



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

**RELACIÓN ENTRE CLIMA Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES
PÚBLICAS Y PRIVADAS EN CARACAS PARA EL
AÑO 2013.**

Realizado por:

**JOHANNA BARROSO IZQUIERDO
DAIRYN VALENTINA GONZÁLEZ MÉNDEZ**

Profesor guía:

PEDRO VICENTE NAVARRO

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de ____ de ____



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

**RELACIÓN ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN
INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN CARACAS PARA EL
AÑO 2013.**

Tesistas:

Johanna Barroso Izquierdo

Dairyn Valentina González Méndez

Tutor:

Pedro Vicente Navarro

Caracas, 2013

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgencita, por haber elegido para mí esta vida llena de bendiciones; y por darme la fortaleza necesaria para levantarme y seguir adelante hasta en los peores momentos.

A mis padres, porque sin ustedes nada sería posible. Por su apoyo, comprensión, ánimo y cariño. Gracias a ustedes me he convertido en la persona que soy hoy en día.

A mi Titi (Ore), simplemente sin ti mi vida no tendría sentido.

A mi compañera, Dairyn González, por su apoyo cuando más lo necesité. Por cada uno de los momentos y experiencias vividas durante este tiempo.

A mis amigas, Luise, Vivi, Jessi y Caro, por haberme regalado tantos momentos inolvidables durante todos estos años. Por convertirse en mis hermanas y estar a mi lado siempre y bajo cualquier circunstancia.

A esa personita especial que apareció en mi vida cuando menos lo esperaba. Po su comprensión, colaboración y apoyo incondicional. Por sacarme una sonrisa hasta en los peores momentos. A ti, Ronny De Abreu, te estaré agradecida eternamente amor mío.

Finalmente, a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y cariño.

Johanna Barroso.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen del Valle por darme la fuerza y las ganas de vivir todos los días.

A mi papá que me enseñó el valor del trabajo, a disfrutar de la vida y ver siempre el lado positivo de las cosas. (Papá sé que aunque ya no estas, esto es lo que siempre quisiste para mí y donde quiera que te encuentres sé que estarás orgulloso)
TE AMO.

A mi mamá porque gracias a su paciencia, constancia, dedicación y entrega soy como soy.

A mi hermana Dian Carla por todo lo que haces por mí cada día y enseñarme que siempre se puede salir adelante, sin importar cuál sea el problema.

A Saidi y a Eddie que son parte de mi familia y siempre me han acompañado.

A Carlos Luis, gracias novio por siempre alegrarme el día y por hacerme saber que siempre puedo contar contigo.

A mi compañera Johanna Barroso por acompañarme en todo este gran trabajo. Sin su ayuda esto no hubiese sido posible.

A mis hermanos de la vida (mis amigos) Vicky, Raqui, Mora, Lesly, Cesar, Tade, Irenka, Gigi y Linda. Gracias por enseñarme que todo tiene su lado divertido y por todos los momentos vividos.

Sin todos ustedes mi vida no estaría completa.
LOS AMO.

Dairyn González.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque ha sido el que nos ha dado la fuerza de lucha, constancia y perseverancia.

Queremos agradecer a la Universidad Católica Andrés Bello por formarnos y prepararnos para la vida. Por no solo instruirnos académicamente, sino también por darnos la oportunidad de vivir momentos inolvidables. Por ser testigo de muchas de nuestras alegrías, así como también de nuestras tristezas, decepciones, logros, derrotas y triunfos.

A la Escuela de Ciencias Sociales, en especial a Gabriela Flores por su constante apoyo y comprensión. Por siempre estar presente y brindarnos su ayuda, principalmente en los momentos más difíciles para nosotras.

También queremos agradecer a todos los profesores que formaron parte de nuestra educación, por guiarnos y prepararnos para un futuro lleno de éxitos.

A nuestro tutor, Pedro Vicente Navarro, por servirnos de apoyo y guía. Por acompañarnos en este camino tan arduo que significó la realización de esta investigación, y darnos una palabra de aliento en los momentos más difíciles.

A las empresas que nos abrieron sus puertas, ya que, sin ellas no hubiera sido posible la realización de este estudio.

Finalmente, queremos dar un inmenso y especial agradecimiento a todos nuestros familiares y amigos por el apoyo, la fe, la alegría, la fuerza y la esperanza que volcaron en nosotros. Sin ustedes esto no hubiese sido posible.

INDICE

DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	v
INDICE	v
INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I.....	14
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1.1 OBJETIVO GENERAL:	20
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	20
CAPITULO II.....	21
2 MARCO TEORICO.....	21
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL LITWIN & STRINGER	27
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL SCHEIN.....	33
2.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42

CAPITULO III	44
3 MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	44
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	45
3.3 UNIDAD DE ANALISIS.....	45
3.4 POBLACIÓN	46
3.5 MUESTREO.....	47
3.6 MUESTRA.....	47
3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:.....	48
3.8 INSTRUMENTO.....	50
3.9 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	51
3.10 ASPECTOS ETICOS.....	53
CAPITULO IV.....	54
4 ANALISIS DE RESULTADOS	54
4.1 VARIABLES DEMOGRAFICAS.....	55
4.1.1 EDAD.....	55
4.1.2 SEXO.....	57
4.1.3 ANTIGÜEDAD.....	58
4.2 VARIABLES DE ESTUDIO POR EMPRESA.....	59
4.2.1 VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.....	59

4.2.2	VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.....	64
4.3	CORRELACIÓN DE VARIABLES POR EMPRESA.....	67
4.4	CORRELACIÓN DE VARIABLES.....	75
CAPITULO IV.....		80
5	CONCLUSIONES.....	80
6	RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA		84
ANEXOS.....		87

INDICE DE TABLAS, GRAFICOS Y ANEXOS

TABLAS

TABLA 1: PANEL DE EXPERTOS.....	52
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN POR EDAD.....	55
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN POR SEXO.....	57
TABLA 4: DISTRIBUCIÓN POR ANTIÜEDAD.....	58
TABLA 5: MEDIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.....	60
TABLA 6: MEDIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.....	64
TABLA 7: ESTADISTICOS CORRELACIONALES POR EMPRESA DATOS ORIGINALES:	73
TABLA 8: ESTADISTICOS CORRELACIONALES POR EMPRESA DATOS AGRUPADOS:.....	73
TABLA 9: ESTADISTICOS DE CORRELACIÓN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DATOS ORIGINALES:	77
TABLA 10: ESTADISTICOS DE CORRELACIÓN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DATOS AGRUPADOS:.....	77

GRAFICOS

GRAFICO 1: DISTRIBUCIÓN POR EDAD.....	56
GRAFICO 2: DISTRIBUCIÓN POR SEXO.....	57
GRAFICO 3: DISTRIBUCIÓN POR ANTIGÜEDAD.....	58
GRAFICO 4: PORCENTAJE CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.....	60

GRAFICO 4: PORCENTAJE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.	65
--	----

ANEXOS

ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	88
ANEXO B: OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL. .	89
ANEXO C: CUESTIONARIO CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	90
ANEXO D: R DE PEARSON POR EMPRESA.....	95
ANEXO E: ESTADISTICOS CORRELACIONALES POR EMPRESA.	96
ANEXO F: R DE PEARSON CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	98
ANEXO G: ESTADISTICOS CORRELACIONALES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	99

RESUMEN

La presente investigación, surge de la necesidad de analizar cómo afecta la cultura y el clima organizacional a las organizaciones tanto del sector público como del sector privado de Venezuela en el 2013, y la comparación entre ellas. El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, debido a que la misma comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los individuos de una organización, sus miembros determinan en gran parte la cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los trabajadores que lo distinguen, determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura, por su parte, abarca un sistema de significados compartidos e individuales de cada organización, que son manejados por una gran parte de sus miembros, la cual los distinguen de otras organizaciones. El problema tratado se basó en conocer la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional y si la percepción que tienen los empleados de los dos grandes sectores económicos de Venezuela, el sector público y el sector privado, es diferente. Para ello se llevó a cabo un tipo de investigación *correlacional*, debido a que la finalidad de este trabajo fue medir la relación entre ambas variables, utilizando un diseño *no experimental transeccional*. La investigación se llevó a cabo en dos empresas, una empresa del sector privado y una organización del sector público ambas de comunicación televisiva del Sector Servicio, que están ubicadas en la Ciudad de Caracas, y dentro de ellas se tomaron gerentes, supervisores y empleados de jerarquía, que dieron respuesta al instrumento de recolección de datos. Asimismo una vez analizados los datos se llegó a la conclusión de que realmente existe una fuerte relación lineal, directa y positiva así como una percepción favorable por parte de los empleados de ambas empresas entre las variables estudiadas. **PALABRAS CLAVES:** *Cultura Organizacional; Clima Organizacional, Sector Público y Privado.*

INTRODUCCIÓN

La crisis financiera que se presentó en el año 2008, es de alcance global y ha conducido a que las expectativas económicas de expansión se hayan deteriorado rápidamente; se ha vuelto común escuchar noticias sobre despidos masivos, cierres de empresas y caídas en la actividad económica de diferentes países. (González, Pérez & Montoya, 2009). Lo cierto es, que Venezuela ante esa realidad, requiere que el Estado y la empresa privada, esta última dentro de sus limitaciones, se centren más en la utilización productiva del talento humano con que cuentan, haciendo uso de las capacidades, habilidades, destrezas y experiencias.

Paralelamente a este problema, las organizaciones tienen a su vez que crear ambientes en continuo cambio, donde mantengan unos adecuados niveles de productividad y desarrollo, para de esa manera poder adaptarse y sobrevivir en tiempos de crisis, sin dejar a un lado el tan necesario recurso humano, teniendo siempre en cuenta el bienestar psico-fisiológico, la ausencia de sobrecargas, el disfrute del tiempo libre y la eliminación de los agentes agresores, estos últimos muy difíciles de sobrellevar en este estado actual.

En otras palabras la presente investigación, surge de la necesidad de analizar el escenario por el cual está atravesando el país y como éste, afecta la cultura y clima organizacional de las empresas del sector público y del sector privado en la Venezuela de hoy.

Esta investigación está estructurada por cinco (5) capítulos: en el Capítulo I se encuentra el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

En el Capítulo II se encuentra el marco teórico, en el cual se describe brevemente la teoría que respalda la investigación, entre las cuales están las referentes al clima organizacional y la cultura organizacional y los autores que fueron tomados como base para este estudio, entre ellos Litwin & Stringer (1968) y Edgar Schein (1988) respectivamente.

El Capítulo III está compuesto por el marco metodológico, en él se encuentran, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, el diseño de la muestra, la operacionalización de las variables, el instrumento de medición que se va a utilizar para respaldar esta investigación, la validez y la confiabilidad, la factibilidad y por último los aspectos éticos que se consideraron para la elaboración de este proyecto.

En el Capítulo IV se encontrarán con el análisis de los resultados, en el mismo se presenta la información obtenida mediante el instrumento aplicado (en este caso el cuestionario) que fue entregado a los gerentes, supervisores y empleados de jerarquía que dieron respuesta tanto de la empresa privada como de la organización pública; estos resultados se presentan mediante tablas y gráficos, que luego serán analizados, con lo cual se dará respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

El Capítulo V contiene las conclusiones y las recomendaciones finales que surgieron a partir de la información obtenida y el análisis realizado; también se presentan algunas sugerencias para estudios posteriores que puedan permitir profundizar e indagar en la problemática que aquí se plantea.

Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas y los anexos en los cuales se aprecia todo el material que sirvió de guía y sustento para la elaboración de esta investigación, así como también se presentan los documentos que sirvieron de soporte, entre los cuales están: la operacionalización de las variables, el instrumento utilizado y los estadísticos que darán respuesta a los objetivos de la investigación.

CAPITULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La crisis financiera que se presentó en el año 2008, es de alcance global y ha conducido a que las expectativas económicas de expansión se hayan deteriorado rápidamente; se ha vuelto común escuchar noticias sobre despidos masivos, cierres de empresas y caídas en la actividad económica de diferentes países; trayendo como consecuencia, un efecto dominó que incluye no solo a los países de Europa sino al resto del mundo (González, Pérez & Montoya, 2009). Este mismo autor explica que este problema no podía dejar de lado su impacto en los países de América Latina y en el caso venezolano no se dio la excepción, a pesar de contar con reservas económicas importantes, se podría decir que en la actualidad la crisis está afectando y se observa el inicio de una etapa de recesión económica, una espiral inflacionaria , un decrecimiento económico, una caída en la producción nacional, distorsiones en el mercado, aumento en los controles cambiarios y en general la implementación de medidas económicas que generan una recesión del mercado financiero y en consecuencia una actividad importante, que no necesariamente se ve de manera positiva en materia laboral, para las distintas organizaciones y empresas.

Esta recesión que está viviendo Venezuela, incide directamente en la baja productividad de los sectores claves de la economía venezolana; esto requiere el aporte de soluciones con el fin de garantizar una cultura y clima organizacional proclive al desarrollo y ampliación de la industria nacional.

Según Mora, C (2004):

En Venezuela en la última década se ha agudizado el problema del desempleo, consecuencia de la caída de la tasa de crecimiento económico, crisis externa y desequilibrio fiscal, la caída de la producción, la escasez, entre otros; lo que ha configurado una situación en la cual el crecimiento de la fuerza de trabajo supera el número de empleos, con una remuneración estable, para paliar la crisis y poder adquisitivo de los ciudadanos, los cuales buscan sustento económico para ellos y sus familiares, vendiendo cualquier tipo de objetos y mercancía en la calle.

Con el aumento de empleos informales, aumentan una serie de problemas que pueden ser contemplados desde varios puntos de vistas, con respecto al caso de estudio solo lo analizaremos desde el punto de vista laboral, con el aumento de la economía informal, los ciudadanos que la ejercen no gozan de los beneficios de ley; entiéndase seguro social, política habitacional, bonos de alimentación entre otros.

Por lo antes expuesto, es necesario que el Estado y la empresa privada implanten, realicen y elaboren estrategias a corto, mediano y largo plazo, que sirvan para el desarrollo de un clima y una cultura organizacional, adecuados con las exigencias de la empresa y el país en el cual vivimos. El Estado y las empresas crean políticas, pautas y criterios para mantenerse en el día a día, para enfrentar nuevos retos, dentro de los cuales podemos destacar el deterioro de las estructuras organizacionales, el retraso en la remuneración, reducción de personal, deficientes condiciones laborales, políticas de estado que afectan directamente a los empleados, entre muchas cosas más.

Paralelamente a este problema, las organizaciones tienen a su vez que crear ambientes en continuo cambio, donde mantengan unos adecuados niveles de productividad y desarrollo, para de esa manera poder sobrellevar la crisis, sin dejar a un lado el esencial recurso humano, esto significa una lucha ardua, no solo contra los factores que pueden ejercer su influencia negativa sobre cada miembro de la organización, sino sobre la reducción o eliminación de las consecuencias nocivas de la superestructura política, jurídica y moral, así como, de la estructura económica, todo en aras de obtener una alta calidad de vida; caracterizada por la

relación armónica que tiene que existir entre el entorno natural, el laboral y la plenitud funcional de los individuos; teniendo siempre en cuenta su beneficio global. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009)

A pesar de lo antes expuesto, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Salazar et al., 2009,)

Así mismo, Salazar (2009) explica que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, ya que la misma comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, sus miembros determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los trabajadores que lo distinguen, determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

La cultura, por su parte abarca un sistema de significados compartidos e individuales de cada organización, que son manejados por una gran parte de sus miembros, la cual los distinguen de otras organizaciones.

Ahora bien, un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin

dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una alta calidad de vida para el trabajador, en una gran estabilidad social dentro de la empresa, ya que, cuando el trabajador se sienten a gusto con su trabajo, será sin lugar a dudas, mucho más productivo. (Salazar et al., 2009,)

En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra.

Ante lo señalado, podemos plantearnos algunas dudas que nos servirán de guía para encaminarnos en el tema, como por ejemplo: ¿Existe una relación entre el clima presente en la organización y la cultura de la misma?; ¿Existe reconocimiento de la aportación del trabajador?; ¿Hay compatibilidad de los intereses y de los valores con la empresa?; ¿Existe una buena adecuación al trabajo?

Para dar respuesta a estas preguntas debemos tener una clara concepción de los significados de cultura organizacional y clima organizacional que hemos venido desarrollando a lo largo de estas líneas, sin embargo ahora nos toca apoyarnos en los autores especialistas en el tema:

A tal efecto, Chiavenato (2006, p. 589) da una definición de cultura organizacional, basado en: *ōí un modelo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relaciones de determinada organizaciónö*

Y Robbins (2004, p. 525), en su estudio afirma que, *ōla cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otrasö.*

Por otro lado y refiriéndose al enfoque de clima organizacional, Dessler (1976, p.195) establece que, *ōel clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideraciones, cordialidad, apoyo y*

apertura.

A su vez, Chiavenato (2006), haciendo referencia al clima organizacional afirma que es *una ócualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento*.

Es importante destacar el hecho de que las organizaciones, actualmente, están atravesando por muchas dificultades e inconvenientes, debido a las trabas que el gobierno está imponiendo sobre todo en materia económica y laboral, por ello, hoy en día es importante y resulta de gran interés estudiar la relación que tienen la cultura y el clima organizacional dentro de las empresas y el Estado; especialmente, para conocer la manera en la cual los diferentes sectores económicos, entiéndase estos, como el sector público y privado, consideran estas variables de estudio, para abordar la toma de decisiones que se puedan crear y llevar a cabo políticas eficientes, que sirvan para mejorar las condiciones de las empresas y organizaciones, especialmente, en el contexto de crisis que estamos atravesando en el país.

En otras palabras la presente investigación, surge de la necesidad de analizar las consecuencias de la situación económica, y del escenario por el cual está atravesando el país y como éste, afecta la cultura y el clima organizacional de las empresas del sector público y del sector privado en la Venezuela de hoy.

Es conocido, a través de las diversas formas de comunicación ó prensa escrita, radial, televisiva, satelital, internet, que en Europa, Asia y Norte América, el impacto económico no se ha hecho esperar, y las consecuencias en las industrias y empresas se han agudizado, colocando sus economías en un ritmo más lento del esperado. (González, Pérez & Montoya, 2009).

Éste panorama en América Latina, ha sido diferente, por cuanto las economías del hemisferio venían teniendo desajustes antes del cierre de la primera década del 2000., y han girado en la variabilidad del mercado norteamericano, lo cual incide en la vulnerabilidad del sistema económico de los países suramericanos. Venezuela no escapa a éste fenómeno y, el

impacto de la crisis mundial se comienza a sentir, haciendo resaltar sus efectos; los mismos se ven enmarcados en los desajustes económicos internos generados por las medidas de cierre, hacia algunas empresas del país, con la finalidad de estatizar todo el sistema productivo. Las consecuencias no se han cuantificado, más las cifras de desempleo, cierre de empresas, delincuencia, etc., llevan a cuestionar hasta donde, éste impacto económico ha afectado a la cultura y a el clima organizacional de las empresas, tanto del sector público como del sector privado, siendo la percepción de los empleados un factor esencial para el sentido de pertenencia y estabilidad. (González, Pérez & Montoya, 2009)

De allí, que sea urgente analizar la percepción actual, es decir, los posibles cambios en Venezuela con respecto a la cultura y el clima organizacional, en cuanto a sus valores, funcionamiento, ajustes, expectativas, promoción y fortalecimiento en las empresas, entre otros.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de investigación se enfocó esencialmente en la relación entre clima y cultura organizacional en una empresa del sector público y otra del sector privado, ubicadas en la ciudad de Caracas, en el año 2013.

Así pues, el problema tratado en esta investigación es: conocer la relación que existe entre el clima y la cultura organizacional y si esta se modifica entre la percepción que tienen los empleados de los dos grandes sectores ocupacionales de Venezuela, es decir, el sector público y el sector privado.

En términos específicos, nuestro problema se formulará de la siguiente manera: ***¿Cuál es la relación entre el clima y la cultura organizacional en instituciones públicas y privadas en Caracas para el año 2013?***

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 OBJETIVO GENERAL:

- Establecer cuál es la relación entre el clima y la cultura organizacional en una organización pública y en una empresa privada en Venezuela para el año 2013.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer y medir los elementos y/o percepciones que tienen los empleados con respecto al clima organizacional de las empresas (sector público y sector privado).
- Conocer y medir los elementos y/o factores que conforman la cultura organizacional de las empresas (sector público y sector privado).
- Identificar y definir la relación existente entre el clima organizacional percibido por los empleados de las distintas empresas (sector público y sector privado) y la cultura organizacional de las mismas.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

A continuación desarrollaremos los conceptos básicos necesarios para establecer el marco teórico de la presente investigación, como es conocido, existen innumerables estudios que han permitido que exista una gran variedad de definiciones y teorías con respecto al tema de investigación, pero a los fines de facilitar el estudio, nos centramos solo en dos conceptos, los cuales han sido la base para la formación de criterios y estudios en esta investigación, clima y cultura organizacional.

Previo a esto, es importante considerar que desde hace ya mucho tiempo vivimos bajo una economía dividida en dos sectores, sector público y sector privado, en los cuales se pueden ver diferencias significativas.

Por una parte el sector público ño es solo una entidad sino un conjunto de dependencias y grupos. Así pues, es importante entender la interacción entre el gobierno central, los gobiernos regionales y locales, las empresas públicas y el Banco Central.ö (Larraín & Selowsky, 1990, p. 14)

Según Barea (1990, pag 113), la función principal de los organismos públicos ñes la de producir servicios de tipo colectivo que no se venden en el mercado. No existe precio alguno para pagar esos servicios; por eso se financian por medio de los impuestos.ö

Por otro lado, Barea (1990, pag 113) explica que el sector privado es,

õí generalmente conocido como el sector empresas, ya sean de tipo productivo, comercial, financiero o de seguros; cuya función principal es la de producir bienes y servicios para el mercado. Se financian con los precios, dado que existe una demanda individualizada en el mercado que permite su creación.õ

Aclarado estos términos, se prosigue a explicar detalladamente las variables de investigación, las cuales son el punto principal y determinante dentro del presente proyecto.

El clima y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, ya que, la misma comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, sus integrantes determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los trabajadores que lo distinguen, determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

Para el autor Gary Dessler (1976, p.195) en su obra Organización y Administración, õel clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideraciones, cordialidad, apoyo y aperturaõ.

Por su parte los escritores Forehand y Gilmer (citado por Dessler, 1976 p.181) describen el clima organizacional como: «el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.»

Con lo antes señalado es primordial dar a conocer la importancia que tiene el clima en las organizaciones, ya que el mismo es el que expresa los valores, las creencias, las actitudes, etc. de los trabajadores. Según Luc Brunet (1987, p.20), menciona tres razones por las cuales considera importante el estudio del clima organizacional ya que con él se puede:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique (í) los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para entender más sobre el clima organizacional, mencionaremos a continuación la teoría de Rensis Likert llamada *Sistema de organización*, que permite, dar un vistazo en términos de causa y efecto a la naturaleza de los climas que se estudian a través de ella, así como también brinda un análisis de las variables que conforman dicho clima organizacional.

Para Likert (citado por Brunet, 1987), el comportamiento de los subordinados es causado, por la forma en que perciben las condiciones de la empresa en la que trabajan, sus competencias, sus esperanzas, sus habilidades, sus actitudes y aptitudes, etc., ya que, la reacción que puede tener un individuo viene dada por la forma en que percibe la situación, lo importante, es la forma en cómo el individuo vea las cosas y no como son en realidad, entendido esto es posible separar en factores los principales agentes que influyen la percepción individual del clima organizacional. Estos factores son los siguientes:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.1.1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De manera más específica, existen tres tipos de variables que establecen las características propias de la organización en cuanto al clima organizacional, se definen de la siguiente manera: (Brunet, 1987, p. 29)

- **Variables Causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. (í) las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.
- **Variables Intermedias:** estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- **Variables Finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Con la combinación y la interacción de esas variables se pueden determinar dos grandes tipos de clima organizacional, que a su vez tienen dos subdivisiones: (Brunet, 1987, p. 30 a la 32)

1. **Clima Tipo Autoritario:**

- **Sistema I. Autoritarismo explotador:** en el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. (í) Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones.
- **Sistema II. Autoritarismo Paternalista:** el tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. (í) Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2. **Clima de tipo participativo:**

- **Sistema III. Consultivo:** la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen

decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. (í) Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Sistema IV. Participativo en grupo:** en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. (í) Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Con todo esto, el estudio de la teoría de los sistemas propuestas por Likert, nos da una visión dinámica e interpretativa del clima organizacional percibido por los miembros de una empresa, a su vez, insta el surgimiento de un clima participativo, ya que con este se puede facilitar la eficiencia y eficacia tanto individual como en las organizaciones, ya que, al parecer, se puede dar por hecho, que las organizaciones que aseguran la realización y las aspiraciones de sus miembros, suelen tener un mejor rendimiento.

Por su parte, Likert creó un instrumento, el cual ha sido frecuentemente utilizado para la medición del clima organizacional, dicho instrumento lleva por nombre: *El Perfil de las características de las fuerzas motivacionales*, el mismo mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones que describiremos a continuación: (Brunet, 1987, p.45-46)

1. *Los métodos de mando:* la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. *Las características de las fuerzas motivacionales:* los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación:* la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. *Las características de los procesos de influencia:* la importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. *Las características de los procesos de toma de decisiones:* la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. *Las características de los procesos de planificación:* la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. *Las características de los procesos de control:* el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* la planificación así como la formación deseada.

2.1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL LITWIN & STRINGER

Sin embargo, esta variable tiene innumerables definiciones y estudios sobre el tema, y uno de los más completos en la historia es la de Litwin & Stringer, los cuales explican el clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencia, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica (Agostinho & Lapa, citado por, Marín, 2003)

Estos dos autores, explican que el clima organizacional debe reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva es decir, ellos lo definen como los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Litwin & Stringer, 1968)

Dicho esto, para esta investigación se tomará como base metodológica y conceptual el

estudio de estos autores, los cuales en pocas palabras explican el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de estos. (Litwin & Stringer, 1968)

Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. (Marín, 2003)

Dado los estudios realizados por estos autores se presentaron una serie de dimensiones que permiten el estudio de las conductas de los individuos en las organizaciones y permite determinar el clima organizacional en las mismas, y cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, como los son:

1.- *Estructura*: está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. En otras palabras, es el respeto a los canales formales que se encuentran presentes en la organización.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2.- *Responsabilidad*: esta dimensión representa la autonomía que puede tener el trabajador acerca de su labor y las decisiones en su trabajo, el crearse sus propias críticas y exigencias. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir que él mismo se autoevalúe y además no tener la presión de sus superiores.

3.- *Recompensa*: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Whyte (1959) y Mc. Gregor (1.960) referidos por Letwin & Stringer (1968), indican

que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.

4.- *Riesgo*: corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5.- *Apoyo*: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.

6.- *Calor*: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7.- *Estándares de Desempeño*: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeños. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los llevan a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de éstos.

8.- *Conflicto*: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se

disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9.- *Identidad*: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.

En otro orden de ideas, pasaremos a estudiar los conceptos fundamentales de la cultura organizacional, la cual abarca un sistema de significados compartidos e individuales de cada institución, que son asimilados por una gran parte de sus miembros, la cual los distinguen de otras.

Para los autores Terrence Deal y Allan Kennedy (1985), en su libro *Culturas Corporativas* (p.4) definen que: *“la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y que decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y qué deportes practican.”*

Por su parte Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) en su libro *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, (p. 31) entienden que la cultura *“es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.”*

Según Robbins (2004) las organizaciones son complejas y entramadas, es por esta razón, que en las grandes organizaciones suelen encontrarse diversas culturas dentro de las mismas, es decir, en una organización pueden haber varias culturas o subculturas que en esencia van transmitir los valores centrales de la cultura dominante, esas subculturas pueden

estar conformadas por las segmentación de los departamentos.

Es importante señalar dentro de este contexto las funciones que cumple la cultura dentro de una organización, que para Robbins (2004, p.528) son los siguientes:

1. Tiene el papel de definición de fronteras; esto crea distinciones entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.

En los últimos tiempos, la cultura organizacional ha tomado un papel protagónico en el comportamiento de los empleados, ya que, hace que dichos empleados apunten a los mismos objetivos, lo que se traduce en mejoras para toda la organización. Es por esto, que las funciones de la cultura organizacional no solo tratan problemas de supervivencia externa o de integración interna de la organización, si no que una vez adquiridas dichas funciones, se reduce la incertidumbre que pueda ocasionar cualquier situación nueva o inestable.

Sin embargo, la cultura organizacional, no siempre trae ventajas a la organización, hay ocasiones en las que puede originar inconvenientes para los empleados de la misma, como veremos a continuación existen algunos aspectos que pueden ser vistos como desventajas (Robbins, 2004, p.529):

- **Barrera del cambio:** la cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente

estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

- **Barrera hacia la diversidad:** las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.
- **Barrera a adquisiciones y fusiones:** Históricamente, los factores principales que buscaba la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionaban con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación. Aunque un estado de resultados favorable o una buena línea de productos sea lo que atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente tiene más que ver, según parece, con el grado en que concuerdan las culturas organizacionales.

Dentro del concepto de cultura encontramos una serie de características, las cuales son desarrolladas por Robbins (2004, p. 525), en siete puntos básicos establecidos de la siguiente manera:

1. *Innovación y toma de riesgos:* es el grado en el cual se alienta a los empleados para que sean innovadores y a corran riesgos.
2. *Minuciosidad:* es el grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. *Orientación a los resultados:* es el grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4. *Orientación a las personas*: es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. *Orientación a los equipos*: el grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. *Agresividad*: el grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. *Estabilidad*: el grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Estas características permiten abordar las particularidades de la cultura de una organización, en otras palabras dan sentido y valor a la misma.

2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL SCHEIN.

El modelo de cultura organizacional de Schein (1988) es el que ha sido seleccionado para realizar este estudio, ya que sus planteamientos son los que mejores se adaptan a los objetivos que se buscan. Además de esto, el autor presenta una teoría que ofrece muchas posibilidades de investigación, ya que desarrolla un enfoque integral, en el cual la definición que da a conocer de cultura organizacional surge de las siguientes características (Hax y Mailuf, 1996):

- La cultura organizacional es un concepto complejo de supuestos básicos subyacentes y creencias profundamente arraigadas que comparten los miembros que conforman la organización y que operan a un nivel preconsciente.
- Las manifestaciones de la cultura organizacional se observan en forma de un perfil de regularidades conductuales a dos niveles: creaciones y valores. La característica cultural distintiva corresponde al nivel más profundo de

percepciones, pensamientos y sentimientos que se han moldeado según patrones comunes en toda la empresa.

- Estas fuerzas conductoras del comportamiento permiten al individuo identificar, de modo automático, la manera correcta de percibir, pensar y sentir en la mayor parte de las situaciones que debe enfrentar.
- Los supuestos básicos subyacentes que son compartidos por los miembros de la organización y que forman parte del comportamiento, generan una conducta coordinada entre ellos.
- Las creencias profundamente arraigadas son producto de un proceso de aprendizaje continuo, que es puesto en marcha por la experiencia en grupo.
- La cultura determina la manera en que se producen las interacciones entre los grupos. En una organización siempre existirá una cultura dominante o fuerte, que es general a toda la empresa y a otros conjuntos de subculturas.

En ese sentido, Schein (1988) presenta el estudio de la cultura organizacional como una visión de lo inconsciente a lo consciente, distinguiendo entre la esencia de la cultura y sus manifestaciones, respectivamente. Es por ello que plantea que dicho estudio se realice a través de tres (3) dimensiones, las cuales ha llamado:

- a) Creaciones
- b) Valores
- c) Creencias básicas

El nivel de las CREACIONES, es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un nivel emocional inmediato, toma en cuenta la parte visible de la organización, como su ambiente físico, su arquitectura, el comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, lenguaje, tradiciones, entre otros; el nivel de los VALORES, comprende los

principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización; y el nivel de las CREENCIAS BÁSICAS, es el nivel que constituye la esencia misma de la cultura, los supuestos y creencias más profundas. Explica la forma como la gente se comunica, racionaliza y justifica, lo que percibe, piensa y actúa comúnmente. En este nivel las creencias son difíciles de detectar por su nivel de inconsciencia. Sin embargo, para Schein el nivel de las creencias básicas a través de sus indicadores son los que engloban la esencia de la cultura.

a) Dimensión Creaciones.

De acuerdo a Schein (1988).

Es el nivel más visible de una cultura organizacional, pues se refiere a sus producciones y creaciones. Estas incluyen la tecnología de la empresa, su ambiente físico, su arquitectura, comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, las manifestaciones artísticas (si las tiene) y toda aquella conducta manifiesta que realicen sus miembros. En otras palabras, es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un impacto emocional inmediato. Sin embargo, ésta facilidad de observación desaparece cuando intentamos captar su significado y la relación que guardan entre sí. Ello requiere que nos adentremos en el conocimiento de los valores que guía las conductas de los miembros de la organización, para conocer realmente qué es lo que significan las creaciones o producciones.

b) Dimensión Valores.

De acuerdo al planteamiento de Schein (1988)

Se basa en los principios presentes en el día a día, son aquellos que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Schein explica la aparición de los valores en una organización argumentando que la primera vez que un grupo se enfrenta a una situación determinada no existe una jerarquía de valores al respecto. Así, cuando uno de los miembros formula la primera solución, lo que propone es un valor a cuestionar y verificar. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencias y, ulteriormente en

presunción. Este proceso solo se da en los valores que son aptos para una validación física o social, y que siguen siendo efectivos en la solución de los problemas. Los valores también comprenden los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización. Incluye valores como la verdad y el espíritu, que son completamente aceptados por los miembros, ya que movilizan a la organización de forma consciente e inconsciente. Sin embargo, en este nivel no podemos llegar aún a conocer verdaderamente la cultura de dicha organización, pues se necesita ahondar la estructura de la cultura que son las creencias básicas.

c) Dimensión Creencias Básicas

Según el planteamiento de Schein (1988), el nivel de las Creencias Básicas:

Es el nivel más profundo de la cultura y el que constituye la esencia misma de ésta. Sin embargo, antes de llegar a ella nos encontramos con dos niveles más superficiales (creaciones y valores). Constituye los supuestos y creencias más profundas, que arrojan información acerca de cómo los miembros de la organización, perciben y actúan. Explica la forma cómo la gente se comunica, racionaliza y justifica lo que hacen y dicen comúnmente. Sin embargo, dado su carácter inconsciente, son difíciles de detectar. Es decir, tienden a ser aquellas que nadie confronta ni debate y que en lo sucesivo son extremadamente difíciles de cambiar. Para aprender algo nuevo en este ámbito se requiere revivir, reexaminar y posiblemente modificar algunas porciones estables de la estructura cognoscitiva. Este aprendizaje es intrínsecamente difícil, porque el reexaminar de las creencias básicas desestabiliza temporalmente el mundo cognoscitivo e interpersonal, generando grandes cantidades de ansiedad, y en vez de tolerar estos niveles de ansiedad se tiende a querer percibir los eventos del entorno tan congruentes como las creencias, aunque esto signifique distorsiones, negar, proyectar y en algunos casos falsificar lo que realmente está sucediendo.

Así pues, la dimensión creencias básicas de Schein (1988) es la más general y en ese sentido es la que trata aspectos más definitivos, a partir de los cuales pueden deducirse las dimensiones más superficiales. Sin embargo, ello no implica que estos últimos no sean importantes.

En ese sentido, para poder indagar esos niveles profundos, Schein (1988) ha planteado unos indicadores dentro de las creencias básicas a partir de las cuales, se forman los paradigmas culturales, que a su vez permiten un mayor análisis de la cultura. Estos son:

1. Creencias en relación con la naturaleza: visión global que tienen los miembros claves (trabajadores y líderes), acerca de la relación de la empresa con el entorno. (dominación, sumisión, armonía, entre otros).
2. Creencias en relación a la persona: ¿Qué significa ser humano?, y ¿qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales en las personas?, ¿la naturaleza humana es buena, mala, o neutra? ¿Los seres humanos son o no son perfectibles?
3. Creencias en relación al trabajo: evalúa la actitud que conviene o que deben tener los seres humanos, para asumir las creencias o presunciones básicas acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, entre otros.
4. Creencias de las relaciones interpersonales: a través de este indicador se estima cual es el modo apropiado de relación entre las personas, y de distribución de poder y amor. ¿La vida es cooperativa; individualista, asociativa o comunal?; ¿se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?
5. Creencias en relación a la transparencia de la gestión: a través de este indicador se evalúan las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un hecho, cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se revela o descubre, conceptos básicos del tiempo y el espacio.

1.- Creencias en relación con la Naturaleza

En todo grupo la mayoría de las veces llega a implantarse firmemente una visión de la

naturaleza y se percibe el entorno global, el cual puede ser susceptible de ser sometido y/o controlado. En ese sentido a nivel empresarial, eso significa o manifiesta la visión que el grupo (trabajadores y líderes) tienen sobre su relación con su entorno definido y enmarcado dentro de la cultura receptora. La presunción de la que parte la empresa pertenece a los niveles más profundos de su orientación estratégica. Así pues, se habla de creencias que subyacen en la empresa, o bien primordiales, o bien centrales o bien funciones, sean manifiestas o latentes. En ese sentido si lo que la empresa presume de sí misma en este nivel no concuerda con las realidades del entorno, posiblemente más temprano que tarde, tenga que hacer frente a un problema de supervivencia. Por consiguiente, cuando las empresas examinan su estrategia, atienden más que todo a las creencias iniciales y procuran, en la medida de lo posible, validar dichas creencias antes de decidir sus metas y medios. Lo esencial es la exactitud de las creencias presentes, y no su grandiosidad.

Por otra parte, en esta visión global que tiene la empresa con su entorno, la misma debe procurarse salud empresarial, la cual puede ser atendida como la habilidad de la empresa para juzgar con precisión sus creencias iniciales sobre su relación con el entorno, de modo de saber si las mismas siguen concordando con este último y si el mismo evoluciona. En este sentido, el ciclo de adaptación imitadora de la empresa resulta así vital para el mantenimiento de su salud. Al respecto, la empresa debe desarrollar la capacidad de: 1) obtener información válida. 2) remitir ésta a los lugares adecuados dentro de la empresa. 3) hacer las transformaciones necesarias en la estrategia, las metas y los medios y 4) medir los resultados obtenidos.

De esa manera las creencias relativas a la relación entre la empresa y su entorno, no versarán sólo sobre los temas básicos de dominación y / o sumisión, sino también sobre aspectos universales, tales como: la tecnología, la política, la economía y aspectos socioculturales, ya que una empresa determinada no prestará igual atención a todos los aspectos del entorno.

En definitiva, los aspectos que se consideren y en torno a los cuales se formen las presunciones, configurarán finalmente la visión del mundo de la empresa, convirtiéndose así

en elementos centrales de su cultura.

2.- Creencias en relación a la Persona.

Se refiere a lo que significa el ser humano, es decir, la visión que tiene la organización sobre éste. Se considera si se toma en cuenta la parte humana del empleado y si se valora su calidad de vida personal. En el nivel empresarial las presunciones centrales sobre la naturaleza del género humano se orientan a la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos. Las más amplias creencias culturales pueden, en fin, conceder un gran margen para la interpretación de la extrema variabilidad de la naturaleza humana.

3.- Creencias en relación al Trabajo.

De acuerdo a Schein (1988), hay tres (3) orientaciones respecto a la actividad humana: pragmática, pasiva y en equilibrio:

La orientación pragmática se centra en la tarea, en la eficacia, y en el descubrimiento.

La orientación pasiva lleva consigo cierto fatalismo, dado que de ningún modo cabe influir sobre el contexto, es necesario resignarse y aceptar lo que se tenga. Una empresa con esta orientación, tiene pocas posibilidades de desarrollo, pues tiene una orientación existencial que se centra en el aquí y en el ahora.

Una tercera orientación intermedia entre las dos anteriores es la de estar en equilibrio, que alude a que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza y las organizaciones pueden llegar a adaptarse al contexto. Esta orientación incide sobre el auto desarrollo, la autorrealización y el desenvolvimiento de las propias potencialidades. De acuerdo a Schein (1988), el punto focal está en lo que la persona es y no en lo que pueda realizar. En resumen, la orientación de equilibrio pone de relieve esa actividad que tiene como meta, el desarrollo de todas las facetas del yo como ser integrado. Cada una de estas orientaciones sobre las actividades humanas está basada en los estilos gerenciales relativos a la toma de decisiones, definiendo así la manera correcta de juzgar los problemas y de enfrentarse

a ellos.

4.- Creencias de las Relaciones Interpersonales.

Estas presunciones se refieren a la forma en que deben relacionarse los individuos para que el grupo sea seguro y acogedor. Esta dimensión se ocupa de la naturaleza del grupo como tal; y en la clase de ambiente interno que este crea para sí. Se intenta determinar qué tipo de relaciones se dan entre los empleados de la organización.

Este último indicador, incluye las cuatro (4) anteriores, ya que las relaciones interpersonales están basadas en la concepción del hombre, en la actividad que realiza, en su concepción de la realidad de acuerdo al enfrentamiento que tenga con el contexto.

Se refiere a la manera considerada como la más correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, cooperativa, competitiva, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas en la colateralidad, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia.

5.- Creencias en relación a la Transparencia de la Gestión.

En esta categoría se encuentran las presunciones acerca de lo que las personas del grupo consideran real o no, así como las presunciones sobre lo que es verdadero. Esta categoría también se enfoca en la forma en que los miembros de un grupo toman una decisión, es decir, cómo ellos determinan la información que es relevante y la manera en que se deben realizar las cosas. Contemplan, a su vez, tres aspectos:

a.- La concepción del conocimiento: se refiere a la fuente de la que proviene el conocimiento y se divide en:

- Basado en la tradición: se refiere a que debe estar basado en las creencias y

formas de actuar que han sido transmitidas de generación en generación.

- Basado en la especialización: se debe obtener por medio de individuos con el suficiente potencial y especialización técnica como para tomar una decisión.
- Basado en el diálogo y la discusión: es la suposición de que el conocimiento para la toma de decisiones debe ser obtenido por medio de los argumentos, la participación y el consenso de las personas que conforman el grupo.

b.- La concepción del tiempo: Plantea dos concepciones:

- Tiempo monocrónico: hace referencia a cómo el espacio es organizado y a la división de las tareas en un horario establecido por meses, horas, días o minutos, por lo tanto controla el comportamiento de los humanos. Es decir, el tiempo es entendido como una línea de eventos a intervalos irregulares, con un ritmo y un ciclo que comprende tanto el pasado, como el presente y el futuro.
- Tiempo Policrónico: se considera el tiempo como una especie de espacio definido más por lo que llega a hacerse, que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente. Se es flexible para pensar que no necesariamente el camino más recto entre dos puntos es el que lleva a la eficiencia y a los mejores resultados y, con frecuencia, las prioridades se van estableciendo con la aparición de eventos que no estaban previstos. Esta asunción del tiempo requiere de áreas abiertas, con facilidad de acceso y cómodas, que permitan largos periodos de contacto.

c.- La concepción del espacio: el espacio puede ser usado como símbolo de poder, se valora la jerarquía y el status y se determina si el espacio favorece las relaciones informales entre sus empleados. Incluye también el tamaño de la oficina, el mobiliario y la decoración, en sí son los símbolos que se utilizan para establecer la jerarquía y el estatus del empleado.

2.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

Diversos autores han hablado de la cultura organizacional y son muchos, los que han dado su concepción en cuanto a los tipos de cultura organizacional que existen, buscando generalizar importantes propiedades culturales a través del estudio de numerosas organizaciones; Gibson & col, (2006, p.37-38) que describen cuatro tipos de culturas predominantes en las organizaciones las cuales son:

1. **Cultura Burocrática:** una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizadas, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las agencias iniciadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de este tipo de organizaciones.
2. **Cultura de Clan:** ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social, son las características de la cultura del clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo. En una cultura de clan los empleados son socializados por otros miembros. Los miembros se ayudan entre si y festejan juntos el éxito.
3. **Cultura Empresarial:** la innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar. Los paquetes de compensación, programas de capacitación, estrategias de construcción de equipos y los programas de establecimiento de metas de la empresa, fomentan el tomar riesgos, la autonomía y la innovación para lograr esa meta.

4. **Cultura de Mercado:** un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo de equipo y cohesión en este tipo de cultura. Los empleados cooperan y trabajan juntos con el fin de lograr una participación de mercado y metas de desempeño financiero. Esto da como resultado que los empleados cooperen cuando es necesario, pero no da lugar a que se arraiguen profundamente las relaciones que se establecen para lograr las metas.

Por su parte los autores Deal y Kennedy (1985) desarrollan otros cuatro tipos de cultura los cuales nos limitaremos a nombrar: el primero la cultura del hombre duro y macho; el segundo la cultura trabaje mucho, juegue mucho; el tercero la cultura apueste a la compañía y el cuarto y último la cultura de proceso; para la investigación que se realiza, nos basaremos en los tipos desarrollados por los autores Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2006).

Con todo esto, no queda más que decir, que un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilita que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una alta calidad de vida para el trabajador, en una gran estabilidad social dentro de la organización, ya que cuando el trabajador se sienten a gusto con su trabajo, será sin lugar a dudas, mucho más productivo.

CAPITULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

De acuerdo al problema planteado referido a la relación entre el clima y la cultura organizacional, en organizaciones públicas y privadas en Venezuela en el año 2013, y en función de los objetivos, el estudio que se llevó a cabo es de *tipo correlacional*, ya que busca medir el grado de relación que existe entre las variables escogidas para la presente investigación, es decir, la cultura organizacional con el clima organizacional.

A tal respecto opina el autor Sampieri (1991) en su libro Metodología de la Investigación p.64:

“La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, en el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía.”

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

Atendiendo a los objetivos determinados, de manera primaria, la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo. Por lo que, este diseño de investigación permite no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, dentro de su ambiente cotidiano, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de esas investigaciones.

El presente estudio se adecúa dentro del tipo de investigación *no experimental*, donde no se han planteado hipótesis, pero si se han definido un conjunto de variables, tales como la cultura y el clima organizacional que perciben los empleados en el día a día de su desempeño laboral; por ello se afirma que no se tiene control de las variables a estudiar, ya que las mismas no son creadas para la investigación actual, sino que son tomadas del medio laboral en que se desarrolla la investigación, es decir, los empleados poseen una percepción de la cultura y del clima de la organización en la cual trabajan; una situación ya existente; donde el estudio no fue creado, ni influenciado por el investigador. Entendido así el diseño de la investigación, en función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se introdujo la recolección de los datos, es de tipo *transeccional*, ya que, solo se recolectaron datos que se analizarán y describirán en un solo momento, y que luego se determinó la incidencia de las mismas en ese mismo periodo determinado.

3.3 UNIDAD DE ANALISIS.

La unidad de análisis para este estudio fueron los gerentes, supervisores y empleados de jerarquía, que dieron respuesta al instrumento de recolección de datos, que oportunamente se difundió en una organización pública y una empresa privada de comunicación televisiva del Sector Servicio, éstas están ubicadas en la ciudad de Caracas para el periodo del año 2013.

3.4 POBLACIÓN

Actualmente en Venezuela se han registrado de manera oficial cerca de setenta (70) canales de televisión nacionales, tanto públicos como privados. Asimismo, en el área Metropolitana de Caracas, la cual tomaremos como nuestra población en estudio, contamos con veintidós canales de televisión, los cuales se subdividen en dieciséis (16) canales privados, y seis (6) canales públicos.

Debido a los problemas para acceder a dichas empresas televisoras para llevar a cabo el trabajo de investigación, nos vimos en la necesidad de seleccionar solo una empresa de cada sector, público y privado, ya que estos fueron los únicos que nos permitieron el acceso a sus empleados con la condición de no revelar sus nombres.

Para nuestra investigación, la población seleccionada está constituida por el personal supervisor, gerentes y empleados de jerarquía, tanto de la organización pública como de la empresa privada.

De este modo, en la organización pública estudiada se obtuvo un total de cuatro (4) gerentes principales, seis (6) supervisores y siete (7) directores de áreas; lo que significa que contamos con una población de 17 empleados de jerarquía.

De igual manera, en la empresa privada obtuvimos un total de cinco (5) gerentes, cuatro (4) supervisores y ocho (8) directores; lo cual, también nos da una población de 17 empleados de jerarquía.

Con lo explicado anteriormente, es posible concluir, que tanto en la organización pública como para la empresa pública contamos con una población de 17 empleados, con la cual obtendremos posteriormente la muestra que utilizaremos para llevar a cabo nuestra investigación.

3.5 MUESTREO

Basándonos en la población utilizada para esta investigación se eligió un tipo de muestreo probabilístico, el cual, según Vivanca (2005, pág.: 27), son

... estrategias de selección de elementos aleatorios, esto significa que todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida y distinta de 0 de pertenecer a la muestra. La aleatoriedad no es atributo de una muestra, sino del proceso de selección utilizado.

Asimismo, dicho muestreo se realizará de forma aleatoria simple, lo que significa que cada individuo tiene la misma probabilidad de ser elegido para formar parte de la muestra de la investigación. (Vivanca, 2005)

3.6 MUESTRA

La muestra fue tomada de acuerdo a la población en general y según los estratos de la organización, los cuales en este estudio se tomaron en cuenta los gerentes, supervisores y empleados de jerarquía; tanto públicos como privados, para lo cual la misma se obtuvo mediante la siguiente fórmula, Sierra-Bravo (1991, citado por, Marín, 2001)

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(N - 1) * (e)^2 + (Z)^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 17 * 0,5 * 0,5}{(17 - 1) * (0,07)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 15$$

n= tamaño de la muestra.
 N= tamaño de la población 17.
 p= probabilidad de éxito 50%.
 q= probabilidad de fracaso 50%.
 Z^2 = Z crítico: 95%, lo que hace que z tome un valor de 1,96.
 e^2 = error de muestreo, 5%.

De acuerdo a esto, la muestra para el estudio será de 15 individuos por empresa.

3.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

1. Clima Organizacional (Ver Anexo A):

- ❖ Definición Conceptual: los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (Litwin & Stringer, 1968, citado por, Marín, 2003)
- ❖ Dimensiones: El clima organizacional es posible expresarlo en 9 dimensiones según Litwin & Stringer (1968):
 - *Estructura*: representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
 - *Responsabilidad*: Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones.
 - *Recompensa*: Percepción de los trabajadores sobre la gratificación recibida por el trabajo bien hecho.
 - *Riesgo*: Se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.
 - *Calor*: Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales.
 - *Apoyo*: Representa la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.
 - *Estándares de Desempeño*: Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.

- *Conflicto*: Percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.
- *Identidad*: Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

2. Cultura organizacional (Ver Anexo B):

- ❖ Definición Conceptual: la cultura organizacional òConjunto de creaciones, valores y creencias básicas que los miembros de la organización han compartido en el tiempo y que les ha servido para enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna.ö. Schein (1988).
- ❖ Dimensiones:
 - *Creaciones*: es el nivel que se puede observar de forma más clara y que tiene un nivel emocional inmediato, toma en cuenta la parte visible de la organización, como su ambiente físico, su arquitectura, el comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, lenguaje, tradiciones, entre otros: es el grado en el cual se alienta a los empleados para que sean innovadores y a correr riesgos.
 - *Valores*: comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización
 - *Creencias Básicas*: es el nivel que constituye la esencia misma de la cultura, los supuestos y creencias más profundas. Explica la forma como la gente se comunica, racionaliza y justifica, lo que percibe, piensa y actúa comúnmente. En este nivel las creencias son difíciles de detectar por su nivel de inconsciencia.

3.8 INSTRUMENTO

Una vez identificadas las variables de la investigación, se procedió a la elaboración del instrumento de recolección de datos, el cual, en el caso de la variable Clima Organizacional de Litwin y Stringer, fue tomado de la tesis de la Lic. Echezuria y Rivas (2002, citado por, Marín, 2001). Así mismo, para la variable Cultura Organizacional de Edgar Schein, el instrumento utilizado para la investigación fue extraído de la tesis de la Lic. Torres Palacio (2006).

Este instrumento es un cuestionario de 85 preguntas bien identificadas, las cuales se dividen en 53 ítems que corresponde a la variable Clima Organizacional, y 32 ítems que representan a la variable Cultura Organizacional, que a su vez tienen un rango de respuesta que van desde "Muy de acuerdo" hasta "Muy en desacuerdo". (Ver Anexo C)

Asimismo, dicho cuestionario está distribuido de la siguiente manera:

Clima Organizacional

Dimensiones	Nº Ítems
Estructura	10
Responsabilidad	7
Recompensa	6
Riesgo	5
Calor	5
Apoyo	6
Estándares de Desempeño	5
Conflicto	5
Identidad	4

Cultura Organizacional

Dimensiones	Nº Ítems
Creaciones	8
Valores	14
Creencias Básicas	10

Dicho cuestionario cuenta, como se mencionó anteriormente, con 85 preguntas redactadas de forma sencilla para una mejor comprensión, y además estos ítems se pueden categorizar en dos grupos según su redacción, es decir, existen tanto ítems positivos como negativos, los cuales son distribuidos en: 67 ítems positivos y 18 ítems negativos. Los ítems considerados negativos son los siguientes:

Negativos	6, 12, 16, 24, 26, 32, 40, 52, 59, 63, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 77, 82.
------------------	---

3.9 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Con la finalidad de determinar la validez del cuestionario, se sometió el mismo, a un panel de expertos constituido por 3 profesores, especialistas en la materia, los cuales establecieron una serie de correcciones en pro a que las variables e indicadores estuvieran lo suficientemente claros para poder obtener los mejores resultados con el instrumento.

A continuación, se muestra un cuadro resumen que contiene las observaciones

realizados por dichos expertos:

Tabla 1: Panel de Expertos

EXPERTOS	OBSERVACIONES
Prof. Carmen Mosquera	<ul style="list-style-type: none"> .- Modificar la redacción, para lograr un mejor entendimiento. .- Eliminar uno de los rangos de la escala de Likert, para así evitar subjetividad en los resultados. .- Distribuir los ítems al azar, para obtener mejores resultados.
Prof. Trina Barbero	<ul style="list-style-type: none"> .- Determinar la antigüedad en la organización a la hora de aplicar el instrumento. .- Mejorar la redacción
Prof. Aracelis Tortolero	<ul style="list-style-type: none"> .- Aparentemente existe compatibilidad entre objetivos e instrumento. .- Determinar el cargo de los empleados.

Una vez adoptadas las recomendaciones dadas por el panel de expertos se procedió a realizar una prueba piloto en una empresa privada de comunicación, donde se difundió el instrumento a 10 empleados, entre ellos supervisores, gerentes y empleados de jerarquía.

Luego de haber analizado los datos se procedió a calcular el índice de confiabilidad Alpha de Cronbach dando un resultado de 0,834, con lo cual se puede afirmar que el instrumento a aplicar es altamente confiable.

3.10 ASPECTOS ETICOS

Es importante destacar el hecho que dentro de este estudio guardamos todos los aspectos sociales, económicos, culturales, políticos, etc., de las personas que han tenido a bien dar respuesta al instrumento de recolección de datos, respetando así la privacidad de las mismas, ya que sin ellas no podríamos llevar a feliz término todo este proyecto.

Por razones de estricta solicitud de las empresas no se podrá hacer alusión de las mismas, ya que como única condición para dar respuesta al cuestionario se nos exigió confidencialidad en cuanto al estudio. Es por esta razón que al hacer mención durante la investigación, se describirán como Organizaci Pública y Empresa Privada de comunicación televisiva del Sector Servicio.

CAPITULO IV

4 ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio. Para llevar a cabo el proceso se procedió a utilizar el programa SPSS Statistics 20 para Windows, el cual sirvió como base para el procesamiento y la obtención de datos. Además, para la realización de los gráficos se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2007.

Los resultados se presentarán de la siguiente manera:

- Variables Demográficas.
- Resultados de la variable Clima Organizacional por empresa. Análisis de las dimensiones de la variable.
- Resultados de la variable Cultura Organizacional por empresa. Análisis de las dimensiones de la variable.
- Resultados de la correlación entre Clima y Cultura Organizacional por empresa.
- Resultados de la correlación entre Clima y Cultura Organizacional.

4.1 VARIABLES DEMOGRAFICAS

El siguiente análisis tiene como finalidad establecer cómo se percibe el clima y la cultura organizacional según la edad, el sexo y la antigüedad de los empleados que dieron respuesta al cuestionario en ambas empresas tanto en el sector público como en el sector privado.

De igual forma, se presentan tablas y gráficos para la mejor comprensión del análisis.

4.1.1 EDAD

Según los resultados obtenidos de los empleados encuestados de las empresas que fueron objeto de estudio, tanto del sector público como del sector privado, se agruparon en los siguientes rangos de edades:

1. Menores de 27 años.
2. Entre 28 y 33 años.
3. Entre 34 y 40 años.
4. De 41 años en adelante.

De esta manera se puede observar que la distribución de los individuos por rango fue de la siguiente forma:

Tabla 2: Distribución por Edad

EDADES	INDIVIDUOS	PORCENTAJE
< 27	5	17
28 - 33	11	37
34 - 40	8	27
41+	6	20
Total	30	100

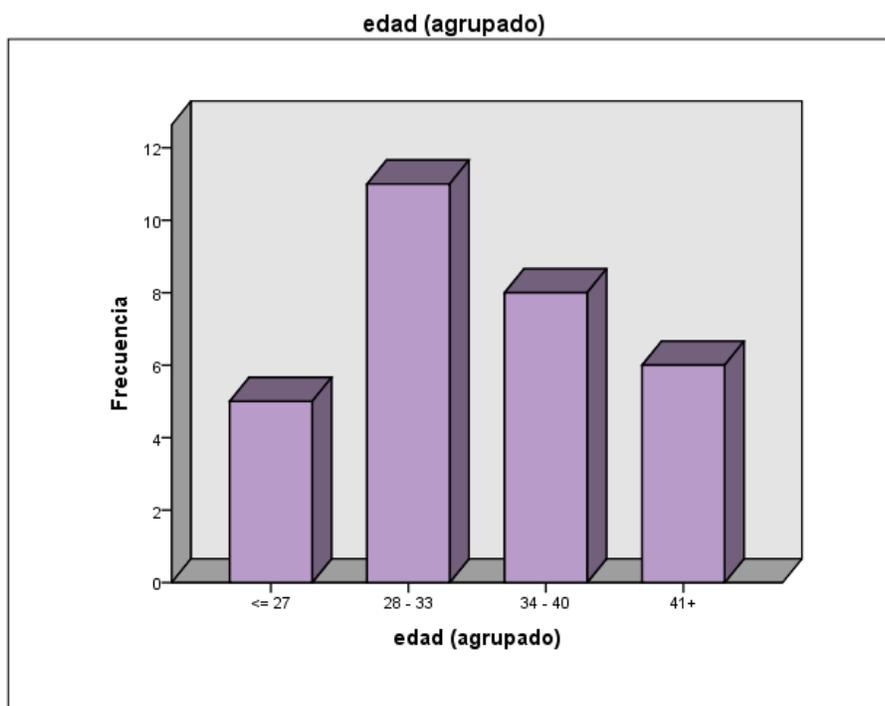


Gráfico 1: Distribución por Edad

Esto quiere decir que de los individuos encuestados para ambas empresas que sumaron un total de 30 personas, cinco de ellos están en el Rango 1 que está comprendido por las personas menores o igual a 27 años lo que representa el 17% de los encuestados. En el Rango 2 se encuentran las personas que tienen entre 28 y 33 años de edad, con un total de 11, lo que equivale a un 37% del total de individuos, lo que indica que la mayoría de las personas que formaron parte del caso de estudio se encuentra ubicada en este rango de edad y se caracterizan por ser adultos jóvenes. En el Rango 3 se encuentran las personas con edades comprendidas entre 34 y 40 años de edad representando el 20% y por último el Rango 4 en él están las personas mayores o igual a 41 años de edad, lo que equivale al 20%.

4.1.2 SEXO

Para esta variable los datos se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución por Sexo

SEXO	INDIVIDUOS	PORCENTAJE
Femenino	16	53
Masculino	14	47
Total	30	100

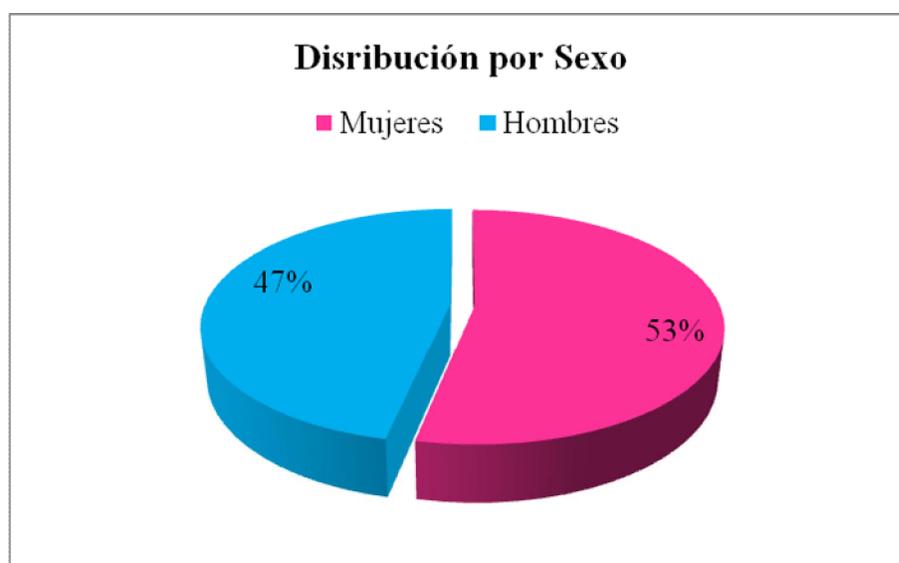


Gráfico 2: Distribución por Sexo

Lo que se ve expresado en la tabla y el gráfico anterior, es la distribución por sexo para ambas empresas, los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de las personas que trabajan para esas empresas son mujeres con un 53% de la población, sin embargo la diferencia no es muy grande, ya que los hombres ocupan un 47% de dicha población, lo que indica que existe

una distribución de géneros uniforme de los trabajadores.

4.1.3 ANTIGÜEDAD

Con respecto a la variable demográfica Antigüedad los datos se distribuyeron por años de la siguiente manera para ambas empresas:

Tabla 4: Distribución por Antigüedad

Antigüedad	Público	Porcentaje
<= 2	4	13
3 - 6	15	50
7 - 10	6	20
11+	5	17
TOTAL	30	100

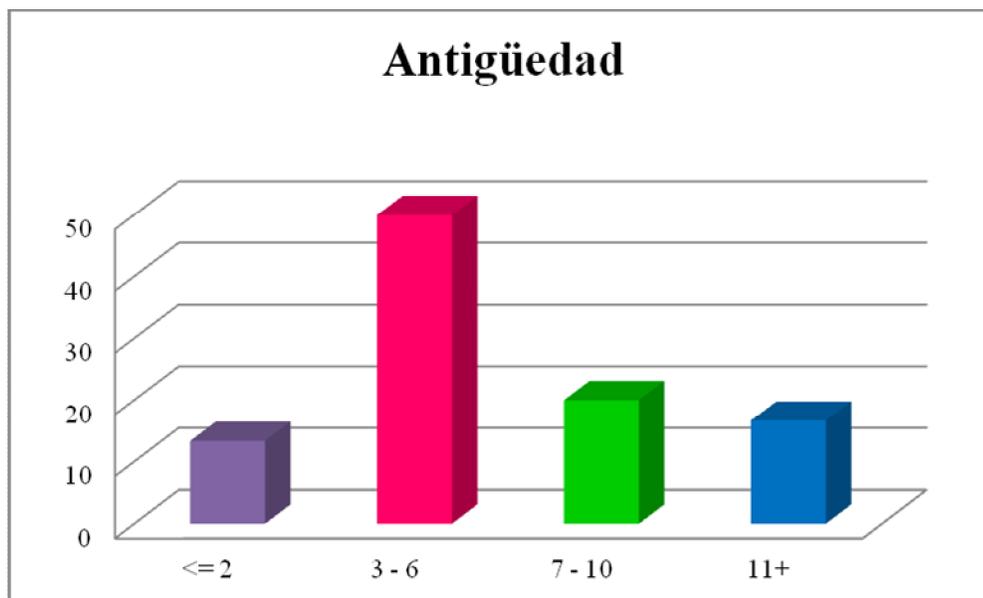


Gráfico 3: Distribución por Antigüedad

Como se puede observar en el gráfico anteriormente expuesto, la distribución por antigüedad expresa que el 50% del personal encuestado tienen entre 3 y 6 años en la empresa, lo cual es normal, ya que, nuestra población está comprendida por altos cargos como supervisores, directivos y gerentes; esto indica que hay un índice de rotación medio.

El resto del personal está distribuido de la siguiente manera: un 20% de los mismos tienen una antigüedad comprendida entre los 7 a 10 años dentro de las empresas; de igual forma, hay un 17% de la muestra que tiene más de 11 años en las organizaciones, y por último, y con el porcentaje más bajo de un 13 % están las personas que solo tienen 2 años o menos trabajando en dichas empresas.

4.2 VARIABLES DE ESTUDIO POR EMPRESA

4.2.1 VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA

Para analizar la variable clima organizacional se tomó como base los cálculos correspondientes a la media, a esos resultados se les sacó el porcentaje para evaluar cómo era la percepción de los empleados para cada una de las dimensiones que la componen. Si bien es cierto que el clima organizacional es único para cada empresa u organización, para poder hablar de un sector en general es necesario promediar los resultados de cada dimensión de la variable y de esta manera se logra establecer un contraste entre ambos sectores (Público y Privado) para así dar respuesta a los objetivos de la investigación. A continuación se mostrará el gráfico y la tabla para una mayor comprensión.

Tabla 5: Media de Clima Organizacional por empresa

Clima Organizacional	Público	Porcentaje	Privado	Porcentaje
Estructura	3,2074	80	3,2667	82
Responsabilidad	2,8167	70	3,3167	83
Recompensa	3,0444	76	3,1111	78
Riesgo	3,1667	79	2,7833	70
Calor	3,6000	90	3,5667	89
Apoyo	3,4000	85	3,5111	88
Estándares de Desempeño	3,3556	84	3,0667	77
Conflicto	3,3667	84	3,4500	86
Identidad	3,4444	86	3,1778	79
Clima Organizacional Global	3,2495	81	3,2610	82

**Grafico 4: Porcentaje de Clima Organizacional por empresa**

Como se puede observar en el gráfico anterior no existen diferencias notables entre las percepciones del clima organizacional entre una empresa y otra, ya que el resultado es un 81% para la organización pública y un 82% para la empresa privada; obteniendo un alpha de Cronbach de 0,923 y 0,805, respectivamente; lo que quiere decir que la confiabilidad de los datos arrojados por el instrumento es bastante alto, ya que, mientras más cercano se encuentre a 1, mayor es su nivel de confianza.

Por su parte los resultados arrojan que en la dimensión que existe mayor diferencia de apreciación es **Responsabilidad**, ya que, esta dimensión representa la autonomía que puede tener un trabajador acerca de su labor y las decisiones en su trabajo, lo que parece sugerir es que la empresa privada que fue la que obtuvo un porcentaje mayor de un 83% con respecto a la pública que obtuvo un 70%, lo que tampoco es desfavorable, existe en la empresa privada menos cargos jerárquicos, lo que se puede traducir en mayor autonomía para los empleados, por el contrario en la empresa pública existen numerosos puntos en la escala de jerarquía, lo que podría indicar que mientras existan más niveles, la autonomía se va disgregando. También puede deberse a que en la empresa privada las políticas en cuanto a responsabilidad son más abiertas y que la supervisión es de tipo general y no estrecha, es decir, ellos mismos tienden a evaluarse y crear sus críticas y exigencias y son más libres en la toma de decisiones.

La dimensión que mayor porcentaje obtuvo fue **Calor**, con un 90% para la organización pública y un 89% para la empresa privada, esta dimensión explica el sentido de compañerismo y ayuda mutua que se presentan en las organizaciones, es la percepción de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo. Para la organización pública este porcentaje fue mayor, lo que enfatiza un clima de amistad, afecto y confianza, es decir, la forma que tienen de colaborar entre ellos mismos; por su parte, si bien es cierto que el porcentaje no varía mucho entre un sector y otro puede decirse que en la empresa privada ese sentido de compañerismo no es tan profundo y puede existir mayor recelo a la hora de confiar entre los empleados.

Apoyo: esta dimensión es percibida por ambas empresas de manera muy favorable, ya que, la organización pública obtuvo un 85% y la empresa privada un 88%, esto indica la

percepción por parte de los miembros de las empresas acerca de la existencia de un trabajo grato, respeto interpersonal y buen trato, todo en límites precisos, sin que ello se torne excesivo, esto revela que en la empresa privada existe un sentimiento de ayuda y colaboración mayor tanto entre pares como entre los jefes.

Conflicto: los resultados que arroja la investigación en cuanto a esta dimensión son los siguientes, la empresa privada fue la que obtuvo mayor porcentaje con un 86% a su vez la organización pública obtuvo un 84%, esto quiere decir que la empresa privada hace énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos, promoviendo el debate entre los miembros y escuchando las diferentes opiniones con respecto a la resolución de los mismos, adicionalmente la comunicación debe ser más fluida entre las distintas escalas jerárquicas, evitando así que se generen desacuerdos o problemas; mientras que en la organización pública parece que esta condición se mantiene al mínimo.

Estructura: el resultado para esta dimensión fue un 82% para la empresa privada y un 80% para la organización pública, lo que quiere decir que en la empresa privada los canales formales son más rigurosos, existe un mayor número de reglas, regulaciones y obligaciones; lo que no necesariamente se traduce en beneficios, ya que el exceso de formalismos a veces impide el logro efectivo de las tareas; por su parte la organización pública, si bien es cierto que el porcentaje obtenido para esta empresa es un poco menor, no se aleja de la misma realidad, es decir, existe una percepción global de exceso de formalismos.

Identidad: para esta dimensión la organización pública obtuvo un 86% y la empresa privada un 79%, la dimensión lo que refleja es el sentimiento de pertenencia que se tiene hacia una empresa, es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. En este sentido son los empleados de la organización pública los que se sienten más identificados con su empresa.

Riesgo: los resultados que arrojó la investigación para esta dimensión son los siguientes, la organización pública con un 79% y la empresa privada con un 70%, lo que

significa que se pone mucho énfasis en los riesgos o metas que los miembros de las organizaciones pueden correr durante el desempeño de sus labores, el porcentaje mayor es para la organización pública, esto puede deberse a la situación que está atravesando el país actualmente, el contexto en el que se desenvuelven ambos sectores puede ser la respuesta, ya que, los organismos públicos cuentan con el apoyo del actual gobierno, lo cual los lleva a ser más arriesgados en sus decisiones, en cambio la empresa privada está siendo más cautelosa en la toma de decisiones.

Estándares de Desempeño: el porcentaje que se obtuvo para esta dimensión en la organización pública fue de 84% y en la empresa privada fue de 77%, es la dimensión que explica el interés y el esfuerzo que aportan los empleados para la consecución de un buen trabajo, también abarca los objetivos organizacionales y personales y el cumplimiento de metas; la organización pública obtuvo un mayor porcentaje para esta dimensión lo que se traduce en la efectividad del logro de un buen trabajo, esto no quiere decir que la empresa privada no cumpla sus metas, solo que debe evaluar mejor la forma de hacerlo, creando mejores estrategias y políticas.

Finalmente se encuentra la dimensión **Recompensa:** es la que describe la percepción por parte de los empleados sobre el trabajo bien hecho, no es necesariamente la recompensa monetaria, ya que, en muchos casos se suele confundir el valor real; es la medida en que las organizaciones utilizan más el premio que el castigo. Entendiéndolo de esta manera podemos ver, que la organización pública fue la que obtuvo el promedio más bajo con un 76%, cosa que no debería extrañar, ya que este sector es el que tiene los sueldos más bajos; no obstante si lo vemos desde otro punto de vista, se perciben estrategias de compensación donde no se toman en cuenta los incentivos, las promociones, los beneficios, etc. En cambio la empresa privada obtuvo un porcentaje mayor con un 78%, lo que podría explicar que si bien no en todos los casos gozan de grandes sueldos, esto se compensa con los beneficios que obtienen.

En resumen, si bien es cierto que el porcentaje obtenido por la organización pública fue bastante alto con un 80%, se manifiesta menor disposición de ayuda entre los diferentes niveles jerárquicos, aquí se podría destacar que la razón por la cual se da esta diferencia entre

sectores, puede venir dado a que en el sector público las inversiones no son realizadas por los gerentes, por lo que las fallas o errores no inciden directamente en sus ganancias, entonces se puede decir que en cierto punto son más considerados con sus empleados; mientras que en el sector privado ocurre todo lo contrario, ya que las fallas o errores se miden a través de las pérdidas que ocasionan y al impactar directamente en las ganancias de los superiores, los mismos tienden a ser más rigurosos y exigentes con sus empleados.

4.2.2 VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA.

Al igual que para la variable clima organizacional, para analizar esta variable, se tomó como base los cálculos correspondientes a la media, a dichos resultados se les sacó el porcentaje para evaluar cómo era la percepción de los empleados para cada una de las dimensiones que componen la misma, con el fin de promediar los resultados de cada dimensión y así poder hablar de un sector en general, de esta manera se logra establecer un contraste entre ambos sectores, para así dar respuesta a los objetivos de la investigación. A continuación se mostrará el gráfico y la tabla para una mayor comprensión.

Tabla 6: Media de Cultura Organizacional por empresa

Cultura Organizacional	Público	Porcentaje	Privado	Porcentaje
Creaciones	3,2333	81	3,2167	80
Valores	3,1762	79	3,1905	80
Creencias Básicas	3,2200	81	3,1467	79
Cultura Organizacional Global	3,2042	80	3,1833	80



Grafico 5: Porcentaje de Cultura Organizacional por empresa

Observando los cuadros anteriormente expuestos es importante señalar el grado de importancia que tiene la cultura organizacional para los trabajadores de las empresas estudiadas, ya que, se obtuvo un nivel muy alto de respuesta al momento de hablar de esta variable, obteniendo así, un porcentaje de consideración de un 80% en las dos organizaciones. Sin embargo, también es de gran relevancia señalar que hay pequeñas diferencias entre la organización pública y la empresa privada en cuanto a las dimensiones que integran esta variable, es por esta razón que se analizaran de una forma detallada cada una de ellas.

De igual forma es importante decir que los datos obtenidos arrojaron un índice de confiabilidad suficientemente alto con un 0,813 para la organización pública y un 0,733 para la empresa privada, lo cual indica un valioso nivel de confianza.

Para la primera dimensión llamada **Creaciones**, observamos que hay un solo punto de diferencia entre la organización pública y la empresa privada, sin embargo, aunque se considere pequeña dicha diferencia es de gran importancia, ya que, al encontrarnos con niveles tan similares un punto tiene gran valor.

Es por esto que se puede señalar que para la organización pública es un poco más significativa toda la parte formal de la organización, es decir, las reglas, la vestimenta, el lenguaje que se maneja, las tradiciones que existen dentro de la empresa, el diseño y el aspecto físico que tienen las instalaciones, es decir, todo aquello que tiene relevancia de maneja inmediata cuando cualquier persona entra a una organización, y asimismo estos aspectos son los principales con los que cualquier empleado se identifica de forma más rápida y que influye en el incentivo del mismo para ser más innovador y eficiente.

Es importante tomar en cuenta que esto no quiere decir que para los empleados de la empresa privada esto no tenga significación, ya que, los resultados de las encuestas arrojaron que también esta dimensión cumple un papel importante para la misma, pero que quizás estos empleados se centran más en otro tipo de aspectos incluidos en el resto de las dimensiones.

Cuando analizamos la segunda dimensión denominada como **Valores**, es posible observar que el comportamiento es todo lo contrario a lo que se podía visualizar en la dimensión anterior, es decir, se puede señalar que para los empleados de la empresa privada tiene mayor importancia los valores y los principios que rigen a toda organización dándole gran significación a esta dimensión con un 80%, en donde también es posible mencionar que existe una pequeña diferencia con respecto a los empleados públicos donde quizás estos le dan un valor ligeramente menor de un 79%.

Finalmente, en la tercera y última dimensión, **Creencias Básicas**, es posible detectar una diferencia mayor entre las mismas, sin embargo, también es importante señalar que esta última dimensión es la más difícil de detectar, ya que, en esta se encuentran todas las formas de comunicación e interacción de las personas tomando en cuenta la manera de pensar y de racionalizar de los empleados dentro de una organización.

En las tablas y gráfico anteriormente expuesto es posible visualizar que para los empleados encuestados de la organización pública hay una mayor identificación con esta dimensión, dándoles un valor de 81%, en comparación a los empleados de la empresa privada que obtuvieron un 79%. Es por esta razón que se puede decir que en la organización pública le

dan una mayor importancia a todos aquellos aspectos de relación, de interacción y de comunicación que tienen las personas, es decir, la forma como se comunican, la manera de pensar, de justificar sus pensamientos y opiniones, de interactuar de los individuos ante cualquier circunstancia presentada.

4.3 CORRELACIÓN DE VARIABLES POR EMPRESA

Con el fin de conocer la relación existente entre las dos variables en estudio, clima y cultura organizacional, procedimos al cálculo de diferentes estadísticos que nos permitirán conocer sí hay o no relación entre las mismas y, en caso de que exista, qué tan fuerte o estrecha es entre estas dos variables.

Como principal prueba estadística de correlación se utilizó la R de Pearson (r), "la cual mide la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas." (Moore, 200).

Según Sábado, T (2009, pág.: 94), el coeficiente de correlación de Pearson (r) mide:

...el grado de asociación entre dos variables cuantitativas, tomando valores entre -1 y 1. Los valores próximos a 1 indican una fuerte asociación lineal positiva (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables, aumentan los de la otra); los valores próximos a -1 indican una fuerte asociación lineal negativa (a medida que aumentan los valores de una de las dos variables, disminuyen los de la otra); los valores próximos a 0 indican que no existe asociación lineal entre las variables.

Basándonos en lo anteriormente explicado, podemos decir que los resultados arrojados mediante un análisis de correlación de Pearson nos expresaron una estrecha relación entre el clima y la cultura organizacional, tanto en la organización pública, como en la empresa privada.

Dicha relación es posible observarla en el Anexo D, donde se puede ver de manera detallada los cálculos arrojados por la r de Pearson, resaltando la relación que existe entre estas dos variables y sus dimensiones, en las dos empresas estudiadas.

En los resultados proporcionados por el editor de datos del SPSS vemos que el coeficiente de Pearson en la organización pública es igual a 0,854; lo que indica una fuerte asociación positiva entre las variables cultura y clima organizacional. Por otro lado, dado que el nivel de significación es de 0,000, podemos considerar que esta asociación entre las variables es estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 99% ($\alpha=0,01$).

A su vez, las dimensiones que mostraron mayor correlación entre clima y cultura organizacional en la empresa pública fueron:

- **Estructura-Creencias Básicas**, con un coeficiente de Pearson igual a 0,889 y un nivel de significación de 0,000; lo que expresa una fuerte relación positiva entre la parte formal de la organización como lo son las reglas, políticas, jerarquías, regulaciones, procedimientos, entre otros; y la forma en cómo interactúan los individuos que están dentro de la misma, la comunicación, la valoración que se le da a la calidad de vida y a la relación que tiene la organización con su entorno.
- **Calor-Creaciones**: con un r de Pearson de 0,799 y un nivel de significación de 0,000; en este caso también es posible observar que existe una fuerte relación positiva entre estas dos dimensiones, demostrando que es posible percibir un gran espíritu de ayuda, un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, en cuanto a las tradiciones y costumbres existentes en la organización, creando una visión cooperativa, carismática y de hermandad entre los empleados de la misma.
- **Estándares de Desempeño-Creencias Básicas**: con un coeficiente de Pearson igual a 0,857 y un nivel de significación de 0,000, es posible observar una

importante relación positiva entre estas dos dimensiones, lo cual expresa la percepción que tienen los empleados sobre las normas de rendimiento y las metas organizacionales que se tengan, en cuanto a las relaciones existentes entre los individuos, la forma en cómo se llegan a comunicar para lograr una mayor productividad y el cumplimiento de los objetivos.

- **Identidad-Creaciones:** con un coeficiente de r de Pearson igual a 0,828 y un nivel de significación de 0,000, de igual forma en este caso también se observar una fuerte relación positiva entre estas dos dimensiones, lo que indica que hay una gran percepción entre el sentido de pertenencia e identificación que tienen los individuos de la organización con todo lo referente a la arquitectura, el ambiente físico, el lenguaje, las tradiciones y las costumbres que existen en la misma.

Por otra parte, para la empresa privada el coeficiente de correlación de Pearson es de un 0,861; lo cual también explica que existe una fuerte asociación que se representa de manera positiva entre las variables en estudio (clima y cultura organizacional); y dado que el nivel de significación es de 0,000, es posible suponer que esta asociación entre las variables es estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 99% ($\alpha=0,01$).

Es por esta razón que se puede decir que mientras más positiva sea la percepción del clima organizacional, más positiva será la percepción que se tenga de la cultura organizacional, ya que, la correlación en este caso es lineal y positiva.

Asimismo, las dimensiones que mostraron mayor correlación entre clima y cultura organizacional en la empresa privada fueron:

- **Estructura-Creaciones:** con un coeficiente de Pearson igual a 0,778 y un nivel de significación de 0,001; lo que expresa una fuerte relación positiva entre la parte formal de la organización como lo son las reglas, políticas, jerarquías, regulaciones, procedimientos, entre otros; con respecto al comportamiento

visible de los trabajadores, el ambiente físico de la empresa, la parte tecnológica, las tradiciones y demás aspectos incluidos en esta dimensión.

- **Apoyo-Creaciones:** con un r de Pearson de 0,699 y un nivel de significación de 0,004; en este caso también es posible observar que existe una fuerte relación positiva entre estas dos dimensiones, en donde se explica cómo es la percepción de los miembros de la empresa sobre un ambiente de trabajo grato, la aceptación de opiniones distintas y la solución de problemas, con todo lo referente al aspecto físico de la empresa, y las tradiciones y costumbres que se encuentran en la misma.
- **Estándares de Desempeño-Creaciones:** con un r de Pearson de 0,742 y un nivel de significación de 0,002; en este caso también es posible observar que existe una importante relación positiva entre estas dos dimensiones, es decir, una estrecha relación entre lo referente a las normas de desempeño, la formación de metas, etc., con respecto a las tradiciones y costumbres que existen en la empresa, así como también, al lenguaje, vestimenta, y aspectos físicos de la misma.
- **Conflicto-Creaciones:** con un coeficiente de Pearson igual a 0,698 y un nivel de significación de 0,004; lo que expresa una fuerte relación positiva en el énfasis que se hace en que los problemas salgan a la luz y no que permanezcan escondidos o se disimulen, además de que se puedan generar diferentes opiniones respetando cada una de ellas; con respecto a toda la parte del formalismo de las empresas, es decir, al lenguaje, creencias, tradiciones, ambiente físico y reglas formales que existen en ella.

El resto de las relaciones no se analizaron debido a que tomamos aquellas que arrojaron el coeficiente de correlación más alto y por lo tanto son determinantes para mostrar y entender, de una mejor manera, los factores que determinan la relación existente entre las variables en estudio. Si bien es cierto que el resto de las dimensiones relacionadas también son

importantes, se considera que las mismas no aportan gran valor a los objetivos de la investigación.

Con el fin de indagar más sobre la relación que poseen ambas variables y poder conocer con más detalle cómo es dicha relación, procedimos a calcular y analizar una serie de estadísticos de correlación que sirvieron para dar una mayor seguridad y confiabilidad a la hora de responder el problema en estudio, y de esta manera sustentar, aún más, los datos arrojados por el estadístico de correlación de Pearson.

En primer lugar y citando a Ferran (1996, pág.: 52) se explicará el estadístico de correlación de Gamma, el cual es:

...una medida del grado y tipo de asociación, entre dos variables cualitativas en escala ordinal y toma valores entre -1 y 1. Valores próximos a 1, indican fuerte asociación positiva; a medida que aumentan los valores de una variable, aumentan los de la otra; por el contrario, valores próximos a -1, indican fuerte asociación negativa, es decir, a medida que aumenta una variable, disminuyen los de la otra. Valores próximos a 0, indican no asociación, lo que no significa que no pueda existir otro tipo de asociación.

Asimismo, el siguiente estadístico de correlación que se tomará en cuenta para determinar la relación entre las dos variables es el estadístico de Somers, el cual se denota con la letra "d" y, según Sábado, T (2009, pág.: 107) es posible explicarlo como:

...una medida de asociación entre dos variables ordinales que toma un valor comprendido entre -1 y 1. Los valores próximos a 1, en valor absoluto, indican una fuerte relación entre las dos variables. Los valores próximos a cero indican que hay poca o ninguna relación entre las dos variables. La d de Somers es una extensión asimétrica de gamma que difiere sólo en la inclusión del número de pares no empatados en la variable independiente.

Igualmente se analizaron los estadísticos de Kendall, los cuales se explicaran a

continuación, Según Ferran A. (1996, pág.:54) se definen de la siguiente manera:

La medida de Tau-b de Kendall, es una extensión de la Gamma, en el sentido de que tanto la situación bajo la que puede ser aplicada como su interpretación, es la misma. Sin embargo, presenta el inconveniente de que dichos valores solo pueden ser alcanzados cuando la tabla de contingencia sea cuadrada (2x2, 3x3, 4x4). (...) Por otra parte, la medida de Tau-c de Kendall, es una corrección de la Tau-b de Kendall, para el caso de tablas de contingencia que contienen variables con distinto número de categorías. Frente a Tau-b, la prueba Tau-c presenta la ventaja de poder alcanzar los valores de -1 y 1, cuando el número de categorías de las dos variables es distinto. Sin embargo, tiene la desventaja de subestimar el verdadero grado de asociación entre las variables.

Finalmente, explicaremos en que se basa el coeficiente de correlación de Spearman, el cual se denota con las letras "Rho"; para Ferran A. (1996, pág. 80) dicho coeficiente es:

...una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables discretas medidas, al menos una de ellas, en escala ordinal. (...) es recomendable utilizar el coeficiente de correlación de Spearman cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación de Pearson, o ante distribuciones no normales. La interpretación del coeficiente Rho de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson, con valores que oscilan entre -1 y +1. Los valores próximos a 1 indican una correlación fuerte y positiva. Los valores próximos a -1 indican una correlación fuerte y negativa. Los valores próximos a 0 indican que no hay correlación lineal."

Tabla 7: Estadísticos de Correlación por empresa-**Datos Originales**

(Datos originales)				
Asociación Clima/Cultura				
Estadísticos	Pública	Significación	Privada	Significación
d Somers	0,741	0,000	0,824	0,000
Tau-b Kendall	0,742	0,000	0,824	0,000
Tau-c Kendall	0,730	0,000	0,815	0,000
Gamma	0,785	0,000	0,840	0,000
rho Spearman	0,889	0,000	0,942	0,000

Tabla 8: Estadísticos de Correlación por empresa-**Datos Agrupados**

(Datos agrupados)				
Asociación Clima/Cultura				
Estadísticos	Pública	Significación	Privada	Significación
d Somers	0,809	0,000	0,862	0,000
Tau-b Kendall	0,810	0,000	0,862	0,000
Tau-c Kendall	0,707	0,000	0,853	0,000
Gamma	1,000	0,000	0,947	0,000
rho Spearman	0,851	0,000	0,912	0,000

Una vez explicado en qué consisten cada uno de los coeficientes de correlación que se utilizaron para la investigación procedemos a analizar los resultados que se obtuvieron de cada uno de ellos para cada variable y cada empresa estudiada.

Para el cálculo de estos estadísticos se utilizaron los datos simples y los datos agrupados que se obtuvieron para cada variable, debido a que al agruparlos se iba a evitar tener datos dispersos, sin embargo, se tomó en cuenta que al momento de agrupar estos datos iban a perder exactitud y precisión, es por esta razón que se analizaron de las dos maneras, tanto agrupados como simples, dando como resultado los siguientes valores.

Suponiendo que nuestra Hipótesis Nula sea, H_0 =las variables son independientes, y nuestra Hipótesis Alternativa, H_a =las variables no son independientes, es posible decir que basándonos en todos los estadísticos de correlación estudiados, existe una relación muy alta entre las variables clima y cultura organizacional.

Esto es debido a que los mismos se encuentran muy cercanos a 1, por lo cual se puede considerar que esta asociación es estadísticamente significativa. Además de esto, también es importante decir que para todos los valores el nivel de significación es 0,000, lo que significa que esta es la probabilidad de cometer error tipo I, es decir, la probabilidad de rechazar la H_0 , siendo esta verdadera.

Por lo que se puede llegar a la conclusión de que las variables en estudio, clima y cultura organizacional, no son independientes, y además de esto, dicha relación existente es muy alta y significativa.

Sin embargo, a continuación se explicarán con mayor detalle el significado de los coeficientes de correlación expuestos en la Tabla 7, que se obtuvo con los datos simples, ya que son los que demuestran mayor exactitud. (Ver Anexo E)

El coeficiente de correlación de Somers, arrojó para la organización pública un valor de 0,741, y para la empresa privada un valor de 0,824, lo que indica una fuerte asociación entre las variables, clima y cultura, en las dos empresas. El valor lo que nos indica es el grado de correlación que hay entre las mismas, y el signo de este valor lo que muestra es si esa relación es positiva o negativa, es decir, si es directamente proporcional o inversamente proporcional.

En el coeficiente de correlación Gamma para la organización pública se obtuvo un valor de 0,785, en tanto para la empresa privada fue de 0,840, lo cual nos muestra una magnitud de asociación bastante alta para ambas empresas, lo que quiere decir que a mayor percepción del clima, mayor será la percepción de la cultura.

Con respecto a los coeficientes de correlación de Kendall, Tau-b y Tau-c, arrojaron los

siguientes valores para la organización pública: 0,810 y 0,707, respectivamente; y para la empresa privada se obtuvieron los valores de 0,862 y 0,853, respectivamente. Con lo cual se demuestra, nuevamente, la alta y estrecha relación que existe entre clima y cultura organizacional en las dos empresas en estudio.

Finalmente, el índice correlacional de Spearman (*rho*) dio un valor, para la organización pública, de 0,851; y para la empresa privada, un valor de 0,912; lo cual expresa, de forma reiterada, que existe una relación o asociación estadísticamente significativa para ambos casos.

4.4 CORRELACIÓN DE VARIABLES

Luego de analizar la correlación existente entre las variables, clima y cultura organizacional, por cada una de las empresas, se procederá a realizar el análisis de dicha relación de forma global, es decir, cuál es la relación entre el clima y la cultura organizacional existente tomando en cuenta los dos sectores estudiados, público y privado.

A continuación, se procedió a calcular los valores del índice de correlación de Pearson, con el objetivo de observar de forma más detallada cuál es esa relación existente entre las variables en estudio. (Ver Anexo F)

En los resultados proporcionados por el editor de datos del SPSS vemos que el coeficiente de Pearson arrojado fue de 0,863; lo que indica una fuerte asociación positiva entre las variables cultura y clima organizacional. Por otro lado, dado que el nivel de significación es de 0,000, podemos considerar que esta asociación entre las variables es estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 99% ($\alpha = 0,01$).

Aunado a esto, se explicarán las relaciones más importantes existentes entre las dimensiones que afectan las variables en estudio, estas son:

- **Estructura-Creencias Básicas:** con un coeficiente de Pearson igual a 0,758 y

un nivel de significación de 0,000; lo que expresa una fuerte relación positiva y directa entre la parte formal de la organización como lo son las reglas, normas, formalismos, políticas, regulaciones, entre otros; y la forma en cómo interactúan los individuos que están dentro de la misma, la comunicación, la valoración que se le da a la calidad de vida y a la relación que tiene la organización con su entorno.

- **Estándares de Desempeño-Creencias Básicas:** con un coeficiente de Pearson igual a 0,746 y un nivel de significación de 0,000, es posible observar una importante relación positiva y directa entre estas dos dimensiones, lo cual expresa la percepción que tienen los empleados sobre las normas de rendimiento y las expectativas de logro que se tengan, en cuanto a las relaciones existentes entre los individuos, la forma en cómo se comunican las personas, cómo son las relaciones interpersonales entre ellos y la transparencia en la gestión para lograr una mayor productividad y el cumplimiento de los objetivos.
- **Calor-Creaciones:** con un r de Pearson de 0,651 y un nivel de significación de 0,000; en este caso también es posible observar que existe una fuerte relación positiva entre estas dos dimensiones, demostrando que es posible percibir un gran espíritu de ayuda, apoyo mutuo y buenas relaciones sociales, en cuanto al lenguaje, las tradiciones y costumbres existentes en la organización, creando una visión cooperativa, carismática y de hermandad entre los empleados de la misma.
- **Identidad-Creaciones:** con un coeficiente de r de Pearson igual a 0,613 y un nivel de significación de 0,000, de igual forma en este caso también se observar una fuerte relación positiva y lineal entre estas dos dimensiones, lo que indica que hay una gran relación entre el sentido de pertenencia e identificación que tienen los individuos de la organización con todo lo referente a la arquitectura, el ambiente físico, el lenguaje, las tradiciones, las reglas formales y el

comportamiento visible de los empleados.

Asimismo, se llevó a cabo el cálculo del resto de los estadísticos de correlación con el fin de poder dar mayor exactitud y confiabilidad a los valores arrojados por el estadístico de Pearson, y de esta forma, explicar de una manera más precisa la relación existente entre clima y cultura organizacional. (Ver Anexo G)

Los valores obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 9: Estadísticos de Correlación Clima y Cultura Organizacional

Datos Originales

(Datos originales)		
Asociación Clima/Cultura		
Estadísticos	Valor	Significación
d Somers	0,782	0,000
Tau-b Kendall	0,782	0,000
Tau-c Kendall	0,772	0,000
Gamma	0,808	0,000
rho Spearman	0,910	0,000

Tabla 10: Estadísticos de Correlación Clima y Cultura Organizacional

Datos Agrupados

(Datos agrupados)		
Asociación Clima/Cultura		
Estadísticos	Valor	Significación
d Somers	0,821	0,000
Tau-b Kendall	0,821	0,000
Tau-c Kendall	0,761	0,000
Gamma	0,970	0,000
rho Spearman	0,871	0,000

Dado el caso de que nuestra Hipótesis Nula sea, H_0 =las variables son independientes, y nuestra Hipótesis Alternativa, H_a =las variables no son independientes, es posible decir que existe una estrecha relación entre las variables clima y cultura organizacional.

Esto se debe a que los mismos se encuentran muy cercanos al valor de 1, por lo que es posible considerar que esta asociación es estadísticamente significativa. Aunado a esto, es importante acotar que para todos los valores arrojados, el nivel de significación es 0,000, lo que explica que esta es la probabilidad de cometer error tipo I, es decir, la probabilidad de rechazar la H_0 , siendo esta verdadera.

De esta manera es posible llegar a la conclusión de que las variables en estudio no son independientes, y conjuntamente, dicha relación existente es muy alta y significativa.

A pesar de esto, se procederá a explicar de forma específica el significado de los coeficientes de correlación expuestos en la Tabla 9, que se obtuvo con los datos simples, ya que son los que demuestran mayor precisión.

Para el coeficiente de correlación de Somers se obtuvo un valor de 0,782, lo que demuestra que existe una fuerte asociación entre las variables, clima y cultura organizacional. Asimismo, es importante explicar que el valor lo que nos indica es el grado de correlación que hay entre las mismas, y el signo de este valor lo que muestra es si esa relación es positiva o negativa, es decir, si es directamente proporcional o inversamente proporcional. Basándonos en esto es posible decir que la relación entre las dos variables en estudio es alta y directamente proporcional.

Con respecto al coeficiente de correlación Gamma, se obtuvo un valor de 0,808, el cual nos muestra una magnitud de asociación muy alta, lo que quiere decir que a mayor percepción del clima, mayor será la percepción de la cultura.

De la misma forma los coeficientes de correlación de Kendall, Tau-b y Tau-c, arrojaron los siguientes valores, 0,782 y 0,772, respectivamente. Con lo cual es posible decir, nuevamente, que existe una alta y estrecha relación entre clima y cultura organizacional.

Por último, el valor del índice correlacional de Spearman (ρ) es de 0,910, por lo que es posible insistir que existe una relación estadísticamente significativa entre las dos variables en estudio.

CAPITULO IV

5 CONCLUSIONES

Después de analizar cada una de las variables, clima y cultura organizacional, y teniendo en cuenta los resultados que se obtuvieron, se dará a conocer cuáles fueron las conclusiones a las cuales se llegó, dando respuesta a los objetivos planteados en esta investigación.

Habiendo analizado todos los resultados se llegó a la conclusión de que existe una alta percepción del Clima Organizacional en ambas empresas, tanto pública como privada, es decir, que los empleados de dichas organizaciones se sienten identificados de una manera positiva, dándole una gran importancia a toda la parte formal de las empresas: reglas, procedimientos, responsabilidades, desafíos, relaciones interpersonales, logro de metas y sentido de pertenencia.

De esta misma forma, también es posible determinar que hay factores específicos que influyen de una manera más significativa que otros, en el caso de la variable Clima Organizacional, estos factores son comprendidos a través de las siguientes dimensiones: Calor, Apoyo y Conflicto; las cuales fueron determinantes en el estudio de esta variable.

Esto quiere decir que se tiene una percepción adecuada por parte de los empleados del clima organizacional existente en las organizaciones, en donde es posible observar un gran sentido de pertenencia, una cooperación mutua, una buena relación social entre los empleados, un buen manejo en cuanto a la resolución de problemas, un ambiente de trabajo grato, una

comunicación fluida entre las diferentes escalas jerárquicas.

Asimismo, en cuanto a la variable Cultura Organizacional se puede afirmar que la percepción que tienen los individuos de las organizaciones, pública y privada, en cuanto a esta variable, también es alta y positiva, con lo cual le dan una gran importancia a todos aquellos aspectos que representan las regularidades conductuales de los empleados, es decir, a todo lo que corresponde a las tradiciones, trabajo en equipo, valores, creatividad, aprendizajes, comunicación, relaciones, entre otros.

Además, es importante afirmar que existen ciertos elementos y características que afectan directamente a la cultura de cualquier organización, en nuestro caso de estudio, las dimensiones más significativas fueron Creencias Básicas y Creaciones, lo que quiere decir que la cultura es percibida, por los empleados, de una manera en la cual le dan énfasis a toda la parte formal y estructural como lo es el ambiente físico, la arquitectura, el vestuario, el lenguaje, las costumbres, las reglas formales, la normativa, además, de todo la parte de las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo como la comunicación, la armonía percibida durante la jornada laboral, los lazos afectivos, la calidad de vida del personal entre otras.

Con lo anteriormente explicado, se concluye que el tipo de Clima Organizacional observado, según Brunet (1987), es de Tipo Autoritaria-Paternalista, el cual quiere decir, que la dirección tienen cierto grado de confianza hacia sus empleados, que la mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima de la organización con ciertas excepciones, que la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados y, fundamentalmente, se tiene la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Asimismo, el tipo de Cultura Organizacional observada, según Gibson & col (2006), es de Tipo Burocrática, en donde se da gran énfasis a las reglas, procedimientos, cadenas de mando, jerarquías, y a la estricta organización.

Finalmente, al relacionar las dos variables, Clima y Cultura Organizacional, de ambos

sectores (pública y privado), y dando así respuesta a los objetivos de estudio, se concluye que realmente hay una relación estadísticamente significativa y comprobable, además de ser una relación lineal, directa y positiva; es decir, que mientras más favorable sea la percepción del clima organizacional, mayor será la percepción de la cultura organizacional, y viceversa.

6 RECOMENDACIONES

Una vez realizado los análisis y después de haber concluido nuestra investigación consideramos:

1. Ya que se utilizó el instrumento propuesto por Litwin & Stringer (1968) para la variable clima organizacional y el mismo señala que existen nueve determinantes que influyen en dicha variable; se recomienda a las empresas efectuar un proceso donde realmente se fortalezcan esos determinantes, para así realizar de nuevo la medición y confirmar los efectos que tuvo la misma.
2. Que la investigación sea aplicada a un número mayor de empresas, tomando en cuenta los distintos sectores.
3. Realizar otro estudio con un número mayor de población y muestra, para que los resultados cuenten con mayor precisión y exactitud.
4. Que sería positivo incluir al resto de los empleados de las organizaciones, es decir, no solo a los gerentes, supervisores y empleados de jerarquía.

BIBLIOGRAFIA

- Balestrini, M. (2001). Cómo se elabora el proyecto de investigación. (Quinta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Deal, T.; Kennedy, A. (1985). Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Dessler, Gary. (1976). Organización y Administración: enfoque situacional. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall Internacional.
- Ferran, A. (1996). SPSS para Windows, Programación y Análisis Estadístico. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2006). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. (Duodécima Edición). México: MacGraw-Hill.+
- Hax, A y Mailuf, N. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Santiago de Chile, Chile. Dolmen Ediciones S.A.
- Hernández, Sampieri y Otros. (1998). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición.
- Larraín, F & Selowsky, M. (1990). El Sector Público y la Crisis de la America Latina. México: Editorial El Trimestre Económico.

- Litwin, G & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate school of Business Administration Harvard University.
- Marín, Marielvy. (2003). *Relación entre el Clima y el Comportamiento Organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis de Grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Moore, David. (2000). *Estadística Aplicada*. España. Antoni Bosch, editor, S.A.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). México: Pearson Educación.
- Sábado, T. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y análisis de datos para enfermería*. (Segunda Edición). España: Editorial Servicio de Publicaciones-Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sampieri, R.; Collado, C.; Pilar, L. (1991). *Metodología de la investigación*. (Primera Edición). México: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1984). *Psicología de las organizaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico. Diseño y Aplicaciones*. Chile: Editorial Universitaria S.A.

FUENTES ELECTRONICAS

- Barea, J. (1990). Concepto y agentes de la Economía Social. Recuperado en Enero, 15, 2011, en http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/rev8_09.pdf
- Bustos, P. Miranda, M. Peralta, R. (2001) Clima Organizacional. Recuperado en Julio, 23, 2010, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.h>
- González, J. Pérez, J. Montoya, F. (2009) La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México. Recuperado en Abril, 12, 2010, en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=47276165&lang=es&site=ehost-live>
- Mora, C (2004). El desempleo y la seguridad social en Venezuela. Recuperado en Abril, 12, 2010, en <http://www.gestiopolis.com/canales3/eco/desven.htm>
- Salazar, J. Guerrero, J. Machado, Y & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Recuperado en Abril, 20, 2010, en <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=8&sid=14c5e213-d078-4667-b1ef-79b1625a83a0%40sessionmgr11>.
- Salvador, M (2001) ðAnálisis de conglomerado o clustersö, Recuperado en Enero 5, 2011, en <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cluster/000F2.HTM>
- Vargas, A. (2009, Diciembre 28). Economistas pronostican un 2010 de contracción y elevada inflación. *El Tiempo*. Recuperado en Abril, 25, 2010 en <http://www.eltiempo.com.ve/noticias/default.asp?id=314108>

ANEXOS

ANEXO A: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Clima Organizacional	Efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.	Estructura	Representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones	18,20,34,36,38,62,64,66,68,70
		Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones	22,46,48,63,72,74,76
		Recompensa	Percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	8,10,16,65,67,69
		Riesgo	Se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores, sobre los desafíos que se le imponen	40,42,44,71,73
		Calor	Percepción de los miembros de la organización, sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales	50,52,54,75,77
		Apoyo	Percepción del empleado sobre la capacidad que se tienen en la organización para aceptar opiniones distintas, los problemas y buscar soluciones.	2,4,6,56,58,60
		Estándares de Desempeño	Refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la organización.	24,26,28,55,57
		Conflicto	El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.	12,14,59,61,78
		Identidad	Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización	30,32,80,82

(Fuente: Elaboración Litwin & Stringer, 1968)

ANEXO B: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Cultura Organizacional	Conjunto de creaciones, valores y creencias básicas que los miembros de la organización han compartido en el tiempo y que les ha servido para enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna.	Creaciones	Reglas Formales	33,41
			Ambiente Físico de Trabajo	35,43
			Lenguaje	37,45
			Tradiciones, costumbres y otros	39,47
		Valores	Compromiso Afectivo	1,17
			Compromiso Continuo	3,19
			Compromiso Normativo	5,21
			Trabajo en equipo	7,23
			Creatividad/Innovación	9,25
			Aprendizaje	11,27
		Creencias Básicas	Flexibilidad	13,29
			Creencias en relación con la naturaleza	15,31
			Creencias en relación a la persona	49,79
Creencias en relación al trabajo	51,81			
Creencias de las relaciones interpersonales	53,83			
Creencias en relación a la transparencia de la gestión.	84,85			

(Fuente: Elaboración Edgar Schein, 1988)

ANEXO C

CUESTIONARIO: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El presente instrumento servirá para determinar la relación que tiene el Clima y la Cultura Organizacional que perciben los trabajadores de un organismo público y una empresa privada, objetivo planteado en una investigación de la Universidad Católica Andrés Bello que actualmente se está llevando a cabo.

EDAD: _____ SEXO: F ___ M ___

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: _____

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.- En esta organización las tareas están claramente definidas					
2.- En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3.- En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4.- Conozco claramente las políticas de esta organización					
5.- Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6.- En esta organización no existe muchos papeleos para hacer las cosas					
7.- El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)					
8.- Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9.- En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar					
10.- Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
11.- No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12.- Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos					
13.- Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
14.- En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15.- Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.					

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
16.- En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					
17.- En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades					
18.- En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda					
19.- Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas					
20.- Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
21.- En esta organización hay muchísimas críticas					
22.- En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo					
23.- Cuando cometo un error me sancionan					
24.- La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
25.- Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
26.- En esta organización tenemos que tomar riesgos grades ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
27.- La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad					
28.- Aquí, la gerencia se arriesga por una buena idea					
29.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa					
30.- Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones					
31.- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
32.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
33.- Las relaciones gerencia- Trabajador tienden a ser agradables					
34.- En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
35.- La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar					
36.- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal					

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
37.- La gerencia piensa que sí las personas están contentas la productividad marchará bien					
38.- Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					
39.- Me siento orgulloso de mi desempeño					
40.- Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores					
41.- En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42.- Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en el otro.					
43.- Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
44.- La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.					
45.- En esta organización e causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46.- La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable					
47.- La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos					
48.- Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
49.- Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible					
50.- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización					
51.- Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
52.- Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.					
53.- En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses					
54.- En mi organización cumplimos el horario establecido y asistimos diariamente al trabajo					
55.- En la empresa donde trabajo, nos preocupamos y dedicamos al cumplimiento de las tareas y funciones establecidas en las descripciones de cargos.					
56.- El mobiliario existente en la empresa donde trabajo es confortable					

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
57.- En mi organización son adecuados los espacios de trabajo, para la realización de las actividades laborales.					
58.- En mi organización utilizamos términos con significados particulares para diferenciarnos de otras empresas					
59.- En la organización que trabajo, mantenemos un vocabulario respetuoso entre compañeros y supervisores					
60.- En mi organización se realizan eventos para premiar a los trabajadores que han tenido un destacado desempeño					
61.- En la empresa donde trabajo, organizan reuniones para informarnos sobre los resultados del negocio					
62.- Estaría muy satisfecho si trabajara gran parte de mi vida en esta organización.					
63.- La organización donde trabajo representa para mí un alto grado de motivación personal					
64.- Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.					
65.- Me siento emocionalmente vinculado con mi organización					
66.- Permanecer actualmente en mi organización es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
67.- Aunque fuera ventajoso para mí, considero inapropiado renunciar a mi organización en este momento.					
68.- En mi organización nos ayudamos mutuamente para aumentar la efectividad en el tiempo disponible					
69.- En mi empresa estamos enfocados hacia un objetivo común					
70.- En la empresa donde trabajo fomentamos nuevas maneras de hacer las cosas					
71.- En mi organización la innovación es clave para el desarrollo de proyectos					
72.- En la empresa donde trabajo todo lo que realizamos, nos deja un aprendizaje					
73.- En mi empresa, el aprendizaje continuo forma parte de mi desarrollo de carrera					
74.- En mi organización somos abiertos a escuchar opiniones para realizar cambios					
75.- En la empresa donde trabajo, mi jefe se muestra más abierto con las soluciones que propongo ante un conflicto					
76.- En la organización donde trabajo tomamos decisiones dirigidas a anticipar los cambios del entorno					

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
77.- En mi empresa consideramos los cambios que ocurren en el entorno					
78.- En mi organización soy tratado con dignidad y respeto como persona					
79.- En mi organización soy considerado como un activo principal					
80.- En mi organización se asumen las actividades laborales de forma práctica.					
81.- En mi empresa el personal se adapta a los cambios laborales y procura estar en armonía con los mismos					
82.- Considero que en mi empresa, el trabajo es más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación de todos					
83.- En la empresa donde trabajo, los medios de comunicación existentes favorecen las relaciones interpersonales					
84.- En mi empresa las personas con más antigüedad son las más influyentes en el proceso de toma de decisiones.					
85.- En mi organización establecemos prioridades para la planificación de las tareas a realizar.					

Gracias por su colaboración

ANEXO E: ESTADISTICOS CORRELACIONALES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA

Medidas direccionales

Tipo de Empresa				Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Publica	Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,741	,081	8,548	,000
			CulturaOrgEmpre dependiente	,716	,083	8,548	,000
			ClimaOrgEmpre dependiente	,768	,084	8,548	,000
Privada	Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,824	,081	10,992	,000
			CulturaOrgEmpre dependiente	,816	,081	10,992	,000
			ClimaOrgEmpre dependiente	,832	,084	10,992	,000

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas simétricas

Tipo de Empresa			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Publica	Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,742	,081	8,548	,000
		Tau-c de Kendall	,730	,085	8,548	,000
		Gamma	,785	,084	8,548	,000
		Correlación de Spearman	,889	,060	7,013	,000 ^c
		Intervalo por intervalo	R de Pearson	,854	,043	5,909
N de casos válidos			15			
Privada	Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,824	,082	10,992	,000
		Tau-c de Kendall	,815	,074	10,992	,000
		Gamma	,840	,089	10,992	,000
		Correlación de Spearman	,942	,045	10,082	,000 ^c
		Intervalo por intervalo	R de Pearson	,861	,055	6,112
N de casos válidos			15			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Medidas direccionales

Tipo de Empresa				Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Publica	Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,809	,094	5,383	,000
			CulturaOrgEmpre (agrupado) dependiente	,768	,131	5,383	,000
			ClimaOrgEmpre (agrupado) dependiente	,855	,098	5,383	,000
Privada	Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,862	,093	8,393	,000
			CulturaOrgEmpre (agrupado) dependiente	,867	,094	8,393	,000
			ClimaOrgEmpre (agrupado) dependiente	,857	,095	8,393	,000

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas simétricas

Tipo de Empresa				Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Publica	Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	Tau-b de Kendall	,810	,094	5,383	,000
			Tau-c de Kendall	,707	,131	5,383	,000
			Gamma	1,000	,000	5,383	,000
			Correlación de Spearman	,851	,092	5,830	,000 ^c
	Intervalo por intervalo	R de Pearson	,810	,096	4,986	,000 ^c	
N de casos válidos				15			
Privada	Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	Tau-b de Kendall	,862	,093	8,393	,000
			Tau-c de Kendall	,853	,102	8,393	,000
			Gamma	,947	,061	8,393	,000
			Correlación de Spearman	,912	,076	8,028	,000 ^c
	Intervalo por intervalo	R de Pearson	,913	,048	8,092	,000 ^c	
N de casos válidos				15			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

ANEXO F: R PEARSON CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Correlaciones

		Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Riesgo	Calor	Apoyo	EstDesempeño	Conflicto	Identidad	ClimaOrg	Creaciones	Valores	CreenciasBas	CulturaOrg
Estructura	Correlación de Pearson	1	,116	,432	,443	,616	,572	,570	,724	,454	,927	,686	,575	,758	,787
	Sig. (bilateral)		,542	,017	,014	,000	,001	,001	,000	,012	,000	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Responsabilidad	Correlación de Pearson	,116	1	,032	-,214	,120	,227	-,280	,036	-,347	,135	,091	,131	-,123	,049
	Sig. (bilateral)	,542		,867	,256	,528	,228	,133	,849	,061	,478	,633	,490	,517	,796
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Recompensa	Correlación de Pearson	,432	,032	1	,264	,399	,082	,182	,178	,308	,553	,282	,495	,281	,432
	Sig. (bilateral)	,017	,867		,159	,029	,665	,336	,347	,098	,002	,131	,005	,133	,017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Riesgo	Correlación de Pearson	,443	-,214	,264	1	,390	,207	,446	,316	,350	,543	,471	,229	,316	,389
	Sig. (bilateral)	,014	,256	,159		,033	,272	,014	,089	,058	,002	,009	,224	,089	,033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Calor	Correlación de Pearson	,616	,120	,399	,390	1	,554	,501	,216	,512	,753	,651	,371	,632	,634
	Sig. (bilateral)	,000	,528	,029	,033		,001	,005	,251	,004	,000	,000	,044	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Apoyo	Correlación de Pearson	,572	,227	,082	,207	,554	1	,373	,443	,347	,642	,555	,512	,446	,598
	Sig. (bilateral)	,001	,228	,665	,272	,001		,042	,014	,060	,000	,001	,004	,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
EstDesempeño	Correlación de Pearson	,570	-,280	,182	,446	,501	,373	1	,477	,561	,655	,619	,442	,746	,696
	Sig. (bilateral)	,001	,133	,336	,014	,005	,042		,008	,001	,000	,000	,014	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Conflicto	Correlación de Pearson	,724	,036	,178	,316	,216	,443	,477	1	,359	,685	,454	,478	,478	,557
	Sig. (bilateral)	,000	,849	,347	,089	,251	,014	,008		,052	,000	,012	,008	,008	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Identidad	Correlación de Pearson	,454	-,347	,308	,350	,512	,347	,561	,359	1	,615	,613	,416	,531	,605
	Sig. (bilateral)	,012	,061	,098	,058	,004	,060	,001	,052		,000	,000	,022	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ClimaOrg	Correlación de Pearson	,927	,135	,553	,543	,753	,642	,655	,685	,615	1	,798	,661	,748	,863
	Sig. (bilateral)	,000	,478	,002	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Creaciones	Correlación de Pearson	,686	,091	,282	,471	,651	,555	,619	,454	,613	,798	1	,503	,759	,867
	Sig. (bilateral)	,000	,633	,131	,009	,000	,001	,000	,012	,000	,000		,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Valores	Correlación de Pearson	,575	,131	,495	,229	,371	,512	,442	,478	,416	,661	,503	1	,483	,818
	Sig. (bilateral)	,001	,490	,005	,224	,044	,004	,014	,008	,022	,000	,005		,007	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
CreenciasBas	Correlación de Pearson	,758	-,123	,281	,316	,632	,446	,746	,478	,531	,748	,759	,483	1	,857
	Sig. (bilateral)	,000	,517	,133	,089	,000	,014	,000	,008	,003	,000	,000	,007		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
CulturaOrg	Correlación de Pearson	,787	,049	,432	,389	,634	,598	,696	,557	,605	,863	,867	,818	,857	1
	Sig. (bilateral)	,000	,796	,017	,033	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

ANEXO G: ESTADISTICOS CORRELACIONALES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Medidas direccionales

			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,782	,057	13,027	,000
		ClimaOrg dependiente	,791	,054	13,027	,000
		CulturaOrg dependiente	,774	,061	13,027	,000

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,782	,057	13,027	,000
	Tau-c de Kendall	,772	,059	13,027	,000
	Gamma	,808	,057	13,027	,000
	Correlación de Spearman	,910	,042	11,618	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,863	,043	9,038	,000 ^c
N de casos válidos		30			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Medidas direccionales

			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	,821	,061	9,773	,000
		CulturaOrg (agrupado) dependiente	,821	,072	9,773	,000
		ClimaOrg (agrupado) dependiente	,821	,061	9,773	,000

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,821	,061	9,773	,000
	Tau-c de Kendall	,761	,078	9,773	,000
	Gamma	,970	,029	9,773	,000
	Correlación de Spearman	,871	,052	9,396	,000 ^c
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,858	,051	8,855	,000 ^c
N de casos válidos		30			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.