AAT5221

AAT5221001000000

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de RRHH Y RRII

Trabajo Especial de Grado

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA TRANSNACIONAL.

Presentado por
Roa Rojas, Yolimar Teresa
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Asesor
Ramírez, Yolette.

Caracas, Septiembre 2004.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora por su ayuda incondicional en elaboración y presentación de la presente investigación.

A todos los trabajadores que formaron parte de esta investigación.

INDICE

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO iv

CAPÍTULO 1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. . . .08

CAPÍTULO 2.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA. . . .12

CAPÍTULO 3.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN . . .14
3.1.- Objetivo General 14
3.2.- Objetivos Específicos. 14

CAPÍTULO 4.- MARCO TEÓRICO. 15
4.1.- Diagnóstico Organizacional 15
4.2.- Enfoques del Clima Organizacional. . . .17
4.3.- Definiciones del Clima Organizacional. 19
4.4.- Características del Clima Organizacional. . . .22
4.5.- Importancia del Clima Organizacional. 24
4.6.- Teorías del Clima Organizacional. 24
4.6.1.- Teoría de Rensis Likert. 25
4.6.2.- Teoría de Litwin y Stinger. 29
4.6.3.- Teoría de Pritchard y Karasick. 31

CAPÍTULO 5.- MARCO METODOLOGICO 34
5.1.- Tipo de investigación. 34
5.2.- Diseño de la investigación. 34
5.3.- Población y muestra. 35
5.4.- Definición de variables. 35

5.5.- Instrumento de medición 40

CAPÍTULO 6.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS. . .43

6.1.- Análisis Global. 44

6.2.- Análisis por Categorías. 52

6.3.- Análisis de Variables Demográficas. . . .61

6.4.- Análisis de Variables Laborales. 64

CAPÍTULO 7.- CONCLUSIONES 66

CAPÍTULO 8.- RECOMENDACIONES. 71

BIBLIOGRAFÍA. 72

ANEXO A. Instrumento de medición. 74

INDICE DE GRAFICOS

Pág.

Figura 1.- Métodos de mando. 44
Figura 2.- Motivación. 45
Figura 3.- Comunicación.. 46
Figura 4.- Influencia e interacción. 47
Figura 5.- Toma de decisiones y resolución de problemas. .48
Figura 6.- Planificación. 49
Figura 7.- Control 50
Figura 8.- Adiestramiento. 51
Figura 9.- Confianza, libertado, consideración. . . .52
Figura 10.- Valoración personal, recompensa, castigo, consideración. 54
Figura 11.- Estilo, dirección, información. 55
Figura 12.- Influencia, amistad, interacción. 56
Figura 13.- Grupos, conocimientos, distribución. . . .57
Figura 14.- Procedimiento, responsabilidad. 58
Figura 15.- Autonomía, grupos informales, distribución, Función. 59
Figura 16.- Actitud, desempeño, recurso. 60
Figura 17.- Género. 61
Figura 18.- Edad. 62
Figura 19.- Nivel Educativo. 63
Figura 20.- Antigüedad en la empresa. 64
Figura 21.- Nivel Jerárquico. 65

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tuvo como objetivo principal la realización del diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una Empresa Transnacional. Para lograr este propósito, se tomó como base, el planteamiento teórico de Rensis Likert.

Este proyecto planteado se orientó a identificar una necesidad propuesta por el área de Recursos Humanos de la empresa transnacional que sirve de referencia para este trabajo, ya que presentaba altos niveles de rotación y ausencia del personal, así como quejas de los clientes

Teóricamente, se describió el Clima Organizacional en función de las ocho (8) dimensiones propuestas en el modelo de Rensis Likert: métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, resolución de problemas y toma de decisiones, planificación, control, capacitación y adiestramiento, y se caracterizará según los cuatro (4) sistemas propuestos por el mismo autor: autoritario-explotador, autoritario-paternalista, consultivo y participativo.

Metodológicamente, se aplicó el instrumento de Clima Organizacional de Likert, para medir las dimensiones anteriormente expuestas.

Con el presente trabajo se pudo diagnosticar que el Clima se caracteriza por: contener percepciones, conductas y expectativas de otras personas y de las realidades sociológicas y culturales de la organización.

CAPÍTULO 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las condiciones del sistema económico venezolano, ha generado cambios en las estrategias de las organizaciones, siendo necesario ante este nuevo ambiente, competir y evolucionar junto con las exigencias que dichas condiciones le imponen. Para lograr esto, es necesario conocer las conductas de las personas que forman parte de la organización, haciendo posible conocer las debilidades y fortalezas que la caracterizan para, de esta manera, eliminar las carencias o fuentes de conflictos que puedan impedir un rendimiento exitoso de los trabajadores. La organización debe ser capaz de crear un ambiente psicológico que promueva y estimule las nuevas capacidades, actitudes y comportamientos que le exige la realidad actual. Es por ello, que los procesos organizacionales deben ser los primeros objetos de análisis y reflexión por parte de la organización, de sus líderes, dirigentes e investigadores.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, satisfacción, etc, constituyéndose así, la personalidad de una organización, en el sentido de que ésta está formada por una multitud de dimensiones que componen sus configuración. (Brunet, 2004, p.9).

La Transnacional, objeto de estudio de este proyecto, presenta altos niveles de rotación y ausencia, así como, clientes no satisfechos (presentan continuas quejas), por lo que se hizo necesario el estudio del Clima Organizacional de dicha empresa, como alternativa de la alta gerencia, con el objeto de conocer las percepciones que tienen los trabajadores sobre la gestión organizacional. Se asume que el Clima Organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral; siendo una variable interviniente que media entre los factores del Sistema Organizacional y el comportamiento individual, produciendo consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, etc, como se nombró anteriormente. Así mismo, algunos autores consideran que el clima comprende elementos individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de una organización. De ahí, que el diagnóstico del Clima Organizacional en la transnacional en estudio, sea una ventana hacia el análisis del papel y función del recurso humano en los problemas que enfrenta la organización. Para ello, se determinó el Clima Organizacional existente, mediante la percepción de los trabajadores de esta empresa respecto a una serie de procesos que la caracterizan.

El diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa transnacional que sirve de referencia para el presente proyecto, permitió conocer la orientación de los trabajadores en cuanto a motivación, rendimiento, comunicación, toma de decisiones y el tipo de Clima predominante (autoritario, paternalista o participativo). Si el Clima Organizacional no es favorable, se asume que no se contará con un personal motivado y satisfecho, produciéndose un estancamiento de algunos sectores que pudieran afectar a la organización como totalidad sistémica. Es por ello, que a través de este trabajo se pudo conocer la orientación de los trabajadores en cuanto a sus actitudes y expectativas con respecto a la organización para

la cual trabajan; buscando crear de este modo, sentimientos y grado de satisfacción en su medio de trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional. Es por ello, que se asume que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de una organización a través de sus percepciones.

Existen muchos modelos para medir el Clima Organizacional. Sin embargo, para los efectos de este proyecto se tomó como punto de referencia la Teoría de Rensis Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el Clima Organizacional. Según Brunet (2004), esta teoría es una de las más completas por su nivel de explicación y extrapolación, la cual permite visualizar en términos de causa- efecto la naturaleza de los climas que se estudian y también permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El instrumento a utilizar, basado en dicha teoría, permitirá evaluar el Clima Organizacional existente en la organización, así como el estilo operacional en función de las dimensiones propuestas por el modelo. Dicho instrumento es el más frecuentemente utilizado, ya que corresponde ala naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones cubre las variables humanas, y estructurales relacionadas con la tarea según el grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert).

Tomando en cuenta estas consideraciones, se estimó importante realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de

operaciones de la transnacional en estudio, basando la investigación en el modelo de Rensis Lickert, para así identificar el tipo de ambiente que impera en la misma y señalar los aspectos que pueden estar afectando el funcionamiento de la empresa.

En este proyecto interesa conocer, ¿Cuáles son las percepciones que en función de los métodos de mando, motivación, influencia, toma de decisiones y resolución de problemas, planificación, control, capacitación y adiestramiento, tienen los trabajadores de la transnacional en estudio.

De acuerdo a todo lo planteado, este proyecto se orientará hacia el **Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una Empresa Transnacional.**

CAPÍTULO 2.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El entorno en el que la transnacional en estudio realiza sus actividades (turístico) está sufriendo grandes cambios económicos, sociales y políticos, al mismo tiempo que se ha vuelto más complejo y dinámico, por lo que se hace necesario que ésta tenga que responder a dichas circunstancias de manera acertada y rápida. Estos cambios del entorno se ven reflejados en nuevas necesidades, retos y desafíos que tienen que enfrentar los distintos actores dentro de la organización a la hora de realizar las tareas para el logro de los objetivos y metas planteadas, lo cual requiere de una nueva actitud por parte de los dirigentes y trabajadores de nuevos enfoques y estrategias de gestión organizacional acorde a estas circunstancias.

En el caso de transnacional en estudio, el fin último que se plantea la directiva es alcanzar niveles de compromiso y eficiencia de sus trabajadores en las actividades y funciones propias de sus respectivos cargos. Así mismo. requiere evaluar sus procesos y a partir de ahí, implementar estrategias que le permitan elevar sus niveles de eficacia y eficiencia. Intenta la manera de evaluar su realidad interna y de buscar la manera satisfactoria de responder desde sus recursos humanos a esta situación. En este sentido, el estudio del Clima Organizacional es un intento de comprender el proceso por el cual la empresa y sus estrategias afectan motivaciones y actitudes de los empleados. Dicha evaluación permitió hacer un diagnóstico de las diferentes manifestaciones del Clima Organizacional dentro de la empresa, que pudieran ser útil en el futuro para planificar estrategias que se relacionen con la eficacia de los trabajadores y de la empresa.

El diagnóstico del Clima Organizacional propuesto en el presente proyecto permitió identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de la organización acerca de sus características propias como empresa, es decir, de las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral como: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, comunicación, ambiente laboral, etc. Esto permitirá a futuro que la empresa se oriente hacia el tipo de Clima ideal. Así mismo, servirá de guía para la gestión de la organización en tanto proporcione información relevante que permita realizar a futuro, una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos. De no proceder a su diagnóstico, considerando la situación actual de la misma, se asume que se seguirán generando consecuencias desfavorables a nivel de crecimiento y desarrollo, tanto de la organización, como de los empleados, afectando en tal sentido, su eficiencia y productividad. Esto debido, a que el Clima Organizacional es una variable interviniente entre los factores organizacionales e individuales. Este puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto.

Un buen o mal Clima Organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas se pueden señalar: alta productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Entre las negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, y baja productividad.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma. Por lo que los directivos de las empresas deben percatarse de que el medio forma parte de su activo y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención.

CAPÍTULO 3.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.-Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una transnacional, basado en el modelo de Rensis Likert.

3.2.-Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar a la población en estudio de acuerdo a *variables demográficas* como: edad, género, nivel educativo y *variables laborales* como: antigüedad, y nivel jerárquico.

- ✓ Identificar percepciones de los trabajadores de la organización, en función de las ocho (8) dimensiones propuestas en el modelo de Rensis Likert: métodos de mando, motivación, comunicación, interacción e influencia, resolución de problemas y toma de decisiones, planificación, control, capacitación y adiestramiento.

- ✓ Caracterizar el Clima Organizacional según los cuatro (4) sistemas propuestos por Rensis Likert: Autoritario Explotador, Autoritario paternalista, Consultivo, participativo.

CAPÍTULO 4.- MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentarán los elementos más importantes de acuerdo a la literatura revisada con respecto al Clima Organizacional. Para ello, el capítulo ha sido estructurado de la siguiente manera: Diagnóstico Organizacional, Definiciones de Clima , Enfoques del Clima Organizacional, Características de Clima, y Teorías relacionadas con el mismo.

4.1.- Diagnóstico Organizacional.-

Rensis Likert " establece que cuando se procede a realizar un diagnóstico de los problemas, cada organización se enfrenta con una situación similar a la que realizan los médicos al diagnosticar una enfermedad. Se necesita comprender la naturaleza fundamental del sistema (organización), el modo como funcionan sus componentes y las respuestas de adaptación con que contesta a su medio ambiente. Este conocimiento general del sistema es un requisito previo que deberá tomarse para llegar al diagnóstico". (Likert, 1968, p.156). A este enfoque se le conoce como la estrategia "Modelo de Doctor-Paciente", según el cual el especialista debe establecer lo que funciona mal y en qué nivel de la organización para recomendar, posteriormente, un programa terapéutico tal como lo haría un médico.

El Diagnóstico Organizacional juega un papel muy importante dentro del desarrollo de las organizaciones, ya que permite analizar y evaluar los factores que existen en las mismas, ofreciendo acciones correctivas pertinentes a los problemas organizacionales.

Goncalves (2000), menciona algunos resultados satisfactorios que pueden lograse con la ejecución de diagnósticos organizacionales: 1.- *Retroalimentación*: Referido al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo y de la dinámica organizacional.

2.- *Conciencia de normas:* La conciencia de las normas organizacionales genera un potencial de cambio en los individuos, ya que éstos ajustarán su conducta para alinearla con las nuevas normas.

3.- *Incremento de la interacción y de la comunicación:* La creciente interacción y comunicación entre los individuos y grupos puede generar cambios en sus actitudes. Esta permite que se verifiquen las propias percepciones para ver si son socialmente válidas y compartidas.

4.- *Confrontación:*_ Permite sacar a la superficie y abordar las diferencias en cuanto a las creencias, sentimientos, actitudes, valores, normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

5.- *Educación:*_ Referida a las Actividades diseñadas para mejorar los conocimientos y habilidades de los individuos. Puede estar dirigida hacia el entendimiento de tareas como: logro de la tarea, relaciones y conductas sociales, dinámica de procesos de la organización.

6.- *Participación:* Referido a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Esta permite incrementar la calidad, aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y promueve el bienestar de los empleados.

7.- *Responsabilidad:* Permite aclarar las responsabilidades de cada quien, permitiendo mejorar el desempeño de los mismos.

8.- *Energía y Optimismo creciente:* Referido a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados.

4.2.- Enfoques del Clima Organizacional.-

Según Brunet (2004), James y Jones (investigadores estadounidenses), han estudiado tres (3) modos de investigación, no mutuamente excluyentes del clima, como lo son:

- *Medida múltiple de los atributos organizacionales:* Considera el clima como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. La metodología utilizada en este tipo de enfoque es la medida objetiva de los componentes del clima (estructura), donde se estudia la relación existente entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes. La limitación de este tipo enfoque es que las variables a estudiar son muy numerosas para analizarlas todas y que el observar en forma aislada las propiedades objetivas de una organización no demuestra cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni de qué forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional.

- *Medida perceptiva de los atributos individuales:* Vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y

se considera su grado de satisfacción. Bajo este enfoque se define el clima como elementos individuales relacionados con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. El individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, ya que puede cambiar según el humor delos individuos a los que se refiere. Raramente las investigaciones sobre clima se abordan bajo esta definición, ya que el hecho de considerar el clima como un atributo individual no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales, ya que se deja de lado a la organización en provecho del hombre.

- *Medida perceptiva de los atributos organizacionales:* Bajo este enfoque se considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, donde se perciben características de una organización o de sus unidades (departamentos) que pueden ser deducidas según la forma en la éstas y sus unidades (departamentos) actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. El individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales. Este enfoque es el más utilizado entre los investigadores, ya que se analiza la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento y se

pueden determinar las características relativamente estables en el tiempo que describen a una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados. De igual manera, este bajo este enfoque se considera que el clima emerge de los sistemas y procedimientos utilizados por la organización como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

4.3.- Definiciones del Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en Psicología Industrial / Organizacional, por Gellerman en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Desde que este tema ha despertado interés en los investigadores, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, en algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no siempre son tan explícitos como sus efectos. Sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, aunque la mayor parte de los estudios que existen actualmente no son los suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitivo. Todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización. Los investigadores se han centrado en el aspecto metodológico de la investigación sobre clima más que en llegar a una definición común del mismo. (Brunet, 2004, p.16).

El concepto de clima está influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento como: la *Escuela de la Gestalt* centrada en la organización de la percepción, donde se establece que el todo es diferente a la suma de sus

partes y según la cual, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos; comportándose en función de la forma en que ellos ven ese mundo y la *Escuela funcionalista* centrada en que el pensamiento y el comportamiento de in individuo dependen del ambiente que lo rodea y donde las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (Brunet, 2004, p.14).

Según Brunet (2004), el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. Es por ello que resulta difícil medir el mismo, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. Este autor plantea que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas. El comportamiento de los individuos en la organización depende de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y de los componentes de su organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. De acuerdo a este enfoque el comportamiento de un trabajador no es el resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de éstos. (Granell, 1998). Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Estas percepciones dependen en buena parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada

miembro tenga con la empresa. De ahí, que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Según Hall (1998), el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Goncalves (2000), el Clima Organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Hampton (1998), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término y que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos como la cordialidad y el apoyo.

Según Litwin y Stringer (citados en Brunet, 1999), el Clima son " los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (p.182).

Según Palacios (1998), el Clima Organizacional es la forma que un empleado percibe el ambiente que los rodea. Está referido a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión,:autoritaria, participativa, etc) y otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc), así como con las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc). En base a lo planteado anteriormente, se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Son "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral". (Robbins, 1998, p.140).

4.4.- Características del Clima Organizacional.-

Según Brunet (2004), el Clima Organizacional tiene "importantes y diversas características", entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las cuales pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, lo cual determina el Clima Organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, las cuales pueden deberse a varias razones: días finales de cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Sus elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- El Clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

- El Clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

- El Clima es una configuración particular de variables situacionales.

- El Clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- El Clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- El Clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

4.5.- Importancia del Clima Organizacional.-

De acuerdo a Brunet (2004), el Clima Organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Por ello, la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización. A continuación se enumeran algunas razones:

- Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Permite iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

4.6.- Teorías del Clima Organizacional.-

Existen muchas teorías para estudiar el Clima Organizacional. Sin embargo, en este proyecto se considerarán las técnicas de Rensis Likert , de Litwin y Stinger y de Pritchard y Karasick:

4.6.1.- Teoría de Rensis Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (1968), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Para este autor existen algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima. Postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tiene un rendimiento superior. Los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción de clima. Es por ello, que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones, las cuales se nombrarán a continuación:

Likert establece tres (3) tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, las cuales son:

1.- *Variables causales:* Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como las reglas, decisiones, competencias y las actitudes.

2.- *Variables intermedias:* Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3.- *Variables finales:* Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia, pérdida. Constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos (2) grandes tipos de clima organizacionales, así como de cuatro (4) sistemas:

1.- *Clima autoritario:* Conformado por el *sistema I,* el cual es autoritario explotador y *el sistema II,* que es autoritario paternalista.

2.- *Clima participativo:* Conformado por el *sistema III*, el cual es consultivo y el *sistema IV*, que es el de participación en grupo.

El *clima autoritario explotador*, compuesto por el sistema I, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción ente los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia. En este tipo de clima se 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 e instrucciones específicas.

El *clima autoritario paternalista*, compuesto por el sistema II, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados. La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, lo cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Pueden desarrollarse, en este tipo de clima, grupos informales, pero éstos no siempre reaccionan a los fines de la organización.

El *clima participativo consultivo*, compuesto por el sistema III, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas, y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizándose recompensas, y castigos sólo ocasionalmente. La comunicación es descendente. Hay interacción moderada de tipo superior – subordinada, y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse

grupos informales, pero éstos pueden negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En el *clima de participación en grupo*, compuesto por el sistema IV, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente-descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor-supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades son compartidas. Las grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Los sistemas II y IV, corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert (1968), sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho (8) dimensiones, las cuales se nombran a continuación:

1.- *Métodos de mando*: Manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2.- *Motivación:* Relacionado con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3.- *Comunicación:* Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y a la manera de ejercerlos.

4.- *Interacción e influencia:* Referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

5.- *Resolución de problemas y toma de decisiones*: Referido a la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones).

6.- *Planificación:* Estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.

7.- *Control:* Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

8.- *Capacitación y adiestramiento:* Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada.

4.6.2.- Teoría de Litwin y Stringer (1968)

Según Brunet (1999), esta teoría utiliza un cuestionario que postula la existencia de nueve (9) dimensiones, las cuales explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1.- *Estructura:* Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a 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 en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2.- *Responsabilidad:* Es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio y no tener doble chequeo en el trabajo.

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

4.- *Desafío:* Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.- *Relaciones:* 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.

6.- *Cooperación:* Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Hace énfasis en el puesto de trabajo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7.- *Estándares:* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8.- *Conflictos*: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, y de cómo aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.- *Identidad:* Es el sentimiento de pertenencia a la organización y hacia el sentimiento de ser valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimiento asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

4.6.3.- Teoría de Pritchard y Karasick (1973)

Estos autores se esforzaron por medir el clima organizacional a través de once (11) dimensiones consideradas independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las cuales se nombran a continuación:

1.- *Autonomía:* Referida al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2.- *Conflicto y cooperación:* Referida al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3.- *Relaciones sociales:* Referido al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4.- *Estructura:* Cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5.- *Remuneración:* Se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, beneficios sociales, etc).

6.- *Rendimiento:* Referido a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7.- *Motivación:* Apoyada en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8.- *Estatus:* Referidos alas diferencias jerárquicas (superiores-subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9.- *Flexibilidad e innovación:* Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10.- *Centralización de la toma de decisiones*: Analiza de qué manera la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11.- *Apoyo:* Basado en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (citada en Brunet, 2004, p.47).

De acuerdo a lo planteado para los efectos de este proyecto, se entenderá por Clima Organizacional el proceso interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). De igual forma, se asumirá el modelo de medición de Rensis Likert, el cual permitirá el desarrollo de dicho proyecto.

CAPÍTULO 5.- MARCO METODOLÓGICO

5.1.- Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Exploratorio - Descriptivo, ya que se obtuvo una visión general de tipo aproximativo de una determinada realidad y se describió algunas características fundamentales de dicha realidad, utilizando criterios sistemáticos y teorías ya planteadas. (Hurtado, 1998).

5.2.- Diseño de la investigación

El presente trabajo es un Estudio de Campo Expost Facto, debido a que se tomaron los datos de manera directa de la realidad donde ocurren, sin reproducir los fenómenos ni manipular variables independientes. (Hurtado, 1998).

Según Barrios, (1998), la investigación de campo permite analizar sistemáticamente los problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos paradigmáticos o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

5.3.- Población y Muestra

La población estuvo conformada por 24 trabajadores del departamento de operaciones de la transnacional en estudio (2 gerentes, 1 supervisor, y 17 coordinadores de intercambio y 4 coordinadores de mercadeo).

Dado que la población es de 24 personas, se tomó su totalidad para la presente investigación

5.4.- Definición de variables

Clima organizacional

Definido como "conjunto de condiciones organizacionales que determinan en parte el comportamiento de los empleados" .

A continuación se presentan las dimensiones y categorías estudiadas en la presente investigación, así como sus objetivos de medición:

- **Métodos de mando**: Percepción que tienen los trabajadores de la gestión de liderazgo impartido como política organizacional para influir en los empleados. Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. Las categorías a considerar en esta dimensión son:

  - ✓ Confianza: Tiene que ver con el ambiente de confianza que prevalece en la empresa.
  - ✓ Libertad: Ambiente de libertad que existe y experimentan los empleados en la empresa.
  - ✓ Consideración: Actitud de aceptación de los superiores hacia las ideas y opiniones de los niveles inferiores.

Objetivos de medición: En esta dimensión interesa medir y conocer el estilo de dirección que utiliza la empresa como práctica de gestión administrativa organizacional, en relación a sus recursos humanos. Se quiere saber si los gerentes y supervisores, generan y/o propician con sus prácticas un ambiente de confianza, libertad y consideración.

- **Motivación**: Percepción que tiene el personal respecto al sistema que practica la organización como política para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.

  - ✓ *Valoración Personal:* Tiene que ver con la valoración personal como mecanismo de motivación.
  - ✓ *Recompensa:* Uso de premios, incentivos y beneficios que la empresa otorga para motivar a los empleados.
  - ✓ *Castigo:* Uso de prácticas punitivas utilizadas por la empresa.
  - ✓ *Satisfacción:* Sentimiento de bienestar que experimentan los trabajadores como miembros de la empresa.

Objetivos de medición: En esta dimensión interesa determinar cuáles son los mecanismos que pone en práctica la empresa con el propósito de estimular la participación e involucramiento (compromiso) de los empleados en los objetivos y metas de la empresa.

- **Comunicación**: Percepción que tiene el personal respecto a los tipos, formas, estilos y dirección de la comunicación formal e informal que emplea la empresa, así como la manera de ejercerla.

  - ✓ *Estilo:* Tiene que ver con los estilos cerrados y abiertos en que la comunicación se expresa.

- ✓ *Dirección:* Dirección de la comunicación (lateral, ascendente, descendente).
- ✓ *Información:* Información y mensajes que se imparte por medio de este proceso.

Objetivos de medición: En esta dimensión interesa determinar los estilos y formas de comunicación que se practica y prevalece en la empresa.

- **Influencia:** Percepción que tiene el personal de la cooperación y colaboración de ellos con sus superiores para establecer los objetivos y metas en la empresa.

- ✓ *Influencia:* Tiene que ver con el grado de influencia (participación) que ejercen los distintos niveles para establecer los objetivos y metas en la empresa.
- ✓ *Amistad:* Sentimiento de amistad y cordialidad que prevalece entre todos los miembros de la empresa
- ✓ *Interacción:* Grado de cooperación y colaboración recíproca que existe entre los miembros de los distintos niveles y entre los miembros de un mismo nivel.

Objetivos de medición: En esta dimensión interesa determinar los niveles de interacción, cooperación, amistad, acercamiento personal y lealtad que existe entre los distintos niveles de la empresa y que permiten trabajar en grupo para el logro de los objetivos y metas.

- **Toma de Decisiones y Resolución de Problemas:** Percepción que tienen los empleados de quién y dónde se toman las decisiones y de cómo están distribuidos estos poderes.

- ✓ *Grupos:*_Tiene que ver con que la empresa propicie el trabajo en equipo.
- ✓ *Conocimientos:* Conocimientos sobre la Toma de decisiones y Resolución de problemas.
- ✓ *Distribución:* Distribución de la jerarquía.

Objetivos de medición: En esta dimensión interesa determinar quiénes participan y dónde se realiza la Toma de decisiones y Resolución de problemas de la organización.

- **Planificación**: Percepción del grado de participación de los planes y directrices y de quienes y dónde se participa.

- ✓ *Procedimiento:* Tiene que ver con la manera en que suele establecerse los objetivos y metas de la empresa.
- ✓ *Responsabilidad:* Relacionado con las personas que realizan y participan en la planificación.

Objetivos de medición: Interesa conocer quiénes, dónde y en qué forma se lleva a cabo la planificación y directrices de los objetivos y metas de la organización.

- **Control:** Percepción que tienen los empleados de los sistemas de control que practica la empresa como política organizacional y de la importancia asignada a este proceso y quién lo ejerce.

- ✓ *Autonomía:* Tiene que ver con el grado de independencia y autocontrol que permite la empresa.

- ✓ *Grupos Informales:* Existencia de grupos informales que surjen como consecuencia de las prácticas de control.
- ✓ *Distribución:* Nivel donde se enfatiza y resalta más el papel y rol del control.
- ✓ *Función:* Propósito con que es utilizado el control por parte de la empresa.

Objetivos de medición: Interesa determinar el grado de control que existe, si se estable y predomina en la empresa como producto de las normas, políticas y procedimientos que esta implementa.

- **Adiestramiento y Capacitación**: Percepción que tienen los trabajadores de la capacidad y potencia de la organización de satisfacer las demandas de conocimientos y habilidades del personal, así como de la importancia asignada a este proceso.

- ✓ *Actitud:* Tiene que ver con el valor y la importancia que la empresa asigna a la capacitación y adiestramiento.
- ✓ *Desempeño:* Función de los procesos en la mejora del desempeño y calidad del trabajo.
- ✓ *Recursos:* Existencia de recursos proporcionados por la empresa para llevar a cabo estos procesos.

Objetivos de medición: Interesa determinar la importancia que la empresa da al adiestramiento y a la capacitación de los empleados.

✓ **Variables Demográficas**

- *Género:* Diferencia física constitutiva del hombre o mujer. (Femenino, Masculino).

- *Edad:* Medición cronológica contada por años a partir de la fecha de nacimiento del sujeto.

- *Nivel Educativo:* Estudios concluidos por el sujeto hasta el momento de realizarse la investigación.

✓ **Variables Laborales**

- *Antigüedad en la empresa*: Años y meses de servicio que tienen los sujetos en la empresa.

- *Nivel Jerárquico*: Cargo que ocupa el sujeto dentro de la estructura organizacional.

5.5.- Instrumento de Medición

En esta investigación se utilizó un cuestionario tipo Perfil Organizacional de Likert (Pol), el cual es una readaptación y contextualización del instrumento de Rensis Likert (1968). (Ver anexo A).

El instrumento contó en principio con 50 ítems tomados de la versión traducida al español de " El Factor Humano de la Empresa", de Rensis Likert, 1968. Luego, se hizo una validación del mismo, a través de dos (2) expertos en el área de Psicología Industrial, a fin de elaborar una versión equivalente

del instrumento para adaptarlo a las características de la población de la empresa transnacional objeto de estudio este proyecto. El mismo quedó conformado por 39 ítems .

El instrumento explora la percepción de los participantes acerca del Clima Organizacional, en que se les proporcionó un continuo de opciones por cada concepto o juicio, ante los cuales se les pidió una respuesta en función de una escala tipo Likert de frecuencia (En Nada, En cierto grado, En alto grado, Totalmente). (Hernández y otros, 1998). Se presentó cada afirmación y se solicitó que eligieran una de las cuatro (4) alternativas nombradas.

El instrumento de medición está estructurado de la siguiente manera:

Dimensiones	Categorías	Items
Método de Mando	Confianza Libertad Consideración	1,9 24 31
Motivación	Valoración Personal Recompensa Castigo Satisfacción	2 17,32 10 25
Comunicación	Estilo Dirección Información	33 18 26,36
Influencia e Interacción	Influencia Amistad	4 19,27
Toma de Decisiones y Resolución de Problemas	Grupos Conocimientos Distribución	20 38,5 37,28,13
Planificación	Procedimiento Responsabilidad	6,14 21,29
Control	Autonomía Grupos Informales Distribución Función	3 22 15,39 7,34
Adiestramiento	Actitud Desempeño Recurso	8,16 23 35

CAPITULO 6.- PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez recopilados los datos a través del instrumento de medición mencionado, se analizaron y evaluaron los datos obtenidos a través de estadísticos de tipo cuantitativo (Proporciones y Porcentajes) para cada una de las variables en estudio, con el objeto de describir y comparar los valores de las dimensiones y categorías estudiadas. De acuerdo a Ritchey (2002), el estadístico Proporción y Porcentaje permite conocer la proporción de respuestas para cada una de las categorías en estudio y/o puntuaciones de una variable, es decir, la proporción o porcentaje que dentro de la población representa una variable.

Las variables demográficas y laborales se analizaron, de igual forma con el estadístico de Proporción y Porcentaje, para poder caracterizar a la población.

Los datos obtenidos se agruparon en tablas y gráficos de frecuencia y se interpretaron, primero en forma global para observar los valores de todas las dimensiones y sistemas del Clima Organizacional, las cuales se analizaron por ítems y luego, por categorías para observar los valores de los componentes de las dimensiones. Según Ritchey (2002), los gráficos de frecuencia permiten observar la frecuencia de ocurrencia de los datos de una categoría.

6.1.- Análisis Global

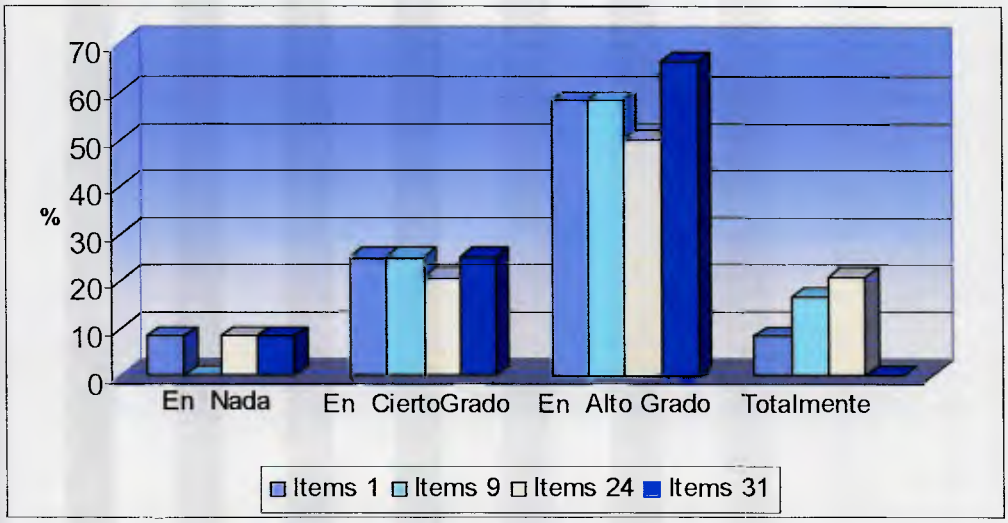

Figura 1.- Métodos de mando.

El gráfico refleja que los empleados perciben que la empresa utiliza en alto grado el liderazgo como política organizacional para influir en los mismos, lo que quiere decir, que existe una alta influencia del liderazgo sobre los empleados para controlar su comportamiento en la organización.

Los ítems reflejan un alto grado de confianza de los trabajadores hacia los supervisores y viceversa, así como un alto grado de libertad para discutir con los supervisores asuntos importantes relacionados con el trabajo. De igual forma, se evidencia un alto grado de aceptación, por parte de los superiores, de las ideas y opiniones de los trabajadores.

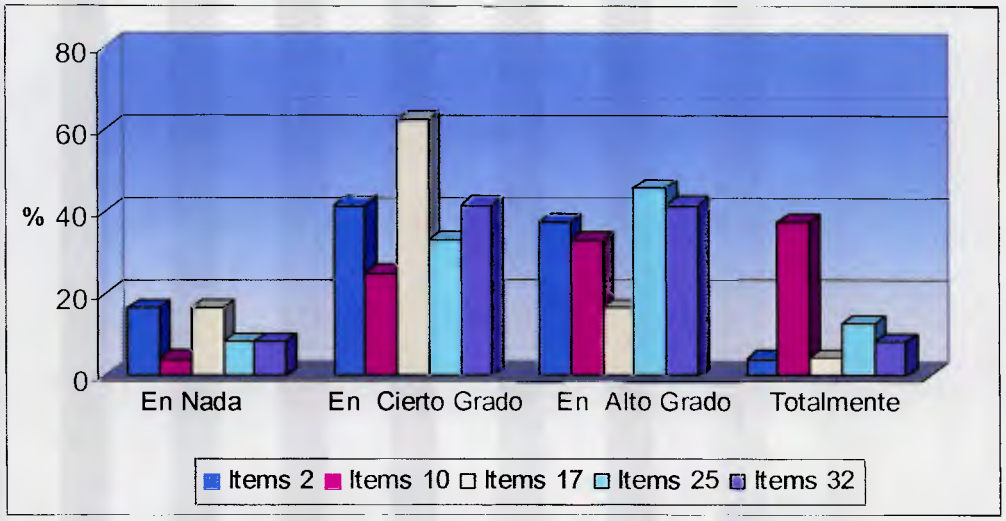

Figura 2.- Motivación.

El gráfico refleja que en cierto grado, los empleados perciben que la empresa practica políticas que les permite motivarlos, lo que quiere decir que no se responde de manera adecuada hacia la satisfacción de las necesidades de los empleados. Se observan diferencias poco significativas entre los empleados que perciben que la satisfacción de sus necesidades se genera en cierto o alto grado. Esta diferencia de percepciones puede estar influenciada, según Brunet (2004), por la posición de los empleados con respecto a la jerarquía organizacional, por el nivel de instrucción de los mismos, antigüedad, etc. Este autor considera que los empleados profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienden a percibir más favorablemente el clima de su empresa, que los empleados de niveles inferiores.

Los ítems reflejan que en cierto grado se asciende a los trabajadores, dependiendo de lo bien que realizan sus tareas. Se evidencia que la empresa utiliza totalmente las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas de la organización. Los empleados, además,

consideran que las remuneraciones que la empresa les ofrece, ayudan a mejorar en alto grado su rendimiento. Se observa que los trabajadores se sienten en alto grado identificados con la empresa. No existe diferencia entre los empleados que perciben que las condiciones físicas y ambientales en las que se realiza el trabajo, satisfacen en cierto o alto grado sus expectativas.

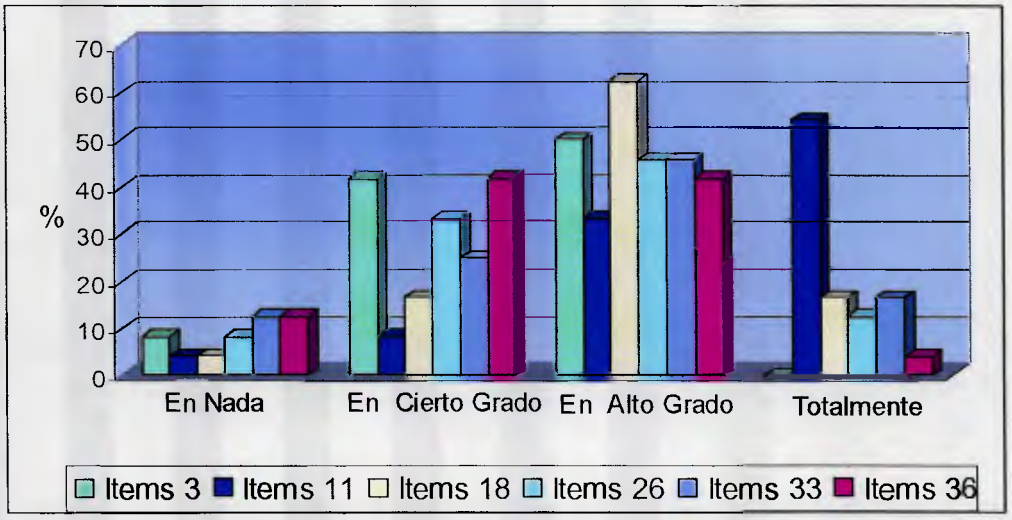

Figura 3.- Comunicación.

El gráfico refleja que los empleados perciben que se mantiene en alto grado la comunicación formal e informal en la empresa, lo que quiere decir que existe una alta comunicación entre los miembros de la organización.

Los items reflejan un alto grado de comunicación entre los niveles superiores e inferiores, la cual se genera de manera clara y oportuna, permitiendo facilitar la ejecución de las tareas. De igual forma se refleja que la comunicación que proviene de los niveles superiores es la única que tiene valor y es aceptada. Existe además, un alto grado de comunicación entre los miembros de la empresa, la cual se da de forma libre y espontánea. La comunicación impartida desde los niveles superiores, es en alto grado,

suficiente para desempeñar mejor el trabajo. Las quejas, son en alto grado escuchadas y expresadas libremente y los trabajadores perciben que la información dirigida de los niveles inferiores a los superiores es tomada en alto grado en cuenta.

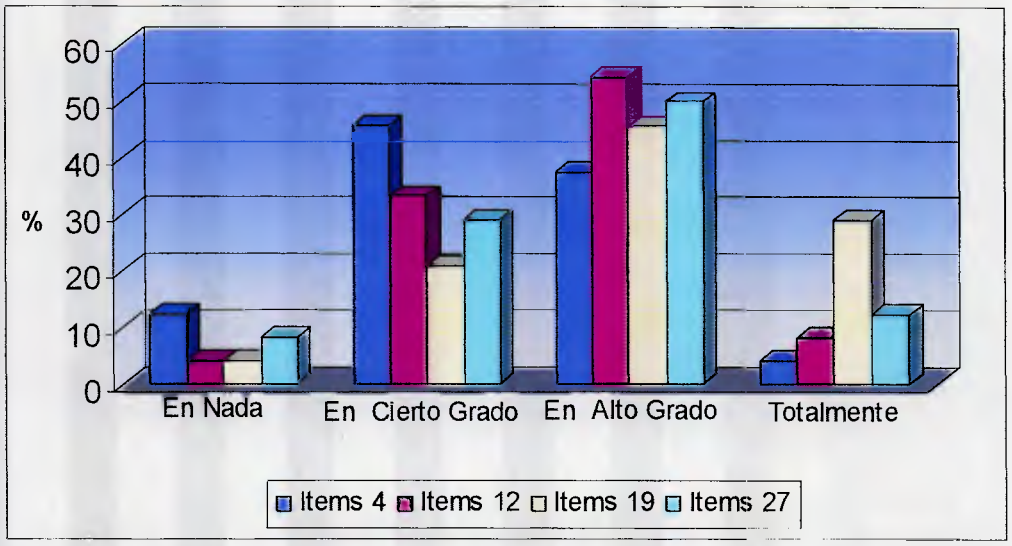

Figura 4.- Influencia e interacción.

El gráfico refleja que los empleados perciben que existe una alto grado de cooperación y colaboración entre éstos y sus superiores para establecer los objetivos y metas organizacionales.

Los ítems reflejan que los empleados perciben, en cierto grado, pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de sus departamentos. De igual forma se observa que, existe en alto grado compañerismo y lealtad ente los trabajadores y sus supervisores. Así mismo se evidencia que la interacción entre los miembros de la empresa es en alto grado escasa y dificulta las acciones para alcanzar objetivos y metas. Sin embargo, se

observa que los empleados perciben que la cooperación entre los miembros de organización para lograr objetivos y metas, se genera en un alto grado.

Se observa que a pesar de existir alto grado de compañerismo y lealtad y cooperación entre los trabajadores y sus superiores, su interacción es escasa, lo que dificulta el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

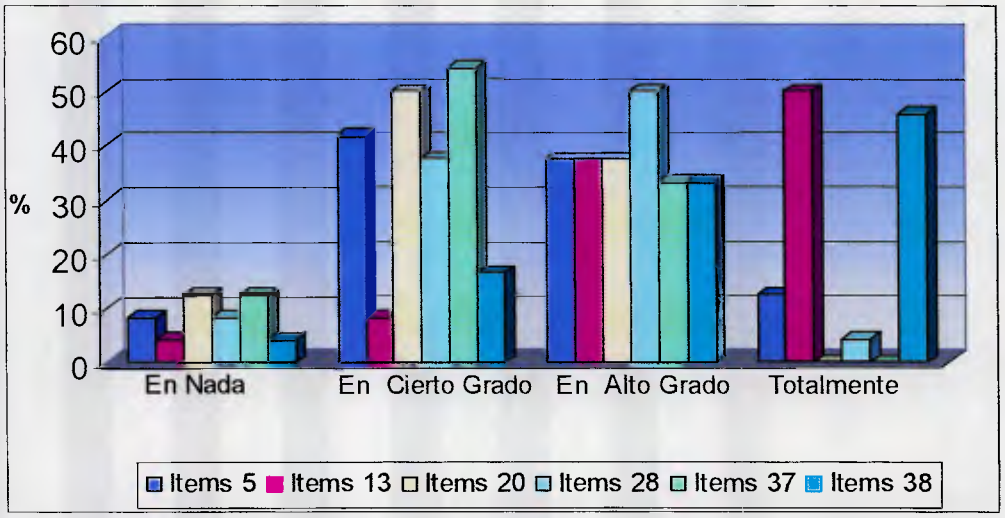

Figura 5.- Toma de decisiones y resolución de problemas.

El gráfico refleja que no existe diferencia significativa entre los trabajadores que perciben que conocen en cierto o alto grado quiénes, cómo y dónde se toman las decisiones y se resuelven los problemas organizacionales. Se evidencia confusión en la presente dimensión, quizás debido a que generalmente en las transnacionales, la toma de decisiones depende de la casa matriz..

Los ítems reflejan que los empleados perciben que la toma de decisiones y resolución de problemas favorece en cierto grado el trabajo en

equipo. Así mismo, se observa que los empleados perciben que la toma de decisiones y resolución de problemas son en su totalidad prácticas únicas y exclusivas de la alta gerencia. Además, se observa que en cierto grado, la resolución de problemas se realiza consultando a todos los miembros de la organización. Los empleados perciben que en alto grado, el conocimiento de los que están más cerca de los problemas es tomado en cuenta para su solución, mientras que los conocimientos de todos los miembros de la organización son tomados, en cierto grado en cuenta para solucionar problemas y tomar decisiones. Así mismo, se observa que el nivel jerárquico influye totalmente en la toma de decisiones y resolución de problemas.

Se evidencia, que la alta gerencia es quien toma las decisiones y busca resolver los problemas organizacionales, considerando a los empleados que están cerca de los mismos.

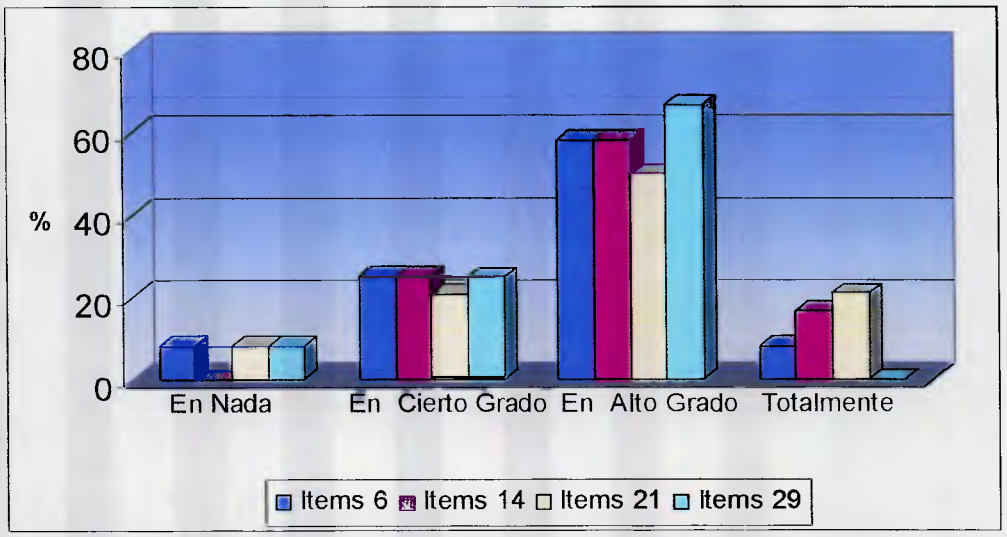

Figura 6.- Planificación.

El gráfico refleja que los empleados tienen un alto grado de conocimiento sobre quiénes, dónde y cómo se lleva a cabo la planificación y directrices de la empresa, lo que quiere decir que existe un alto grado de planificación en el establecimiento del sistema de fijación de objetivos o directrices. Los ítems reflejan que los empleados perciben que los objetivos y metas planeadas por la dirección, son en alto grado aceptados por todos los empleados de la empresa. Así mismo se observa, que los objetivos y metas se establecen, en alto grado, por la gerencia, los cuales se comunican hacia los niveles inferiores en forma de órdenes que deben ser acatadas. De igual forma, se observa que los trabajadores participan en alto grado en la planificación de los objetivos y metas laborales y en el ofrecimiento de experiencia y conocimientos de para establecer estrategias y directrices de acción.

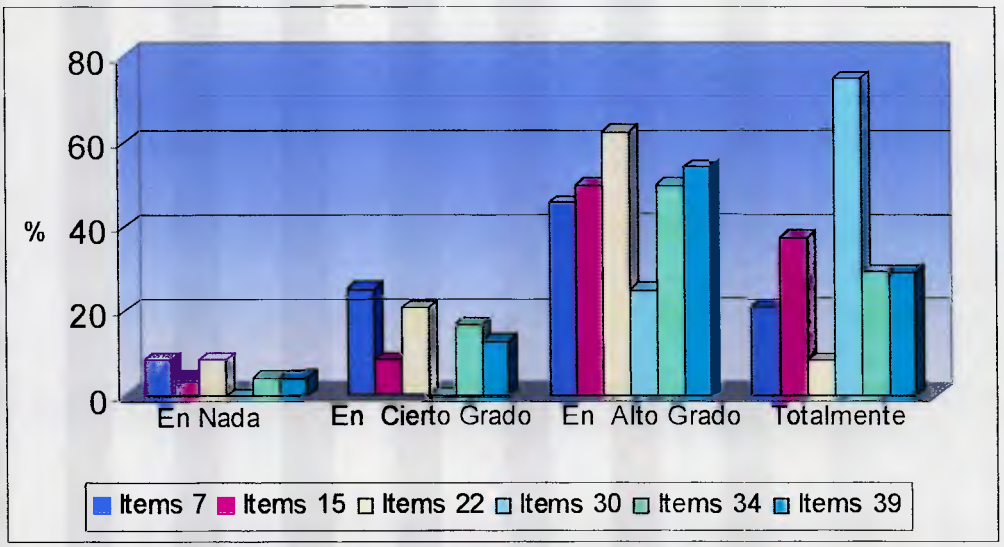

Figura 7.- Control.

El gráfico refleja que la percepción de los empleados con respecto a la importancia de los sistemas de control practicados por la empresa como

política organizacional y a quién la ejerce, se da en alto grado, lo que quiere decir que existe un alto grado distribución de control entre las instancias organizacionales.

Los ítems reflejan que los empleados perciben que éstos gozan, en alto grado, de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo. La alta gerencia se preocupa, en alto grado, en ejercer controles estrictos para que los trabajadores cumplan con sus obligaciones. Así mismo, se observa un alto grado, de grupos que se oponen y resisten a las políticas y normativas de la empresa (grupos informales). Las normas, políticas y procedimientos son señaladas e impuestas, totalmente por la gerencia para que sean acatadas por todos los miembros. Los supervisores realizan, en alto grado, seguimientos permanentes y riguroso de las actividades de los trabajadores. La supervisión y el control son, en alto grado, más estrictos en los niveles bajos.

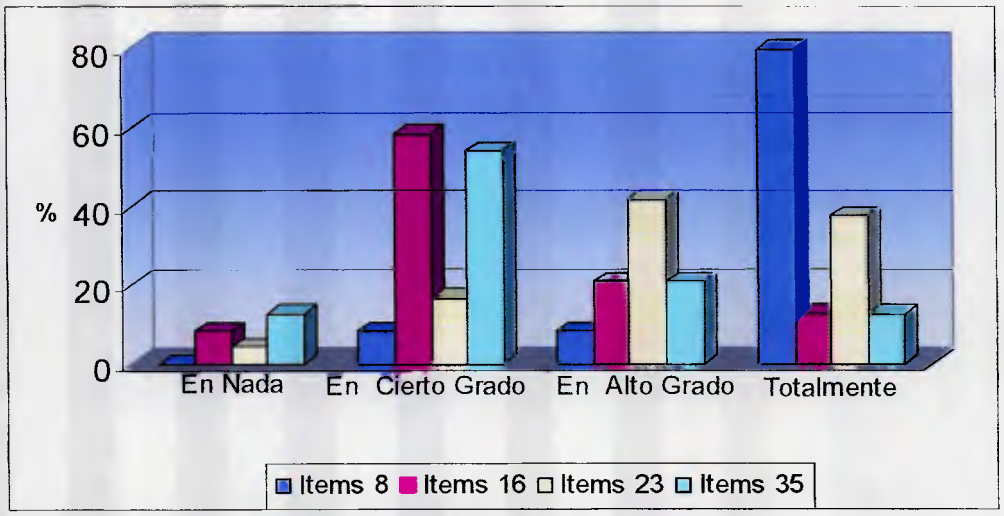

Figura 8.- Adiestramiento.

El gráfico refleja que los empleados perciben que la empresa satisface en cierto grado, sus demandas de conocimientos, es decir de adiestramiento y capacitación. La empresa asigna cierto grado de importancia a la misma.

Los ítems reflejan que la capacitación y adiestramiento es de total importancia para los empleados en su trabajo. Sin embargo, perciben que se les proporciona en cierto grado, el adiestramiento y capacitación adecuada para mejorar su desempeño y que la empresa da, en alto grado poca importancia al adiestramiento y capacitación de los empleados. Estos consideran que la empresa posee en cierto grado recursos adecuados y necesarios para impartir el adiestramiento y capacitación adecuada de los mismos.

6. 2.- Análisis por Categorías

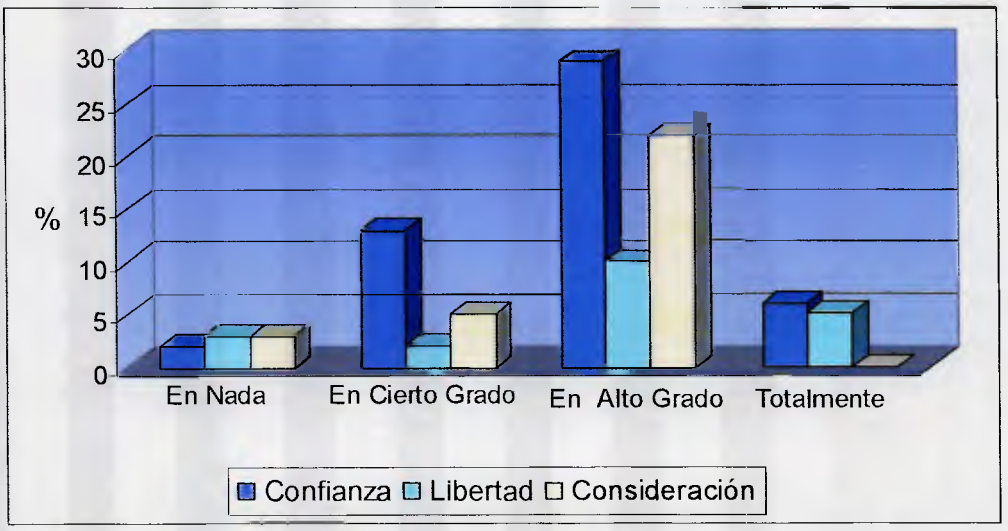

Figura 9.- Confianza, libertad, consideración.

El gráfico muestra la percepción de los empleados con respecto a la confianza que prevalece en la empresa, se genera en alto grado, lo que quiere decir, que prevalece un alto grado de confianza entre sus miembros. Los trabajadores tienen un alto grado de confianza entre los supervisores y viceversa.

De igual forma, se observa que los empleados experimentan que existe un alto grado de libertad para discutir con supervisores asuntos importantes relacionados con el trabajo, al igual que un alto grado de consideración y/o aceptación de los supervisores hacia las ideas y opiniones de los empleados de niveles inferiores.

Se evidencia que los gerentes y supervisores generan y/o propician con sus prácticas un estilo de dirección que genera un ambiente de confianza, libertad y consideración, dentro de las cuales la confianza y consideración son percibidas como las más importantes. Los trabajadores perciben que los supervisores toman en cuenta sus ideas y opiniones.

Se observa que la empresa utiliza la confianza y consideración como gestión organizacional para manejar el recurso humano.

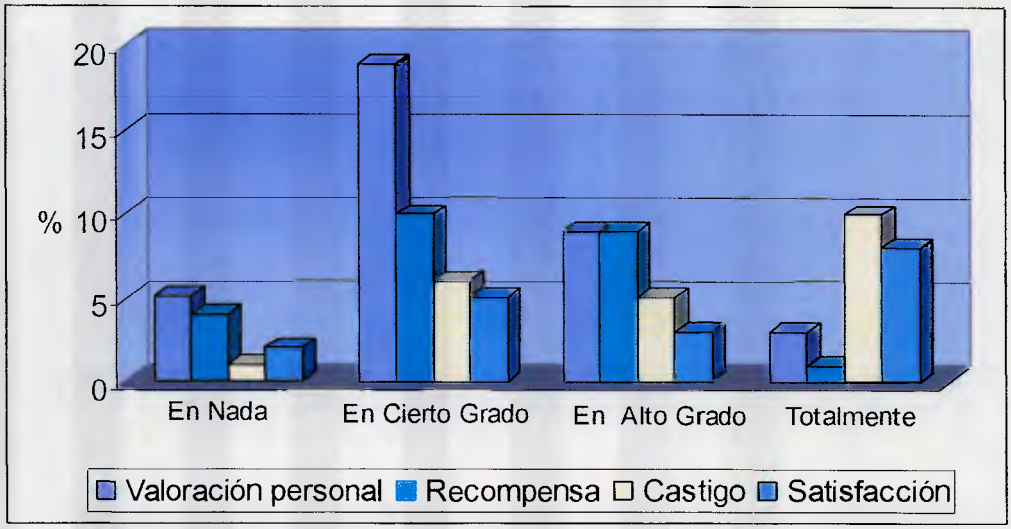

Figura 10.- Valoración personal, recompensa, castigo, satisfacción.

El gráfico muestra que en la empresa se practica en cierto grado como política de motivación de los empleados, la valoración personal. El ascenso es en alto grado, una forma de valoración impartida por la empresa.

La empresa en cierto grado, utiliza premios e incentivos u otros beneficios para motivar a los empleados. La remuneración es uno de los premios que en cierto grado utiliza la empresa para motivar a los empleados, así como la adecuación física y ambiental del lugar de trabajo. El castigo y amenaza o uso de prácticas punitivas es utilizado totalmente por la empresa, para controlar la conducta de los empleados dentro de un nivel de productividad adecuado. Los empleados experimentan que existe un total sentimiento de bienestar e identificación con la empresa.

Se evidencia que la recompensa y el castigo son los mecanismos que la empresa pone en práctica para estimular la participación e involucramiento (compromiso) de los empleados con los objetivos y metas de la organización.

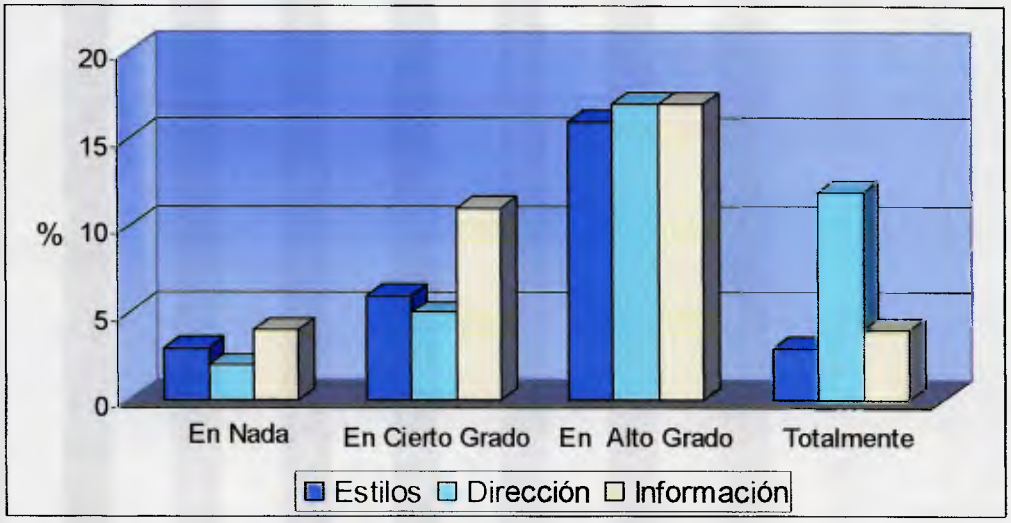

Figura 11.- Estilos, dirección e información.

El gráfico refleja que la empresa considera, en alto grado, los estilos de comunicación que prevalecen. Se acostumbra a escuchar y expresar libremente las quejas, por lo que se asume que existe un estilo de comunicación abierto.

Se observa que la dirección de la comunicación se considera en alto grado por los miembros de la organización, la cual fluye en forma descendente desde los niveles más altos a los más bajos y ascendente.

La información y mensajes impartidos en la empresa se consideran en alto grado importantes. Los supervisores tienden a comunicar a los subalternos suficiente información para el desempeño del trabajo y la información dirigida de los niveles inferiores a los superiores es tomada en cuenta.

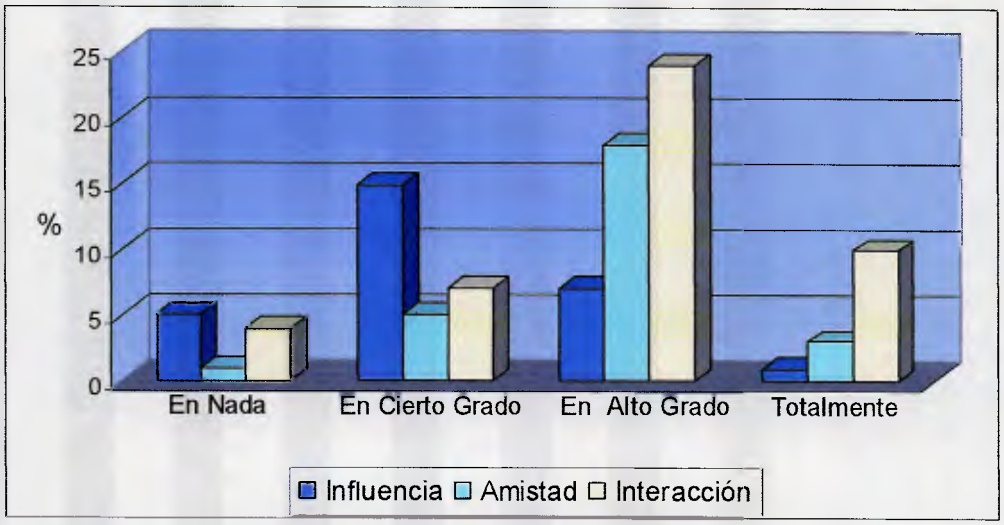

Figura 12.- Influencia, amistad e interacción.

El gráfico muestra que existe en la empresa cierto grado de influencia y/o participación en los distintos niveles de la organización para establecer los objetivos y metas. Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades de sus departamentos.

En la empresa prevalece en alto grado un sentimiento de amistad y cordialidad entre sus miembros. Existe compañerismo y lealtad entre los trabajadores y sus superiores. Así mismo, existe un alto grado de cooperación y colaboración entre los miembros de los distintos e iguales niveles de la organización. Se observa que una alta cooperación entre los miembros de la empresa y alta dificultad para que los mismos interactúen entre sí para el alcance de los objetivos y metas. Al igual que un alto grado de cooperación, amistad y lealtad entre los miembros de la empresa, para el logro de objetivos y metas. Sin embargo, la interacción entre los mismos es

escasa y dificulta la acción. Se evidencian altos niveles de cooperación y amistad, pero bajo nivel de interacción entre los miembros de la empresa.

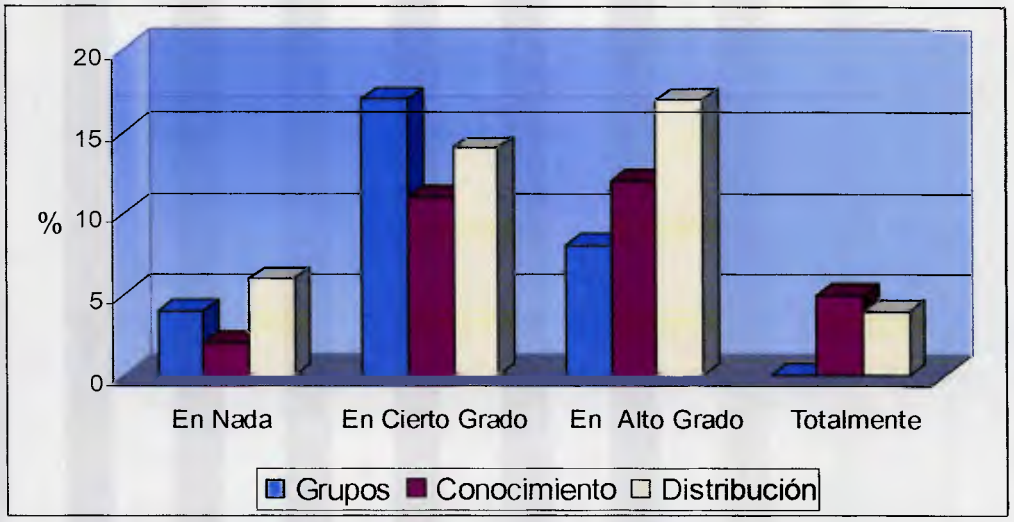

Figura 13.- Grupos, conocimientos, distribución.

El gráfico refleja que la empresa propicia en cierto grado el trabajo en equipo. En cierto grado se consulta a los miembros de la empresa , para la solución de problemas.

No se observa diferencia significativa sobre los empleados que consideran tener cierto, alto o total grado de conocimientos sobre la toma de decisiones y resolución de problemas, es decir, sobre quién y dónde se toman las mismas. Conocen que el nivel jerárquico influye en la misma y que en cierto grado esta toma de decisiones y resolución de problemas favorece el trabajo en equipo.

La distribución de la jerarquía es considerada en alto grado por los miembros de la organización. La toma de decisiones y resolución de problemas son prácticas únicas de la alta gerencia.

Se evidencia que la alta gerencia y aquellos que están cerca de los problemas son los que participan en la toma de decisiones y resolución de problemas.

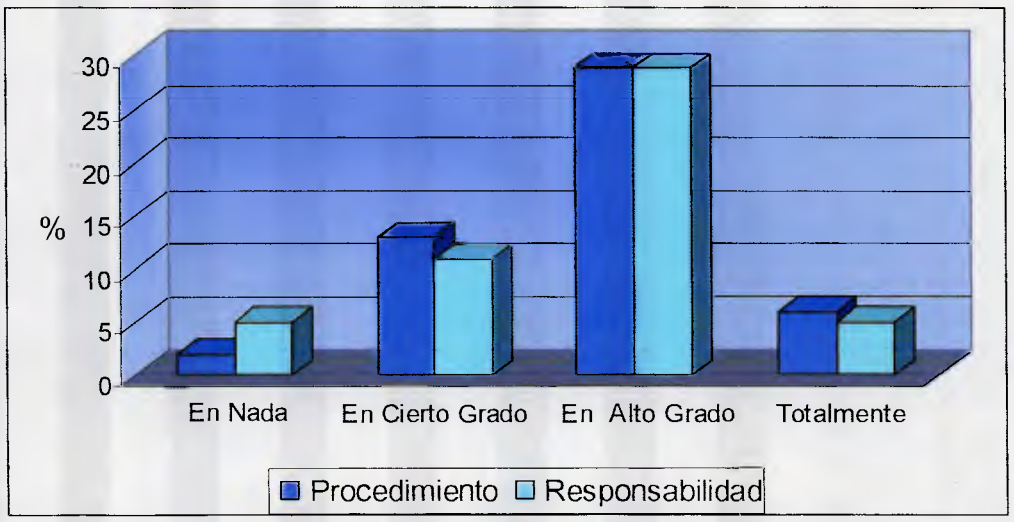

Figura 14.- Procedimiento, responsabilidad.

Los procedimientos para establecer los objetivos y metas de la empresa, son altamente considerados por la organización. Estos se establecen por la alta gerencia y se comunican hacia los niveles inferiores en forma de órdenes que deben ser acatados.

Las personas que participan en la planificación de las directrices de la organización son altamente responsables. Se les permite participar a los trabajadores considerándose su experiencia y conocimientos para establecer las mismas.

Se evidencia que la alta gerencia lleva a cabo la planificación y directrices de los objetivos y metas de la organización, tomando en cuenta la experiencia y conocimiento de los trabajadores. La planificación y directrices de los objetivos y metas de la organización se lleva a cabo por la alta gerencia, los cuales son aceptados y comunicados en forma de órdenes.

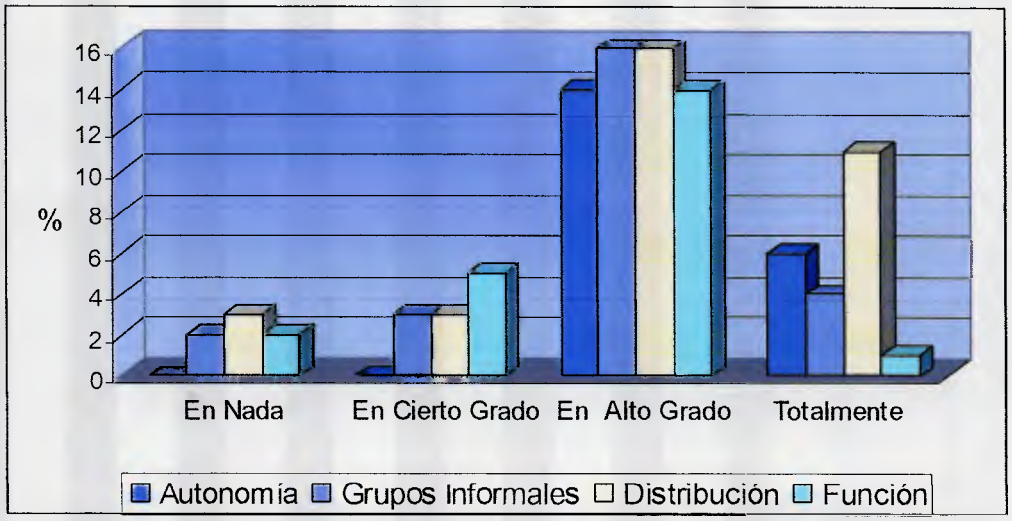

Figura 15.- Autonomía, grupos informales, distribución, función.

El gráfico muestra que existe un alto grado de independencia y autocontrol en la realización de las tareas de los empleados. Esto debido a que la comunicación dirigida de los niveles superiores es clara, oportuna y permite facilitar el trabajo.

Existe en alto grado la conformación de grupos informales como consecuencias de las prácticas de control ejercidas por la empresa, aunque se observa que éstas permiten autonomía sobre la ejecución de las tareas. Se evidencia que existen grupos que se oponen y resisten a las políticas y normativas de la empresa.

La distribución del control está concentrado en alto grado en la alta gerencia, siendo más estrictos en los niveles inferiores. El control es utilizado en alto grado por la empresa para que los empleados cumplan con las funciones propias de su trabajo. Para ello, los supervisores realizan, en alto grado un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los mismos.

Se evidencia que existe un alto grado de control sobre los trabajadores como producto de las normas, políticas y procedimientos que esta implementa, a pesar de que los mismos gozan de autonomía en la ejecución de las tareas.

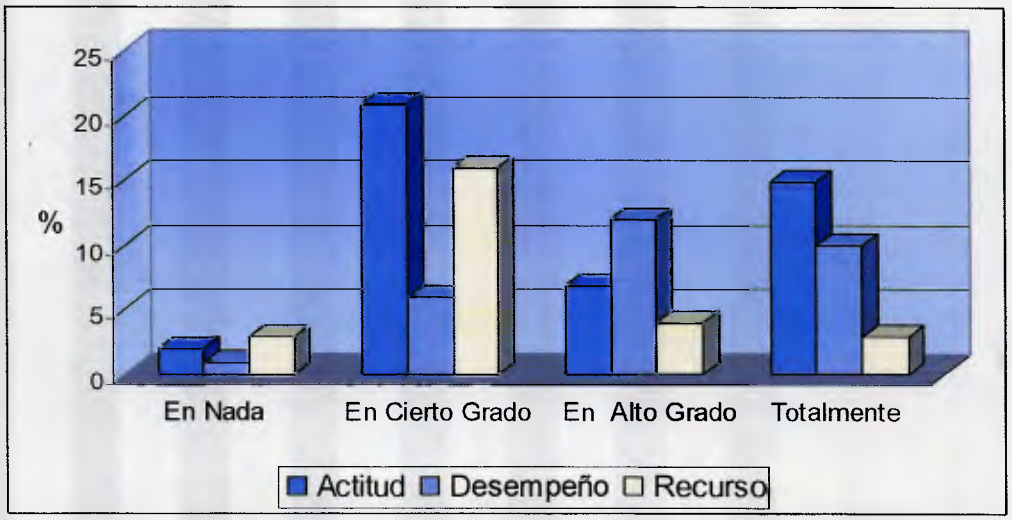

Figura 16.- Actitud, desempeño, recursos.

El gráfico refleja que los empleados asignan gran importancia a su capacitación y adiestramiento, el cual resulta en cierto grado importante para la empresa.

La empresa da en cierto grado importancia al adiestramiento y capacitación de los trabajadores, para mejorar su desempeño y la calidad del trabajo y la proporción de recursos adecuados para llevar a cabo la capacitación de los trabajadores, se da, de igual manera, en cierto grado.

Se evidencia que la empresa da en cierto grado importancia al adiestramiento y capacitación de los empleados, y no cuenta en con suficientes recursos para impartir el mismo.

6.3.- Análisis de Variables Demográficas

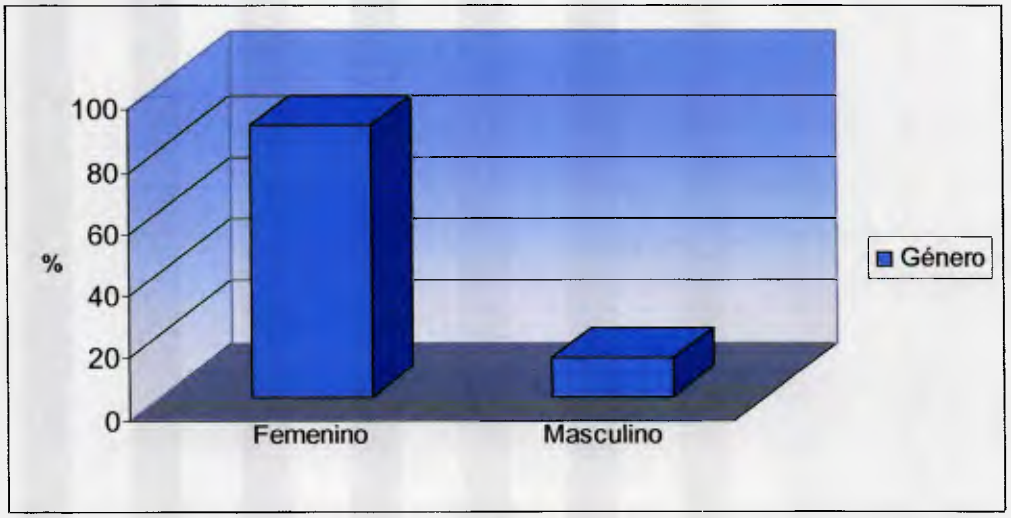

Figura 17.- Género

Se puede observar en el gráfico que la población estudiada está conformada, en su mayoría por el género femenino (88%) y en minoría por el género masculino (12%).

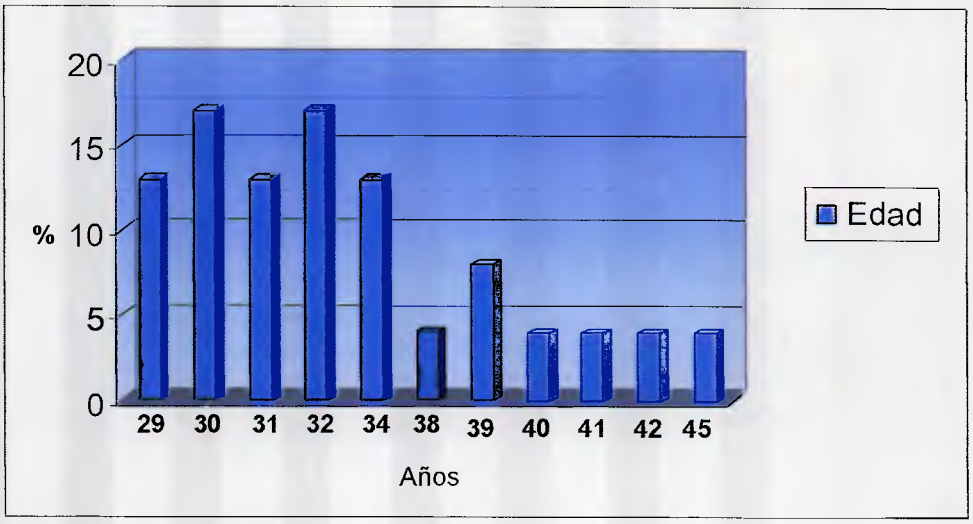

Figura 18.- Edad

Se observa en el gráfico que la población estudiada está conformada en su mayoría por empleados comprendidos entre las edades de 30 (17%) y 32 (17%) años . De igual forma se evidencia un alto porcentaje de personas entre los 29 (13%) , 31 (13%)y 34 (13%) años , lo que quiere decir, que los empleados de la transnacional estudiada está conformada en su mayoría por personas jóvenes (29-34 años).

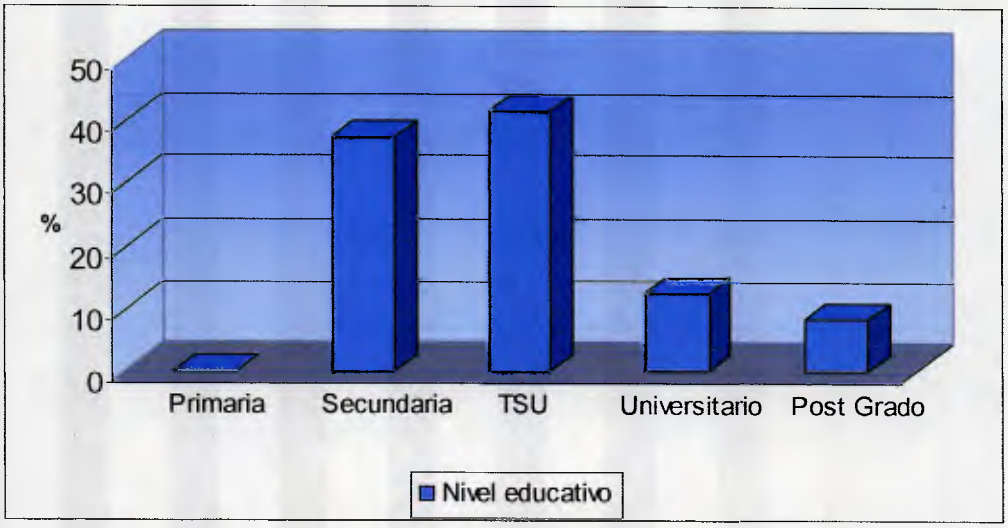

Figura 19.- Nivel educativo

En el gráfico se observa que el nivel de estudios concluidos por los empleados de la transnacional es a nivel de Técnico Superior Universitario (TSU) (42%). Así mismo, se evidencia un alto porcentaje de empleados a nivel de Bachilleres (Secundaria) (38%).

6.4.- Análisis de Variables Laborales

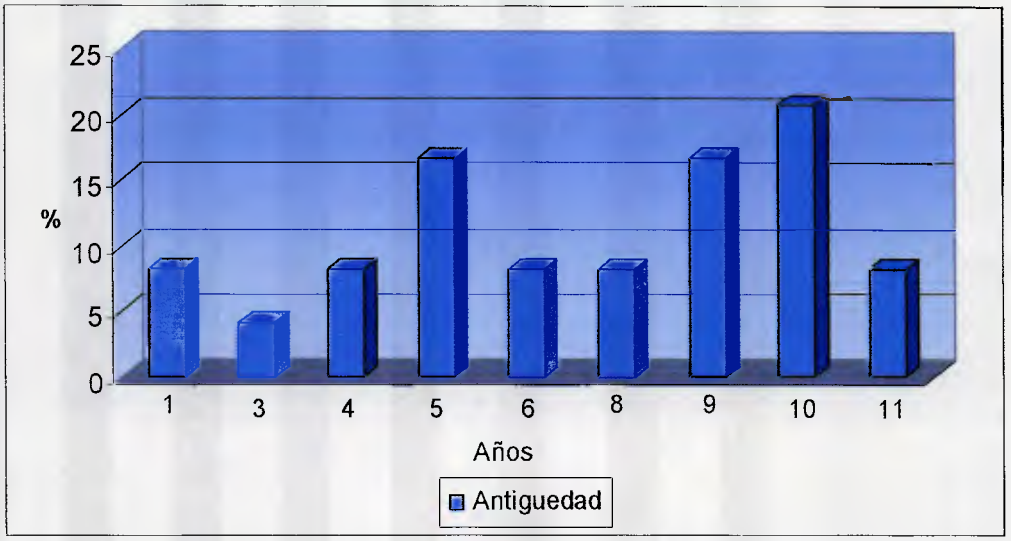

Figura 20.- Antigüedad en la empresa

Se observa que el mayor porcentaje de la población (21%) está caracterizada por tener 10 años de antigüedad en la empresa. Así mismo, se evidencia un alto porcentaje con 5(17%) y 9 (17%) años de antigüedad, lo que quiere decir, que en su mayoría los empleados de la transnacional estudiada cuenta con empleados con alto nivel de antigüedad.

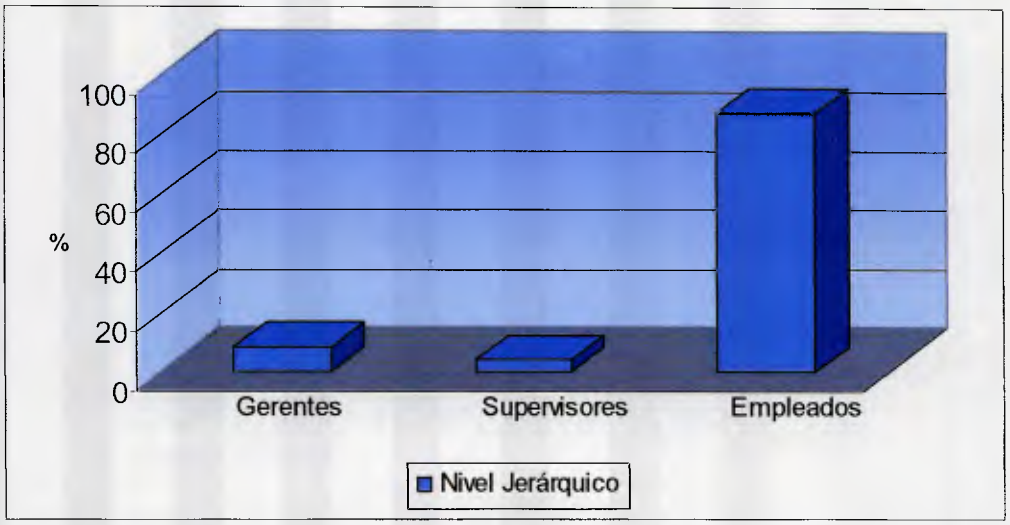

Figura 21.- Nivel jerárquico

Se observa que el mayor porcentaje de la población estudiada (88%) está conformada por empleados. Los gerentes representan u 8% y los supervisores representan un 4%.

CAPITULO 7.- CONCLUSIONES

Según Brunet (2004), el Clima Organizacional produce resultados que tienden a observarse a nivel del rendimiento organizacional, individual o grupal. Incluye aspectos objetivos de la organización como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamientos de los empleados. Las características individuales de los trabajadores actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. Este a su vez, es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la presente investigación, caracterizando el Clima en función de las dimensiones y sistemas propuestos por dicho autor, para concluir en un Tipo de Clima existente. Dichos resultados se analizaron en forma global, por categorías y por variables demográficas y laborales:

Métodos de Mando: Se evidencia que se utiliza el liderazgo como método de mando para generar actitudes de aceptación desde los niveles superiores hacia los inferiores, de tal manera que se acaten en alto grado normas, políticas y procedimientos de la misma. Se observa, además, que en la empresa se genera un estilo de dirección en el que se propicia la confianza entre los trabajares y supervisores y viceversa, la libertad para que los empleados discutan con los supervisores asuntos importantes relacionados con el trabajo y la consideración (aceptación de ideas y opiniones de

empleados de niveles inferiores) como gestión organizacional para manejar el recurso humano.

Motivación: Se evidencia que la empresa no responde de manera adecuada a la satisfacción de las necesidades de los empleados. Se observa que la empresa utiliza como mecanismos para estimular el compromiso de los empleados con los objetivos y metas de la organización, la valoración personal y recompensa, a través de premios e incentivos (remuneración, ascenso y adecuación física y ambiental), pero sólo en cierto grado. Así mismo, la empresa utiliza la amenaza y el castigo como práctica punitiva, cuando no se cumplen con los objetivos y metas. Los empleados de esta organización podrían estar en presencia de un liderazgo de tipo coercitivo, donde se utiliza el premio y castigo, como base de autoridad.

Comunicación: Los resultados mostraron que la empresa practica la comunicación entre sus miembros, la cual tiende a ser clara y oportuna, espontánea y facilita la ejecución de las tareas. A pesar de ello, la comunicación que viene de los niveles superiores es la única que tiene valor y es aceptada, aunque la comunicación dirigida de los niveles inferiores a los superiores es altamente tomada en cuenta. Se escuchan las quejas e inquietudes de los empleados. El estilo de comunicación existente es abierto, ya que los empleados expresan libremente sus ideas y opiniones y su dirección es descendente-ascendente y viceversa.

Influencia e interacción: Los resultados mostraron que en la empresa existe participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos y metas de misma. Los niveles de interacción entre los miembros de distintos niveles y de un mismo nivel es en alto grado escaso, lo que dificulta la acción hacia el alcance de los objetivos y metas. Existe cooperación y colaboración para

el logro de objetivos y metas, así como amistad, cordialidad, compañerismo y lealtad entre los distintos niveles de la empresa.

Toma de Decisiones y Resolución de Problemas: Los resultados mostraron que los empleados tienen conocimiento sobre quiénes y dónde se toman las decisiones de la empresa y cómo están distribuidos estos poderes. La toma de decisiones y resolución de los problemas, favorece el trabajo en equipo. Esta es una práctica única y exclusiva de la gerencia y no de todos los miembros de la organización. Se propicia en cierto grado el trabajo en equipo y se toma en cuenta el conocimiento de los empleados que están más cerca de los problemas.

Planificación: Se evidencia que los empleados tienen conocimiento sobre quiénes, dónde y cómo se lleva a cabo la planificación y directrices de la empresa. Existe planificación en el establecimiento del sistema de fijación de objetivos o directrices. Estos son planeados por la dirección y son acatados por todos los miembros de la organización.

Control: Los resultados mostraron que la gerencia utiliza el control como práctica organizacional para que se cumplan funciones propias del trabajo y para dar seguimiento permanente y riguroso sobre las actividades. Se establecen normas, políticas o procedimientos que deben ser acatados por todos sus miembros. Existe un alto grado de autonomía y/o independencia hacia la ejecución de las tareas, lo que puede deberse a que la comunicación dirigida desde los niveles superiores es clara y oportuna, permitiendo facilitar el trabajo. Existe la conformación de grupos informales, que de alguna forma se oponen a las políticas y normativas de la empresa.

Adiestramiento: Los resultados mostraron que los empleados consideran que su capacitación y desarrollo es muy importante para el cumplimiento de su trabajo. Sin embargo, se observa que la empresa proporciona sólo en cierto grado, lo que quiere decir que no se satisfacen las necesidades de adiestramiento y capacitación de los empleados. Los empleados perciben que no se le da suficiente importancia a su desarrollo. Se observa, además que la empresa cuenta sólo en cierto grado con suficientes recursos para impartir la capacitación de sus trabajadores.

En cuanto a análisis de las variables demográficas y laborales se obtuvo, que la población estudiada está conformada mayormente por el género femenino. En su mayoría los empleados tienen edades entre 29 y 34 años, lo que evidencia que la empresa cuenta con una población joven. El nivel educativo de los mismos es a nivel de TSU y secundaria. La mayor parte de la población presenta una antigüedad entre 5 a 10 años en la empresa. La población estudiada está conformada en su mayoría por empleados, presentando minoría de gerentes y supervisores. Se observa que la población de la transnacional en estudio es completamente joven, y posee niveles educativos básicos.

Se puede concluir que el *Tipo de Clima Organizacional* existente en la empresa, de acuerdo a los sistemas propuestos por Lickert (1968) es *Autoritario - Paternalista*, el cual corresponde al Sistema II, donde los empleados perciben que existe confianza entre la dirección y los subordinados, pero se utiliza el control, recompensas y castigo como método de motivación. Los empleados tienden a trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas. Las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte delos superiores y con precaución por parte de

los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Existen grupos informales que no siempre reaccionan a los fines de la organización. Este tipo de clima tiende a ser cerrado, ya que las líneas de autoridad están estrictamente definidas, y los procesos se encuentran centralizados y jerarquizados, se tiende a jugar con las necesidades de los empleados y se da impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Es desfavorable, ya que se tiende a generar una estructura rígida en la que los empleados tenderán a experimentar insatisfacciones frente a sus labores y frente a la empresa misma.

CAPITULO 8.- RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones que deben ser consideradas por la gerencia de la transnacional estudiada son las siguientes:

- Mejorar la actitud hacia sus procesos como factor estratégico y determinante de éxito.

- Promover un Clima favorable (abierto) donde se estimule y mantenga una estructura flexible que minimice el control riguroso sobre los empleados, y donde se les de importancia a los mismos en la toma de decisiones; propiciándose así el trabajo en equipo hacia la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

- Dinamizar y flexibilizar los procesos centralizados en los niveles altos de la estructura jerárquica.

- Revisar sistemas de compensación y remuneración y/o incentivos de los empleados.

- Explorar sistemas de motivación para generar mayor compromiso y comunicación eficaz.

BIBLIOGRAFIA

- Barrios, Maritza. (1998). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctórales*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Brunet, Luc. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Brunet, Luc. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

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

- Granell, H. (1998). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA.

- Hall, R. (1998). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados* (2ª ed.). México: Editorial Printice Hall.

- Hampton, R David. (1998). *Administración*. Mc Graw Hill.

- Hernández, R. Fernández, C. Y Otros. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Hurtado, J. (1998). *Metodología de investigación holística* (2ª ed.). Caracas: Servicios y proyecciones para América Latina.

- Likert, Rensis. (1968). *El factor humano de la empresa.* Bilbao: Ediciones Deusto.
- Palacios, Alfonso. (1998). *Diagnóstico organizativo.* Análisis de los modelos metodológicos. Editorial Guayacán Centroamericana S.A.
- Ritchey, Ferris. (2002). *Estadística para las Ciencias Sociales.* México: Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Santalla, Zuleima. (2003). *Guía para la elaboración de reportes de investigación* (1ª ed.). *Caracas: Publicaciones UCAB.*

ANEXO A.- Instrumento de medición.

Anexo A.- Instrumento de medición.

Presentación.-

La información aquí descrita servirá para cumplir con requisitos académicos exigidos por la UCAB para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. El propósito de la investigación consiste en conocer algunos aspectos de la organización relacionados con el Clima Organizacional predominante.

El siguiente cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario colocar su nombre.

No hay respuestas correctas e incorrectas. Sólo se pretende conocer su opinión.

Responda todo el cuestionario.

Gracias por su colaboración.-

Instrucciones para responder.-

El presente cuestionario tiene como objetivo presentar una serie de preguntas relacionadas con situaciones que tienen que ver con el ambiente laboral de la empresa. Son 40 preguntas, con cuatro (4) alternativas de respuestas:

- En Nada
- En Cierto Grado
- En Alto Grado
- Totalmente

Marque con una X su escogencia.
Ejemplo:
EN QUÉ GRADO.....
Se toman en cuenta las ideas de los trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente
	X		

Este ejemplo indica que la persona considera que En Cierto Grado las ideas de los trabajadores son tomadas en cuenta por la empresa.

EN QUÉ GRADO...

1.- Los trabajadores tienen confianza en los supervisores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

2.- Se asciende a los trabajadores dependiendo de lo bien que realizan sus labores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Gado	Totalmente

3.- La comunicación que se dirige de los niveles superiores a los niveles inferiores es clara, oportuna y facilita el trabajo.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

4.- Los empleados pueden influir en los objetivos, métodos y actividades de sus departamentos.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

5.- La toma de decisiones y la solución de problemas favorece el trabajo en equipo.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

6.- Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptadas por todos los empleados de la empresa.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

7.- Los trabajadores gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

8.- Es importante para usted la capacitación y adiestramiento en su trabajo.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

9.- Los supervisores tienen confianza en sus trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

10.- Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen con los objetivos y metas de la empresa.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

11.- La comunicación que proviene de los niveles superiores es la única que tiene valor y es aceptada.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

12.- Existe acercamiento personal, compañerismo y lealtad entre los trabajadores y sus superiores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

13.- La toma de decisiones y la solución de los problemas son prácticas únicas y exclusivas de la alta gerencia.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

14.- Los objetivos y metas se establecen en la alta gerencia y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

15.- La alta gerencia se preocupa por ejercer un control estricto para que los trabajadores cumplan con sus obligaciones.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

16.- Se le proporciona el adiestramiento y capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

17.- Las remuneraciones económicas que la empresa ofrece ayudan a mejorar el rendimiento.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

18.- La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

19.- La interacción entre los miembros de la empresa es escasa y dificulta la acción para alcanzar los objetivos y metas.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

20.- La solución de los problemas se realiza consultando a todos los miembros de la empresa.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

21.- Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

22.- Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

23.- La empresa da poca importancia al adiestramiento y capacitación de los trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

24.- Los trabajadores se sienten libres para discutir con los supervisores asuntos importantes relacionados con el trabajo.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

25.- Los trabajadores se sienten identificados con la empresa.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

26.- Los superiores le comunican a los subalternos suficiente información para desempeñar mejor su trabajo.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

27.- Para lograr los objetivos y metas de la empresa, los miembros de la organización cooperan entre sí.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

28.- El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas es tomado en cuenta para su solución.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

29.- Se le permite a usted participar y ofrecer su experiencia y conocimiento para establecer estrategias y directrices de acción.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

30.- Las normas, políticas y procedimientos son señaladas e impuestas por la gerencia para se acatadas por lo demás miembros.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

31.- El supervisor inmediato toma en cuenta las ideas de los trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

32.- Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se realiza el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

33.- Son escuchadas las quejas y se permite expresarlas libremente.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

34.- Los supervisores realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

35.- Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y la capacitación de los trabajadores.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

36.- La información que se dirige de los niveles inferiores a los niveles superiores, es tomada en cuenta.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

37.- Los conocimientos de todos los miembros de la empresa son tomados en cuenta para solucionar problemas y toma de decisiones.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

38.- El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de los problemas.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

39.- La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos.

En Nada	En Cierto Grado	En Alto Grado	Totalmente

Gracias por colaborar en este estudio.-

Datos Generales

Sexo_____ Edad_____ Estado Civil_____

Nivel de Instrucción	Completo	Incompleto
Primaria		
Secundaria		
Técnico Superior		
Universitario		
Post Grado		

Nivel Jerárquico	
Gerente	
Supervisor	
Empleado	

Antigüedad en la empresa

Años_____ Meses_____