0,86	0,92	1,01	1,06	0,81	1,14	1,04	1,40	1,14	1,51	1,46	1,19	1,07	1,66	1,53	1,19	1,35	0,94	0,96	1,47	0,48