DAV 0489

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

Diagnóstico de Clima Organizacional en la Empresa:

Transmave

Caracas, Junio 2004

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TRABAJO DE GRADO

Diagnóstico de Clima Organizacional en la Empresa TRANSMAVE

REALIZADO POR:
LIC. AZIZE AZAN.

TUTOR: LIC. RICARDO PETIT

CARACAS, FEBRERO DE 2005.

INDICE

RESUMEN 4

CAPÍTULO I

OBJETIVO Y ALCANCE 6

1.1. Objetivo General 6
1.2. Objetivos Específicos 6
1.3. Alcance 6
1.3.1. Descripción de la Organización 7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO 10

2.1. Investigación Descriptiva 10
2.2. Diagnóstico Organizacional 11
2.3. Comportamiento Organizacional 12
2.4. Cultura Organizacional 14
2.5. Clima Organizacional 16
2.5.1. Definición de Clima Organizacional 17
2.5.2. Comportamiento – Cultura y Clima Organizacional 19
2.5.3. Características del Clima Organizacional 21
2.5.4. Modelo de Litwin y Stinger (1978) 22

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO 26

3.1. Tipo de Estudio 26
3.2. Diseño de la Investigación 27
3.2.1. Población 27
3.2.2. Ficha Técnica 27

3.3. Atributos Encuestados 33

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 37

4.1. Tablas de Resultados 37

4.2. Resultados del Desempeño 50

4.3. Análisis de los Datos 53

BIBLIOGRAFÍA 55

ANEXOS 57

RESUMEN

La presente investigación tendrá como propósito explorar la percepción del clima organizacional, de una empresa encargada del transporte marítimo a nivel nacional.

Para realizar esta investigación se consideró como base el modelo propuesto por Stringer (2002) en su libro *"Leadership and Organizational Climate"* el cual orienta sus postulados al establecimiento de la premisa que el clima organizacional esta determinado por cinco factores como son: las prácticas de liderazgo, el sistema formal y la estructura de la organización, la estrategia, el ambiente externo, y la historia de la organización. Sin embargo y a pesar de lo determinante de las prácticas de liderazgo en este modelo, nuestro enfoque es de orientación neutral. Se resume en una cadena descriptiva de las prácticas de liderazgo que influyen sobre el clima organizacional y del resto de las dimensiones. El clima organizacional, según este modelo, se divide seis dimensiones a saber: estructuras, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

Para efectos del análisis fueron estudiadas y consideradas las siguientes dimensiones: Estructura, Liderazgo, Comunicación, Toma de Decisiones, Ambiente Físico, Sistemas de Incentivos, Identidad Organizacional y Relaciones. Sobre esta base teórica se diseñaron encuestas de medición de clima organizacional las cuales se aplicaron al personal de la empresa objeto de estudio a fin de realizar un diagnóstico de la percepción que tienen los empleados de TRANSMAVE, sobre su organización y la relación que mantienen con esta, centrándose en un análisis de tipo unidireccional, sin establecer correlación alguna entre las dimensiones

Es importante señalar que en este tipo de investigación descriptiva, se pretendió determinar el nivel de la percepción e cada dimensión y sus variables; la misma tuvo un diseño no experimental (no se manipularon deliberadamente las variables) y de tipo transversal o transaccional (la recolección de los datos se efectuó en un tiempo único). Se tomaron como población la totalidad de los empleados de la organización (854 trabajadores, tomando una muestra de tipo aleatoria simple contentiva de 411 empleados.

En el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, en donde se tomaron en cuenta distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad.

Este diagnóstico de clima organizacional contratado por la empresa TRANSMAVE al equipo consultor le ayudará a la organización a construir un mapa de análisis que le permita la toma de decisiones sobre la cohesión de los empleados con la organización y la alineación de objetivos – empresa-trabajadores –, debido a que TRANSMAVE se encuentra en el proceso de certificación de calidad ISO 9001-2000 y requiere una total identificación de su recurso humano con las políticas de la calidad establecidas, así como una estandarización de sus procesos y una marcada orientación de satisfacción al cliente. Por tales consideraciones requieren de un clima organizacional positivo y adaptado a los nuevos retos de la corporación.

CAPITULO I

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivo General

- Efectuar un estudio diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa TRANSMAVE, que le permita a su Alta Gerencia de esa organización obtener un conocimiento detallado de las variables: Liderazgo, Comunicación, Toma de Decisiones, Ambiente Físico, Sistemas de Incentivos, Identidad Organizacional, y Relaciones, que le permita a la empresa obtener las herramientas necesarias para la toma de decisiones en función del mejoramiento de la relación con sus trabajadores y así lograr la certificación de calidad ISO 9001-2000.

1.2. Objetivos Específicos

- Ofrecer a la empresa cliente las herramientas diagnósticas necesarias para la toma de decisiones en materia de administración de su Recurso Humano.
- Determinar el nivel de Satisfacción Laboral de los empleados de TRANSMAVE, con relación a su percepción de los factores organizacionales existentes.
- Establecer un registro base sobre los niveles del clima organizacional en la empresa, que le permita realizar futuras mediciones y análisis históricos del comportamiento de las dimensiones objeto de estudio.

1.3. Alcance de la Investigación.

Toda empresa tiene como objetivo fundamental el lograr un buen posicionamiento en el mercado, con el suficiente dinamismo para poder adaptarse a los constantes cambios en el entorno. Una de las maneras de lograr tales transformaciones es a través del mejoramiento permanente de los individuos, ya que el recurso humano, especialmente en

el área de servicio, es fundamental para el rendimiento y la productividad de las organizaciones.

Los esfuerzos que acometen las organizaciones para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a sus trabajadores oportunidades de mejoramiento integral en sus puestos de trabajo, lo que redituará en una mayor contribución de estos al logro de los objetivos de la empresa, la consolidación de un ambiente de confianza, respeto y compromiso y finalmente las mejoras en la productividad.

Sobre esta base se ha decidido realizar un estudio diagnóstico de Clima Organizacional de la Empresa TRANSMAVE con el fin de medir la percepción que tienen los empleados de esta organización sobre las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Sin embargo es indispensable incorporar en este trabajo, como elemento previo al desarrollo del estudio de campo, una base teórica que agregue previamente el desarrollo de conceptos básicos asociados al Comportamiento y la Cultura Organizacional, como factores indispensables para, en primera instancia, darle al factor humano su carácter de elemento indispensable para alcanzar la visión y cumplir satisfactoriamente con la misión organizacional, así como proporcionar una coherencia teórica entre conceptos estrechamente vinculados como son Clima, Cultura y Comportamiento.

1.3.1. Descripción de la Organización.

Para comprender el verdadero alcance de la investigación es indispensable dimensionar a la organización a estudiar, tomando en consideración, el objeto de la empresa y su distribución geográfica. Es importante destacar que el equipo consultor analizó la filosofía de gestión de la organización (misión, visión, valores y políticas) sin embargo no se incorporaron en este trabajo a petición del cliente, por considerar que podía identificarse a la organización, perdiendo así el carácter confidencial del diagnóstico.

TRANSMAVE una corporación encargada de la prestación de servicios de transporte marítimo en Venezuela, conformado por una sede central y diecisiete sucursales regionales ubicadas en las principales ciudades costeras del país.

Su estructura organizativa esta basada en la Metodología de Procesos, identificando en el organigrama estructural de la Sede Principal diez (10) oficinas de apoyo, complementarias y estratégicas con doce (12) divisiones adscritas y dos (02) gerencias generales, como ejecutoras de sus procesos básicos las cuales tienen bajo su línea de mando un total de siete (07) gerencias operativas, que a su vez poseen ocho (08) divisiones y las diecisiete (17) sucursales regionales. Así mismo cuenta con un Consejo Directivo conformado por tres (03) representantes de los órganos de control, los trabajadores y los accionistas minoritarios, un Presidente del Consejo quien es el mismo presidente de la empresa, designado por el accionista mayoritario y un Vicepresidente, designado por el segundo accionista de la empresa.

En las reuniones sostenidas con la contraparte del Consultor, los representantes de la Vicepresidencia y la Unidad de Planificación de la empresa manifestaron algunas consideraciones que se consideran importantes destacar:

- La empresa se encuentra próxima a obtener la Certificación de Calidad COVENIN ISO 9001-2000, por lo que requiere la alineación de los objetivos institucionales y la estandarización de los procesos administrativos y operativos especialmente en sus sedes regionales.

- La amplia distribución geográfica de las sucursales dificulta la cohesión de la organización en términos de cultura, alineación con los objetivos de la empresa, información y toma de decisiones, debido a que gran parte de estas dependencias por los servicios que prestan están ubicadas en lugares de difícil acceso por vía aérea y largos trayectos por vía terrestre, con relación a la sede central.

- Las consideraciones antes planteadas han motivado a la Alta Gerencia de TRANSMAVE a preocuparse por sus empleados y el compromiso de estos con la compañía, por lo que tienen previsto iniciar el desarrollo de políticas que cohesionen a la organización, para lo cual necesitan un diagnostico de la situación actual que les permita conocer las expectativas de sus empleados, con relación a la organización.

- La población total de trabajadores alcanza los 854 empleados, distribuidos en la sede central y las 17 unidades regionales, por lo que se decidió, para garantizar la selección de individuos pertenecientes a todos los niveles jerárquicos, realizar una selección transversal de los trabajadores, con una muestra lo suficientemente representativa que asegurase el éxito del instrumento.

- La investigación se limitará a establecer el las condiciones de las dimensiones que se estudien a través de una encuesta de medición de clima, la que arrojará las áreas prioritarias de intervención. Esta investigación no desarrollará las propuestas de acción para corregir las desviaciones que se detecten del instrumento aplicado, por cuanto la contratación de la consultoría por parte de TRANSMAVE solo se limitó al diagnóstico del clima en la empresa.

Finalmente es propio enmarcar la investigación de carácter organizacional como un diagnóstico, que permita determinar la percepción que tienen los empleados de TRANSMAVE sobre la calidad de su entorno laboral, para así poder recomendar al cliente las mejores decisiones a la hora de implementar políticas de cohesión y alineación de objetivos que les permitan lograr la certificación de calidad ISO 9001:2000. Por el motivo antes señalado y a fin de garantizar la calidad de los servicios prestados por sus empleados, la empresa acudió al grupo consultor quien le ayudará a comprender el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y la motivación de estos en términos de comunicación, organización, liderazgo, sistema de incentivos, entre otras dimensiones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo se orienta a proporcionarle a la presente investigación la sustentación teórica que conduzca y soporte la metodología utilizada, así como el correcto manejo y procesamiento de los datos y el análisis de los mismos. Iniciaremos el marco teórico de esta investigación definiendo en primera instancia la teoría metodológica utilizada, orientada a la definición de la investigación descriptiva y al alcance del diagnóstico organizacional.

Posteriormente para comprender el modelo utilizado en el análisis del Clima Organizacional en la Empresa TRANSMAVE trataremos los conceptos asociados que perfilan el conjunto de herramientas teóricas utilizadas desarrollando previamente las definiciones de comportamiento, y cultura organizacional.

2.1. Investigación Descriptiva:

El tipo de investigación seleccionado define el alcance de la misma, por lo que para el Diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa TRANSMAVE hemos decidido utilizar la Investigación Descriptiva, por considerarla se adapta a las necesidades y característica de nuestro estudio. Para conocer a detalle el alcance de este tipo de investigación se presenta lo expuesto por Dankhe, citado por Sampieri, en su libro Metodología de la Investigación (p60), quien conceptúa a la investigación descriptiva en los siguientes términos:

> *"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas*

independientemente, para así – y valga la redundancia – describir lo que se investiga". (Subrayado nuestro)

Lo que se puede interpretar de esta definición es que los estudios descriptivos miden las características o variables de los individuos en un momento dado, buscando comprender las propiedades de las mismas. Esta definición es perfectamente aplicable a las encuestas de medición de clima organizacional, por cuanto nos permite a través del estudio de las variables seleccionadas, evaluar el comportamiento de estas dimensiones y así poder describir sus condiciones en TRANSMAVE.

En otra de sus definiciones el autor (Sampieri) (p62), plantea:

> "*Los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esta medición. Asimismo, debe ser capaz debe ser capaz de identificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición".* (Subrayado nuestro)

Dankhe, citado por Sampieri (p62), acota: *...la investigación descriptiva requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder...*

De las anteriores acotaciones se concluye que con la utilización de la investigación descriptiva lograremos medir las dimensiones del clima con precisión, a través de la adecuada selección de la muestra representativa de los empleados de TRANSMAVE y con el diseño de un instrumento idóneo, formulando preguntas que realmente permitan conocer los atributos de las dimensiones analizadas.

2.2. Diagnóstico Organizacional.

Para comprender lo que implica un diagnóstico organizacional, comenzaremos revisando lo que los autores entienden por diagnóstico. Vidal (p25) lo define ampliamente en los siguientes términos:

*"El diagnóstico es un **proceso** de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El "saldo" de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico; el diagnóstico es un **medio**, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización".*

Como lo explica la autora para efectuar un diagnóstico se debe realizar una indagación, que en el caso de la investigación en TRANSMAVE se efectuará por medio del instrumento de medición de clima. Esta herramienta permitirá contrastar la situación actual de la empresa en términos de percepción de los empleados sobre la satisfacción de sus necesidades sociales dentro de la organización con el modelo teórico de clima establecido por Litwin y Stinger, el cual se desarrollará posteriormente.

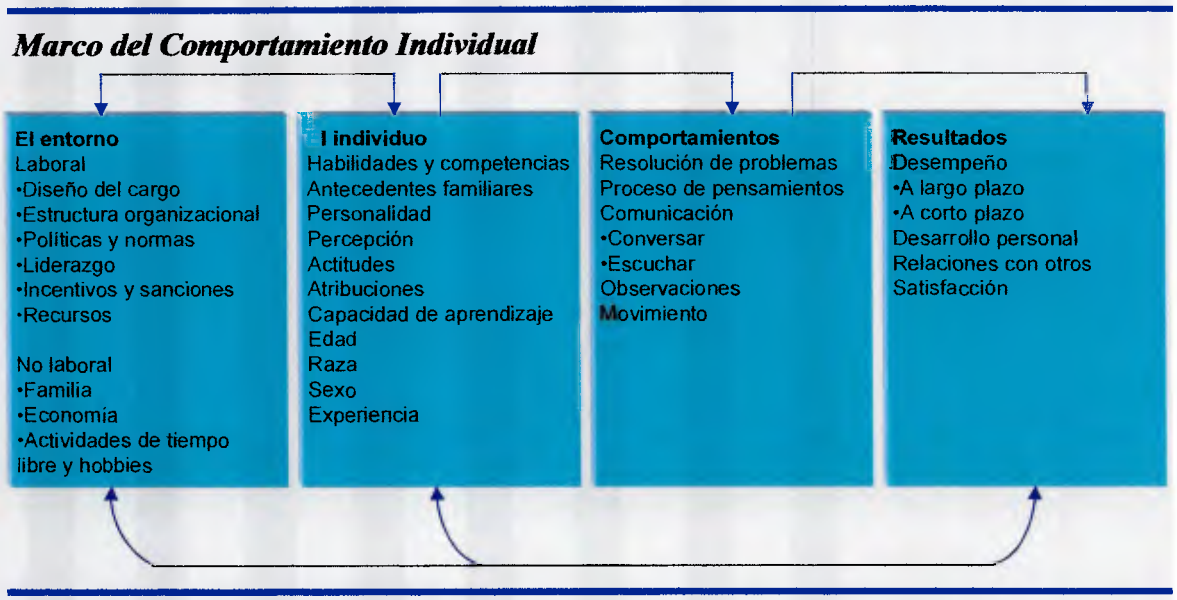
French y Bell (p115) lo definen como ...*una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y cultura del sistema y de otros objetivos*... Esta descripción se ajusta en gran medida a las encuestas de clima las cuales por su dimensión permiten realizar un análisis en la totalidad de la organización, dado que es una herramienta de amplio alcance y que puede ser aplicada en un corto periodo de tiempo. A diferencia de las entrevistas las encuestas de clima permiten reducir la barrera que tiene TRANSMAVE con relación a la extensa distribución geográfica de sus sedes regionales, en las cuales se ubica la mayoría de sus empleados.

2.3. Comportamiento Organizacional.

El comportamiento de un ser humano, especialmente en un entorno laboral presenta un alto componente de complejidad, por cuanto el individuo se ve impactado permanentemente por factores externos e internos, así como experiencias pasadas y conocimientos adquiridos que inciden y presionan en diferentes direcciones, causando comportamientos aleatorios en las personas.

Analizar entonces el comportamiento humano en función de su alineación con los resultados organizacionales resulta bastante difícil, sin embargo Gibson, Ivancevich y

Donnelly en su libro Las Organizaciones presenta un Marco de Comportamiento Individual, que pueden ayudar a identificar las variables relevantes que influyen en el comportamiento humano en las organizaciones.(p 104)



De este esquema se deduce que las variables que componen el entorno (laboral y no laboral) interactuan e influyen directamente con el individuo, generando en el una serie de comportamientos que traerán consigo una serie de resultados, los cuales servirán de retroalimentación para el individuo y el entorno.

Una de las variables que se extrae del Modelo de Gibson, Ivancevich y Donnelly, es la percepción, definida por estos autores como: "Proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno. Implica organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica.".(p110)

La variable percepción es indispensable para comprender el funcionamiento del clima organizacional, ya que este último es considerado como la percepción de los empleados sobre la satisfacción de sus necesidades a través de las herramientas que le proporcione la organización.

Por otra parte Gibson, Ivancevich y Donnelly, en su libro las organizaciones, puntualizan una serie de elementos de consenso sobre e comportamiento organizacional, los cuales se citan a continuación (p105):

1. *El comportamiento es un resultado.*
2. *El comportamiento esta orientado hacia un objetivo.*
3. *El comportamiento que se puede observar se puede medir.*
4. *El comportamiento que no se puede observar en forma directa (por ejemplo, pensar y percibir) también es importante en el cumplimiento de los objetivos.*
5. *El comportamiento se motiva.*

Otra definición de comportamiento la presenta I. Chiavenato, quien define al comportamiento organizacional como: *...el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas...(p 556)*

Lo interesante de la teoría del comportamiento es el énfasis hacia las personas dentro de la organización, mas allá de las tareas y de la estructura organizacional y su reconocimiento a que el comportamiento de los individuos es el resultado de la afectación que proporcionan el resto de los individuos, los grupos y el ambiente, en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

2.4. Cultura Organizacional:

Mucho se ha escrito sobre cultura organizacional, por lo que intentaremos resumir los elementos centrales de este concepto, especialmente orientado a su carácter de contracto social compartido, fundamentado en las creencias y valores del colectivo organizacional.

Para Vidal, en Diagnóstico Organizacional (p113),...*la cultura de una organización es el verdadero espejo de sus creencias y valores en la práctica cotidiana. En términos de la teoría de la complejidad, podríamos decir que es la cualidad emergente y el pegamento del sistema como un todo..."*

El concepto de cultura organizacional se asocia siempre con lo que en gerencia se denomina visión compartida, así mismo se vincula con conceptos como sistemas de creencias, símbolos y significados compartidos y fundamentalmente con la existencia de costumbres, normas y códigos de comportamiento que guían las acciones de los individuos de una organización en un sentido, debido a que comparten los mismos criterios interpretativos sobre el contexto que los rodea.

Por otra parte Gibson, (p34) definen la cultura organizacional como: *...lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas...*

Gibson (p514) amplia esta definición de cultura organizacional, asociada al Desarrollo Organizacional al definirla como un: *...profundo sistema de valores, creencias y normas que existen en una organización. La cultura organizacional puede o no generar efectividad dependiendo de la naturaleza de los valores, creencias y normas...*

Otra definición es la aportada por Schein, citado por Gibson (p34) en el sentido que:

> *"La cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos temas"*

El compartir valores sólidos, expectativas y creencias, influyen directamente en el comportamiento de los individuos y por ende en la percepción que estos tienen de su organización y el entorno que lo rodea. Por lo tanto ayudará a los individuos a como lo define Gibson (p39):

1. *Desarrollar un sentido de historia.*
2. *Crear un sentido de unidad.*
3. *Promover un sentido de pertenencia.*
4. *Aumentar el intercambio entre los miembros.*

} ***Cultura organizacional cohesiva***

Es importante el aporte hecho por Chiavenato quien considera a la cultura como un proceso dinámico influido por condiciones endógenas y exógenas resaltado que esta podrá ser positiva o no de acuerdo a los patrones sobre los que este construida, como lo establece el autor en su libro Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración (p591):

> *"El modo de vida propia que cada organización desarrolla en sus miembros. La cultura de una organización no es estática, sino que experimenta alteraciones con el transcurso del tiempo, dependiendo de las condiciones internas y externas. Algunas organizaciones logran renovar constantemente su cultura, manteniendo su integridad y su personalidad en tanto que otras permanecen con su cultura atada a patrones obsoletos y pasados de moda".*

2.5. Clima Organizacional

Una vez desarrollados dos conceptos básicos (comportamiento y cultura organizacional) estrechamente vinculados al Clima Organizacional pasaremos a exponer lo relacionado con esta dimensión del Desarrollo Organizacional, utilizada por las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa o institución.

Uno de los primeros en estudiar psicológicamente el clima fue Kurt Lewin en los años 30, quien junto a otros teóricos exploró al clima considerándolo como una realidad empírica. Lewin concluyó que era el clima capaz de cambiar la conducta observable de los miembros de un grupo.

A principios del siglo XX se inicia el movimiento de las relaciones humanas en la industria, etapa en la que se destacan el psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothlesberger. Posteriormente el clima organizacional ha tomado diferentes denominaciones entre ellas ambiente, atmósfera, entre otras; sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

2.5.1. Definiciones de Clima Organizacional:

Los estudios del clima organizacional se han caracterizado por la diversa gama de acepciones o definiciones y de las cuales se citan algunas de ellas

Litwin y Stringer citados por Stringer (p. 9) definieron, en su libro *"Motivation and Organizational Climate"* al clima organizacional como: *...un concepto que describe la subjetiva naturaleza o la cualidad del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y reportada por estos en un apropiado cuestionario....*

Esta definición de clima organizacional introduce dos elementos centrales el primero es la connotación subjetiva que tiene el clima dado que está construido por las percepciones de los individuos y el segundo es la cualidad que de ser medido con un apropiado cuestionario o instrumento. Esta última premisa es indispensable a la hora de diseñar un instrumento de clima el cual debe desarrollar las dimensiones adecuadas a medir, como lo explicaremos mas adelante. Por otra parte el método de recolección debe garantizar la confidencialidad y debe permitirle al investigador esbozar un mapa real de la situación del clima en la organización objeto de estudio.

Chiavenato (p.86), señala que el clima organizacional se refiere al:

> *"Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros"*

La ilustración de Chiavenato incorpora otro elemento importante, la asociación del clima con componentes propios de la organización, es decir el clima organizacional esta

fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial. Así mismo es importante destacar la flexibilidad del clima puesto que cambios en los sistemas, las estructuras y en las conductas cambian el clima. También se infiere que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

Otra autora que trata al clima es su investigación es Vidal (p279) quien lo precisa como:

> "*La percepción que tiene el empleado de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera como los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema*"

La definición de Vidal comienza a perfilar las dimensiones con las que debe contar cualquier instrumento que pretenda medir el clima organizacional, de ella se desprende el estudio de la organización y sus procesos, de la infraestructura con que cuentan las empresas y que están a disposición de sus empleados los sistemas de autoridad y los flujos de información dentro de las organizaciones.

Como se puede notar existen varios autores que han desarrollado sus propias definiciones de clima, y Goncalvez es uno de los que ha intentado sistematizar los procesos internos que en la organización se suceden en relación al clima. Este autor en su investigación Dimensiones del Clima Organizacional (p3) lo define como: ...*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.)*...

Goncalvez también presenta un útil esquema que permite visualizar en forma sencilla la incidencia del clima en las estructuras y sobre todo en el comportamiento de los individuos.

Diagrama de Goncalvez

Este comportamiento al que se refiere Goncalvez es lo que le ha dado al clima la importancia que tiene hoy dentro de los estudios organizacionales debido a que está estrechamente vinculado con la productividad de una organización o puede ser un obstáculo para esta.

2.5.2. Comportamiento, Cultura y Clima Organizacional.

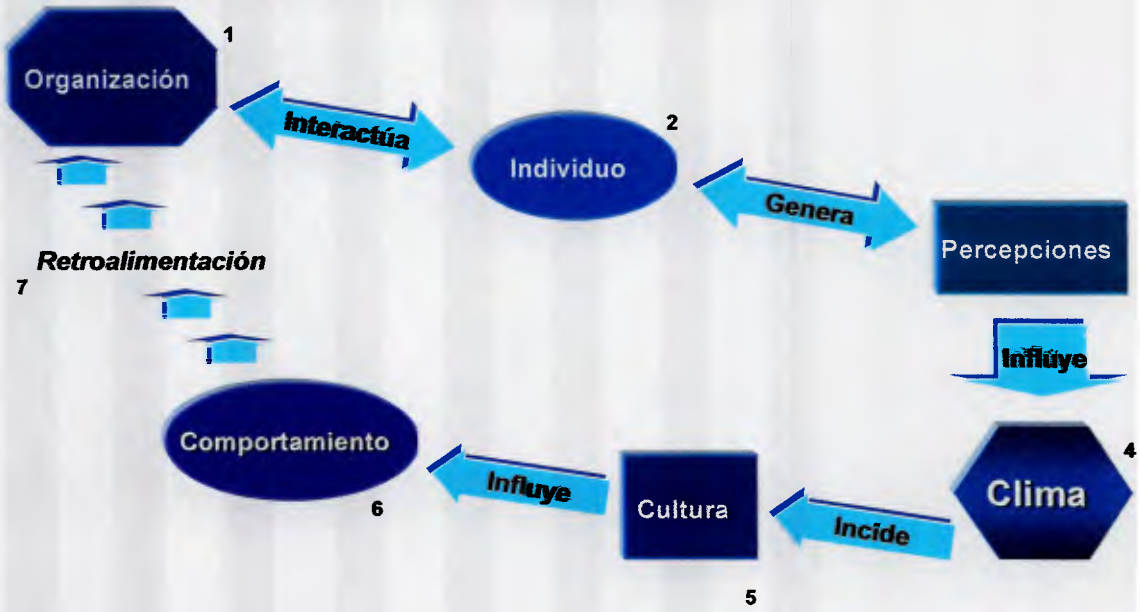
Estos tres elementos de las organizaciones, estrechamente vinculados a la teoría de las relaciones humanas, en donde el individuo tiene preeminencia y las organizaciones deben adaptarse a ellos y no ellos a las organizaciones, así mismo las precitadas variables tienen una gran utilidad a la hora de diagnosticar el estado del recurso humano de cualquier empresa o institución, es por ello que intentaremos vincularlas para lograr comprender como interactúan en forma sistémica.

*Comportamiento y Cultura: l*a cultura organizacional puede ser vista como perspectiva desde la cual comprender el comportamiento de los individuos y de los grupos pertenecientes a una organización, en tanto que aglutina valores comunes y demás supuestos que les indican a los individuos como percibir, pensar y sentir sobre la organización y su trabajo, las metas de desempeño individual y colectivo, el

desenvolvimiento de las relaciones humanas y el tipo de liderazgo dentro de la organización.

Cultura y Clima: el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, ya que esta última se construye sobre la base del patrón general de conductas, creencias y valores, las cuales son determinadas por las percepciones que tienen los miembros sobre la organización. El siguiente diagrama pretende ilustrar esta interrelación.

Relación Cultura – Clima - Comportamiento



Este diagrama se puede explicar de la siguiente forma:

1. Los individuos que se interrelacionan con una organización se forman percepciones sobre esta y sobre su relación (individuo-organización).
2. La percepción genera el clima organizacional.
3. El clima permite elaborar visiones colectivas que genera el patrón de creencias, valores y expectativas compartidas, es decir perfila la cultura.
4. La cultura incide directamente en el comportamiento de los individuos.

Clima y Comportamiento: por otra parte es indispensable señalar que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual incide sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. El comportamiento de los empleados se refleja directamente en un gran número de consecuencias a saber, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Diferencia entre cultura y clima: finalmente es conveniente señalar que la diferencia entre cultura y clima se fundamenta en que el clima es un constructo personal fundamentado en los valores y creencias personales de lo que el sujeto entiende que es el rendimiento y la cultura es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias y por lo tanto la representación de la realidad socialmente construida.

2.5.3. Características del Clima Organizacional

Según Tagiuri en Brunet (p214), el concepto de clima organizacional posee las siguientes características:

- *Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.*
- *Es una configuración particular de variables situacionales.*
- *Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima siga siendo el mismo.*
- *Aunque es algo continuo no es tan permanente como la cultura, es decir, puede variar ante cualquier intervención particular.*
- *Esta determinado en su mayor parte por las características, conductas, actitudes y expectativas de la persona, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.*
- *El clima es exterior al individuo y este puede contribuir como agente a su naturaleza.*
- *Se pueden observar diferentes climas en individuos que realizan una misma tarea.*
- *Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no siempre es consciente).*

- *Puede ser difícil describirlo con palabras aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.*
- *Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.*
- *Determina directamente el comportamiento ya que actúa sobre las actitudes y las expectativas.*

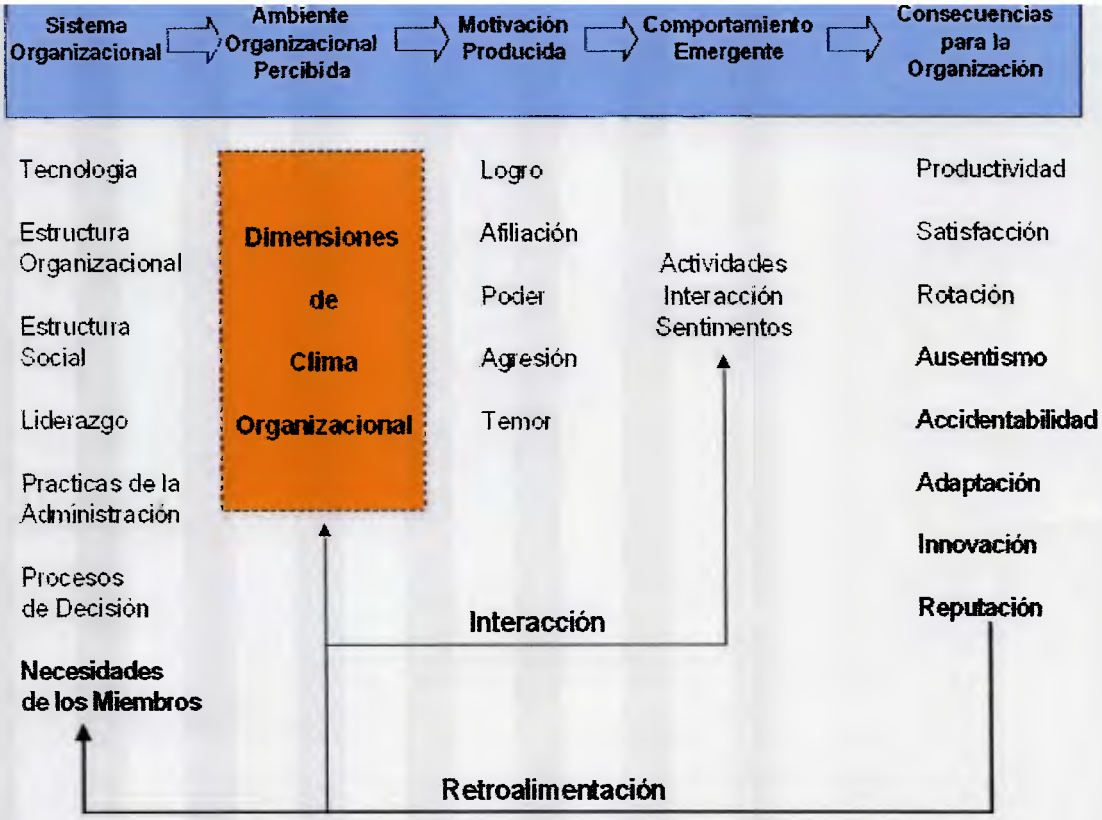
El diagnóstico del clima organizacional es uno de esos estudios que nos permiten conocer la situación actual de las organizaciones en un momento dado, al ofrecer a la alta gerencia de las organizaciones información acerca de cómo los trabajadores perciben su entorno laboral.

Desde esa óptica el Clima Organizacional es un tamiz por el cual pasan los elementos como estructura, liderazgo y toma de decisiones, por lo que al evaluar el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización por su recurso humano.

Se puede afirmar que el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y que inciden directamente en el comportamiento laboral al intervenir entre la organización y los individuos que allí laboran.

2.5.4. Modelo de Litwin y Stinger (1978):

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Para entender el impacto que tiene el clima en una organización se presente el siguiente esquema propuesto por Litwin y Stinger (1978), el cual es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.



En tal sentido con la utilización de este modelo se pretende determinar aquellas dimensiones que inciden directamente en la percepción del individuo sobre su organización y como los diferentes ambientes producen distintos tipos de motivación, de acuerdo a la percepción de los estilos de liderazgo representados por los individuos de una empresa.

Las dimensiones definidas por Litwin y Stringer (1968)

Estructura: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, que cantidad de reglas, regulaciones, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es decir con esta dimensión se pretende medir el énfasis que da la organización al mantenimiento de los

trámites burocráticos o si más bien se orienta a proporcionar un ambiente de trabajo libre y una atmósfera informal.

Responsabilidad: El sentimiento de autonomía, "ser tu propio jefe"; No tener que chequear de nuevo todas sus decisiones. Cuando se tiene que hacer un trabajo, sabiendo que es su trabajo, bajo una supervisión general y no estrecha.

Recompensa: Es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; enfatizando las recompensas positivas sobre los castigos; la percepción de equidad en los pagos y en las políticas de promoción.

Riesgo: El sentido de riesgos y desafíos en el trabajo y en la organización. Existe un énfasis en tomar riesgos calculados o usar la vía más segura para operar.

Calor: Es el sentimiento general de un buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis de ser aceptado; la prevalencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y de otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y abajo.

Estándares: La importancia percibida de las metas implícitas y explícitas y de los estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en metas personales y grupales.

Conflicto: El sentimiento de que gerentes y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones. El énfasis colocado en sacar los problemas al aire en vez de dejarlos de lado o ignorarlos.

Identidad: Se refiere al sentimiento de pertenecer a la empresa como miembro valioso de un equipo de trabajo identificándose con las metas y normas organizacionales y/o grupales.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El objetivo de este capítulo es describir cada uno de los pasos a realizar durante el curso de esta investigación, para ofrecer una visión de las decisiones y actividades metodológicas a tomar en el proceso de diagnóstico del clima organizacional en la Empresa TRANSMAVE.

3.1. Tipo de Estudio

Dada la naturaleza diagnóstica del estudio, la investigación, como se planteó en el capítulo anterior será de *tipo descriptiva,* debido a las cualidades que tienen este tipo de estudios a la hora de medir las dimensiones que adquiere las percepciones de los individuos sobre sus empresas y su ambiente, como es el caso de la investigación en TRANSMAVE.

Aunque ya hemos explicado ampliamente el alcance de la investigación descriptiva, se considera conveniente realizar una serie de planteamientos sobre la vinculación de este modelo investigativo perteneciente a las ciencias sociales, con el diagnóstico de clima organizacional.

1. El estudio descriptivo mide variables. El modelo teórico de Modelo de Litwin y Stinger se central en la medición de dimensiones organizacionales y ambientales que influyen en la percepción del clima en la empresa.

2. Las variables estudiadas en las investigaciones descriptivas son independientes y no están correlacionadas. En el estudio de clima las dimensiones son estudiadas y analizadas por separado, ya que son consideradas como el reflejo de diferentes componentes de la organización y no se interrelacionan.

3. Según Sampieri (p61) la información descriptiva tiene como propósito:...*dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia*...En la

investigación de TRANSMAVE, se le quiere brindarle al cliente, es decir la alta gerencia de la organización, una clara fotografía sobre la percepción que tienen sus empleados sobre la propia organización, el ambiente laboral, los sistemas de liderazgo y otras medidas gerenciales, que les permitan conocer la realidad de cómo se siente su recurso humano y cuales son las áreas prioritarias a ser intervenidas.

3.2. Diseño de la Investigación

3.2.1. Población:

La población está conformada por la totalidad de empleados de la organización en estudio, ubicada en la sede principal de Caracas y sus diecisiete sucursales en el país.

Para la realización de la presente investigación se tomaron en cuenta ochocientos cincuenta y cuatro (854) empleados, distribuidos en personal en situación de contratado y personal fijo de la empresa.

3.2.2. Ficha Técnica

a. Unidad de medida:

Empleados de TRANSMAVE

b. Tamaño muestral:

El tamaño de la muestra fue de 411 entrevistas con un error muestral +/- 4.83%, para un nivel de confianza del 95%. La muestra fue de tipo aleatoria simple.

c. Recolección de datos:

Autoaplicada, por cuanto los cuestionarios fueron recibidos por cada trabajador en sobre cerrado y este fue el encargado de contestar la encuesta, para así garantizar la confidencialidad de la información. Asimismo, la encuesta no contemplaba la identificación del funcionario o el nombre de la unidad a la cual pertenecía.

d. Instrumento:

Cuestionario estructurado, cerrado.

Elaboración del Cuestionario: La información obtenida se analizó y categorizó. A partir de las categorías obtenidas, se procedió a la elaboración de los 65 ítems que componen el cuestionario final.

Se ha utilizado una escala de Likert con 4 alternativas de respuestas, en las que se indican el grado de satisfacción o insatisfacción del empleado.

Para validad el cuestionario se ha realizado un análisis de fiabilidad (consistencia interna o fiabilidad del cuestionario), a través del cálculo del alpha de Cronbach, utilizando el paquete estadístico SPSS.

Análisis de los ítems

A continuación se muestran los análisis descriptivos de cada uno de los ítems que conforman el cuestionario de satisfacción. Se muestran los valores aceptables en todos ello, tal y como puede apreciarse en la siguiente tabla (tabla 1).

Análisis descriptivo de los ítems: Estadísticos descriptivos

Items	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1	385	1,00	4,00	2,9922	1,0470
2	404	1,00	4,00	2,7401	,9045
3	396	1,00	4,00	3,4419	,7457
4	396	1,00	4,00	3,4672	,8246
5	401	1,00	4,00	3,2544	,9001
6	400	1,00	4,00	2,6350	1,0769
7	402	1,00	4,00	2,7463	1,0524
8	393	1,00	4,00	2,4071	1,2277
9	396	1,00	4,00	2,0631	1,2007
10	394	1,00	4,00	3,2081	,8809
11	398	1,00	4,00	3,3090	,8879
12	387	1,00	4,00	2,6512	1,0330
13	398	1,00	4,00	3,0427	,9940
14	395	1,00	4,00	2,5367	,9772
15	402	1,00	4,00	3,1940	,8917
16	400	1,00	4,00	3,6350	,7163
17	399	1,00	4,00	3,2256	,7857
18	403	1,00	4,00	3,6179	,6563
19	402	1,00	4,00	2,7736	1,0504
20	392	1,00	4,00	2,8954	,9763
21	395	1,00	4,00	3,0329	,9270
22	395	1,00	4,00	3,3620	,7857
23	400	1,00	4,00	2,9750	1,0402
24	397	1,00	4,00	3,0227	,9985
25	401	1,00	4,00	3,4613	,7170
26	378	1,00	4,00	3,0688	,8924
27	392	1,00	4,00	3,3265	,8189
28	393	1,00	4,00	2,6412	1,0479
29	394	1,00	4,00	3,1015	,8226
30	398	1,00	4,00	3,2362	,9467
31	397	1,00	4,00	3,1562	,8562
32	403	1,00	4,00	3,3176	,8484
33	405	1,00	4,00	3,1802	,8411
34	386	1,00	4,00	3,1762	,7763
35	402	1,00	4,00	3,0896	,9246
36	402	1,00	4,00	3,5323	,7064
37	403	1,00	4,00	3,1166	,9869
38	397	1,00	4,00	2,9924	,8211
39	396	1,00	4,00	3,2273	,8043
40	405	1,00	4,00	2,9778	,9554
41	394	1,00	4,00	3,1091	,8044
42	393	1,00	4,00	3,2290	,7447
43	388	1,00	4,00	2,6701	,9287
44	404	1,00	4,00	3,7129	,6696
45	404	1,00	4,00	3,5866	,7354
46	403	1,00	4,00	3,3002	,7737
47	400	1,00	4,00	3,3275	,8585
48	402	1,00	4,00	3,4428	,7851
49	398	1,00	4,00	3,3065	,9153
50	398	1,00	4,00	3,2663	,8776
51	401	1,00	4,00	3,3566	,8631

52	403	1,00	4,00	3,0000	1,0270
53	401	1,00	4,00	3,2269	,9853
54	397	1,00	4,00	3,6071	,6604
55	404	1,00	4,00	3,4728	,8012
56	394	1,00	4,00	2,6269	1,0290
57	401	1,00	4,00	3,1297	,8990
58	398	1,00	4,00	2,5729	1,0734
59	397	1,00	4,00	3,2166	,8695
60	394	1,00	4,00	3,1015	,7481
61	403	1,00	4,00	3,5012	,7171
62	393	1,00	4,00	2,6158	1,0961
63	400	1,00	4,00	3,2950	,8335
64	396	1,00	4,00	2,9091	1,0271
65	401	1,00	4,00	3,1845	,8893
N válido (según lista)	210				

Análisis de fiabilidad: La fiabilidad de la escala total es satisfactoria, presentando un alpha de Cronbach de 0.9680. Del mismo modo, la fiabilidad de los ocho factores también son adecuados, tal y como puede apreciarse en la siguiente tabla

Análisis de fiabilidad de los ocho factores

Factor	Alpha
Estructura organizacional	0.8225
Liderazgo	0.9193
Comunicación	0.8029
Toma de decisiones	0.8092
Ambiente físico	0.8823
Sistemas de incentivos	0.7439
Identidad organizacional	0.7787
Relaciones	0.6223

Los resultados indican que el cuestionario puede resultar de utilidad al investigador, este instrumento evalúa ocho factores relevantes en la explicación de la satisfacción y el desempeño del empleado: estructura organizacional, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, ambiente físico, sistemas de incentivos, identidad organizacional y relaciones.

El índice de fiabilidad (consistencia interna) del cuestionario de satisfacción es muy alto (0.9680), es decir, todos los elementos del cuestionario covarían entre sí. El cuestionario de satisfacción mide con precisión lo que se pretende medir (la satisfacción y desempeño del empleado).

e. Análisis:

Bivariado (tabulaciones de frecuencias simples y porcentajes, cruzando variables de dos en dos, análisis multivariante).

f. Metodología de la Encuesta:

Los atributos utilizados para la medición fueron agrupados en grandes áreas de valor, como podemos ver:

- ✓ Estructura organizacional,
- ✓ Liderazgo,
- ✓ Comunicación,
- ✓ Toma de decisiones,
- ✓ Ambiente físico,
- ✓ Sistemas de incentivos,
- ✓ Identidad organizacional, y
- ✓ Relaciones.

g. Caracterización de los encuestados:

Estatus laboral,
Antigüedad,
Área/dependencia administrativa,

h. Índice de desempeño:

El índice de desempeño es una medida de información que, mediante mediciones periódicas, analiza y evalúa el grado de satisfacción, así como el desempeño de aquellos atributos que influyen en la satisfacción de los encuestados.

El índice resume en un solo número, los factores emocionales y racionales implicados en la satisfacción, que representa el grado de satisfacción y desempeño.

Para su cálculo, el índice se basa en la satisfacción general de los empleados en la relación laboral, el grado de motivación y compromiso con la institución, y la evaluación del desempeño y competitividad de la institución.

El índice identifica las áreas que tienen mayor influencia en la satisfacción y desempeño del empleado, analiza las fortalezas y debilidades de la institución a través de la medición del desempeño de cada área de valor, según atributos, determinando aquellas en las dimensiones en las cuales se debe focalizarse la atención, implementando medidas tendientes a aumentar la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Dimensión	Definición
Estructura Organizacional	Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
Liderazgo	Son aquellas capacidades y habilidades que le permiten a los individuos identificar, utilizar y estimular la fortaleza y la energía de todos los **recursos humanos** de la organización, orientando a las personas hacia los objetivos y metas de la organización
Comunicación	Proceso de transmisión y recepción de información entre los individuos a través de canales preestablecidos para tal fin.
Toma de Decisiones	Se define como el proceso utilizado por los individuos para elegir entre diferentes opciones que se le presentan. La toma de decisiones implica el uso cognoscitivo de experiencias previas, recuerdos e información. A nivel organizacional se define como los canales formales y niveles jerárquicos establecidos por las instituciones para la aprobación de tareas, proyectos y demás temas de interés para la empresa
Ambiente Físico	Es toda aquella instalación en la cual labora el personal de una empresa, así como los servicios, mobiliarios y equipos con los que se cuenta en las inmediaciones de la organización.
Sistemas de Incentivos	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
Identidad	Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por

Organizacional	parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.
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

3.3. Atributos Encuestados.

a. Estructura organizacional:

- Mis tareas en la organización están claramente definidas,
- Los trámites burocrático internos se han reducido al mínimo,
- La estructura de la organización favorece mi rendimiento,
- Conozco mis funciones según los manuales de normas y procedimientos,
- La nueva estructura del Instituto satisface todas las demandas del sector acuático,
- En esta organización el trabajo en equipo es frecuente,
- Las reglas de la organización son claras y conocidas por todos,
- La unidad en la que trabajo está claramente organizada.

b. Liderazgo:

- Los gerentes de esta organización fomentan permanentemente la integración del personal,
- Mi supervisor escucha activamente mis opiniones,
- Mi supervisor logra las metas establecidas en nuestra unidad,
- Las propuestas de mi jefe siempre son acogidas por la organización,
- Mi supervisor promueve reuniones que facilitan la integración del grupo,
- Cuando existe un conflicto en nuestra organización el supervisor promueve la solución,
- El trabajo de mi supervisor incrementa el rendimiento de la unidad,
- Mi supervisor se preocupa por el desarrollo de su personal,
- Mi supervisor muestra interés por la gente.

c. Comunicación:

- Los canales de comunicación formal en la organización son eficientes,
- Utilizo la comunicación formal para manifestar las inquietudes acerca del trabajo,
- Puedo comunicarme fácilmente con otras dependencias de la organización,
- La organización me comunica sus planes y proyectos,
- La organización formal es más eficiente que la formal,
- Me es fácil comunicarme con mi supervisor,
- Comprendo plenamente el vocabulario que se maneja en la organización,
- La comunicación con mis iguales es buena,
- Me es fácil comunicarme dentro de la organización.

d. Toma de decisiones:

- La toma de decisiones por los niveles superiores agiliza el trabajo en la organización,
- La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta gerencia,
- Participo en la toma de decisiones,
- Las decisiones en esta institución son tomadas por los expertos en el área,
- Los procedimientos para la toma de decisiones son eficientes,
- Puedo tomar decisiones sobre asuntos que me competen sin consultar a mi supervisor,
- En el instituto se incentiva la participación del personal en la toma de decisiones,
- Siempre estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por la organización.

e. Ambiente físico:

- La iluminación en los espacios del instituto es adecuada,
- Los baños están limpios y en buen estado,
- El espacio físico es acorde con mis necesidades y me permite realizar mis tareas con comodidad,

- La infraestructura del Instituto se mantiene en buenas condiciones,
- Me es grato trabajar en las instalaciones del instituto,
- La distribución de las instalaciones permiten el flujo normal de empleados y visitantes,
- El Instituto me provee un lugar de descanso cómodo y aseado para comer,
- El Instituto posee un lugar de descanso y esparcimiento para cuando sea necesario,
- Las instalaciones donde trabajo son limpias,
- La distribución física facilita el trabajo y la comunicación entre las distintas dependencias,
- Me es fácil concentrarme en mi trabajo,
- Cuando necesito privacidad en el trabajo la puedo obtener fácilmente.

f. Sistemas de incentivos:

- En el Instituto las recompensas son mas frecuentes que las críticas y las amenazas,
- Siempre se si he hecho bien o mal mi trabajo,
- En el Instituto se incentiva la productividad,
- Si cometo un error siempre puedo argumentar las razones,
- Siento que mi remuneración es proporcional a mis esfuerzos,
- Siento reconocimiento por parte de mis superiores y compañeros cuando hago un buen trabajo.

g. Identidad organizacional:

- Me complace pertenecer a esta institución,
- Los trabajadores se preocupan por el bienestar del instituto,
- El personal muestra lealtad hacia el instituto,
- La gente se siente orgullosa de pertenecer a este instituto,
- Mis actividades de trabajo se corresponden a la misión, visión y valores del instituto,

- Los empleados defienden los intereses del instituto,
- Antepongo los objetivos de la organización a mis propias prioridades y preferencias,
- Siento que soy miembro de una organización que funciona bien.

h. Relaciones:

- Las relaciones de trabajo con mis compañeros de trabajo son agradables,
- Las personas en esta organización les gusta prestarles colaboración a otros compañeros de trabajo, que lo solicitan,
- Comparto con mis compañeros de trabajo fuera de las instalaciones del instituto,
- Existe un alto nivel de disciplina en el instituto.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Tablas de Resultados

Estructura organizacional		Nivel		Total
Mis tareas en la organización están claramente definidas	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	5,8 %	2,5%	3,5%
	Rara vez	13,3%	7,4%	9,2%
	Frecuentemente	29,2%	21,8%	24,0%
	Siempre	51,7%	68,3%	63,4%
Total		100%	100%	100%
Base		120	284	404

Estructura organizacional (EO1)		**Nivel**		Total
Los trámites burocráticos internos se han reducido al mínimo	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	8,7%	11,7%	10,8%
	Rara vez	40,9%	**28,9%**	**32,5%**
	Frecuentemente	40,0%	33,7%	35,6%
	Siempre	10,4%	25,6%	21,1%
Total		**100%**	**100%**	**100%**
Base		115	273	388

Estructura organizacional (EO2)		Nivel		Total
La estructura de la organización favorece mi rendimiento	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	7,8 %	7,2%	7,3%
	Rara vez	19,8%	19,0%	19,2%
	Frecuentemente	38,8%	35,1%	36,2%
	Siempre	33,6%	38,7%	37,2%
Total		100%	100%	100%
Base		116	279	395

Estructura organizacional (EO3)		Nivel		Total
Conozco mis funciones según los manuales de normas y procedimientos	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	10,5%	2,1%	4,5%
	Rara vez	11,4%	6,4%	7,8%
	Frecuentemente	32,5%	20,6%	24,0%
	Siempre	45,6%	70,9%	63,6%
Total		100%	100%	100%
Base		114	282	396

Estructura organizacional (EO4)		Nivel		Total
La nueva estructura del instituto satisface	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	8,9%	6,4%	7,1%

todas las demandas del sector acuático	Rara vez	17,9%	13,9%	15,1%
	Frecuentemente	43,8%	40,6%	41,5%
	Siempre	29,5%	39,1%	36,2%
Total		100%	100%	100%
Base		112	266	378

Estructura organizacional (EO5)		Nivel		Total
En esta organización, está claramente definido quien tiene la autoridad formal para tomar decisiones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	2,8%	2,5%
	Rara vez	8,4%	5,7%	6,5%
	Frecuentemente	22,7%	13,2%	16,0%
	Siempre	67,2%	78,3%	75,0%
Total		100%	100%	100%
Base		119	281	400

Estructura organizacional (EO6)		Nivel		Total
En esta organización el trabajo en equipo es frecuente	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca		7,1%	5,0%
	Rara vez	24,4%	13,8%	16,9%
	Frecuentemente	36,1%	30,0%	31,8%
	Siempre	39,5%	49,1%	46,3%
Total		100%	100%	100%
Base		119	283	402

Estructura organizacional (EO8)		Nivel		Total
Las reglas de la organización son claras y conocidas por todos	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	6,8%	5,3%	5,7%
	Rara vez	27,4%	18,9%	21,4%
	Frecuentemente	33,3%	30,2%	31,1%
	Siempre	32,5%	45,6%	41,8%
Total		100%	100%	100%
Base		117	285	402

Estructura organizacional (EO9)		Nivel		Total
La unidad en la que trabajo está claramente organizada	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	7,8%	8,1%	8,0%
	Rara vez	13,9%	10,6%	11,6%
	Frecuentemente	25,2%	30,7%	29,1%
	Siempre	53,0%	50,5%	51,3%
Total		100%	100%	100%
Base		121	284	398

Liderazgo (LI1)	Nivel	Total

Los gerentes de esta organización fomentan permanentemente la integración del personal	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	7,4%	7,7%	7,7%
	Rara vez	24,0%	23,6%	23,7%
	Frecuentemente	35,5%	30,6%	31,9%
	Siempre	33,1%	38,4%	36,8%
Total		100%	100%	100%
Base		121	284	405

Liderazgo (LI2)		Nivel		Total
Mi supervisor escucha activamente mis opiniones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,6%	7,8%	6,3%
	Rara vez	8,6%	13,8%	12,3%
	Frecuentemente	31,0%	23,8%	25,9%
	Siempre	57,8%	54,6%	55,5%
Total		100%	100%	100%
Base		116	282	398

Liderazgo (LI3)		Nivel		Total
Mi supervisor logra las metas establecidas en nuestra unidad	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,9%	7,4%	5,5%
	Rara vez	4,3%	15,2%	12,1%
	Frecuentemente	36,2%	31,2%	32,7%
	Siempre	58,6%	46,1%	49,7%
Total		100%	100%	100%
Base		116	282	398

Liderazgo (LI4)		Nivel		Total
Las propuestas de mi jefe siempre son acogidas por la organización	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,8%	3,3%	7,7%
	Rara vez	15,3%	13,8%	14,2%
	Frecuentemente	51,4%	42,9%	45,3%
	Siempre	31,5%	40,0%	37,6%
Total		100%	100%	100%
Base		111	275	386

Liderazgo (LI5)		Nivel		Total
Mi supervisor promueve reuniones que facilitan la integración del grupo	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	9,2%	13,1%	11,9%
	Rara vez	14,2%	18,0%	16,9%
	Frecuentemente	31,7%	30,0%	30,5%
	Siempre	45,0%	38,9%	40,7%
Total		100%	100%	100%
Base		120	283	403

Liderazgo (LI6)		Nivel		Total
Cuando existe un conflicto en nuestra unidad el supervisor promueve la solución	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,9%	7,3%	5,5%
	Rara vez	11,3%	15,7%	14,5%
	Frecuentemente	27,8%	29,7%	29,2%
	Siempre	60,0%	47,2%	50,9%
Total		100%	100%	100%
Base		115	286	401

Liderazgo (LI7)		Nivel		Total
El trabajo de mi supervisor incrementa el rendimiento de la unidad	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,9%	6,7%	5,0%
	Rara vez	8,0%	15,8%	13,6%
	Frecuentemente	28,3%	26,3%	26,9%
	Siempre	62,8%	51,2%	54,5%
Total		100%	100%	100%
Base		113	285	398

Liderazgo (LI8)		Nivel		Total
Mi supervisor se preocupa por el desarrollo de su personal	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	5,2%	10,2%	8,7%
	Rara vez	8,6%	15,4%	13,5%
	Frecuentemente	25,0%	23,9%	24,2%
	Siempre	61,2%	50,5%	56,6%
Total		100%	100%	100%
Base		116	285	401

Liderazgo (LI9)		Nivel		Total
Mi supervisor muestra interés por la gente	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,8%	5,7%	4,2%
	Rara vez	9,9%	14,3%	13,0%
	Frecuentemente	24,0%	26,4%	25,7%
	Siempre	65,3%	53,6%	57,1%
Total		100%	100%	100%
Base		121	280	401

Comunicación (CO1)		Nivel		Total
Los canales de comunicación formal en la organización son eficientes	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	3,6%	3,0%
	Rara vez	22,2%	26,1%	24,9%
	Frecuentemente	50,4%	38,2%	41,8%
	Siempre	25,6%	32,1%	30,2%
Total		100%	100%	100%
Base		117	280	397

Comunicación (CO2)		Nivel		Total
Utilizo la comunicación formal para manifestar las inquietudes acerca del trabajo	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	6,9%	5,6%	6,0%
	Rara vez	13,8%	14,0%	14,0%
	Frecuentemente	36,2%	35,4%	35,7%
	Siempre	43,1%	44,9%	44,4%
Total		100%	100%	100%
Base		116	285	401

Comunicación (CO3)		Nivel		Total
Puedo comunicarme fácilmente con otras dependencias de la institución	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	7,1%	5,5%
	Rara vez	10,0%	21,7%	18,2%
	Frecuentemente	46,7%	28,8%	34,2%
	Siempre	41,7%	42,3%	42,1%
Total		100%	100%	100%
Base		120	281	401

Comunicación (CO4)		Nivel		Total
La organización me comunica sus planes y proyectos	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	14,7%	18,8%	317,6%
	Rara vez	31,0%	24,5%	26,5%
	Frecuentemente	33,6%	28,9%	30,3%
	Siempre	20,7%	27,8%	25,7%
Total		100%	100%	100%
Base		116	277	393

Comunicación (CO5)		Nivel		Total
La organización formal es mas eficiente que la informal	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	3,6%	3,1%
	Rara vez	17,1%	11,6%	13,3%
	Frecuentemente	35,9%	29,8%	31,6%
	Siempre	45,3%	54,9%	52,0%
Total		100%	100%	100%
Base		117	275	392

Comunicación (CO6)		Nivel		Total
Me es fácil comunicarme con mi supervisor	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,8%	2,5%	2,0%
	Rara vez	7,6%	9,5%	8,9%
	Frecuentemente	16,0%	18,2%	17,6%
	Siempre	75,6%	69,8%	71,5%
Total		100%	100%	100%
Base		119	285	404

Comunicación (CO7)		Nivel		Total
Comprendo plenamente el vocabulario que se maneja en la organización	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,6%	2,1%	2,3%
	Rara vez	4,3%	10,3%	8,6%
	Frecuentemente	39,1%	28,8%	31,8%
	Siempre	53,9%	58,7%	57,3%
Total		100%	100%	100%
Base		115	281	396

Comunicación (CO8)		Nivel		Total
La comunicación con mis iguales es buena	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,8%	1,4%	1,2%
	Rara vez	5,0%	6,4%	6,0%
	Frecuentemente	21,5%	23,0%	22,6%
	Siempre	72,7%	69,1%	70,2%
Total		100%	100%	100%
Base		121	282	403

Comunicación (CO9)		Nivel		Total
Me es fácil comunicarme dentro de la organización	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,5%	2,1%	2,2%
	Rara vez	10,0%	13,8%	12,7%
	Frecuentemente	46,7%	34,3%	38,0%
	Siempre	40,8%	49,8%	47,1%
Total		100%	100%	100%
Base		120	283	403

Toma de decisiones (TD1)		Nivel		Total
La mayoría de las decisiones son tomadas por la gerencia	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	2,1%	2,0%
	Rara vez	6,7%	7,5%	7,2%
	Frecuentemente	41,7%	29,9%	33,4%
	Siempre	50,0%	60,5%	57,4%
Total		100%	100%	100%
Base		120	281	401

Toma de decisiones (TD2)		Nivel		Total
La toma de decisiones por los niveles superiores agiliza el trabajo en la organización	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	3,4%	4,0%	3,8%
	Rara vez	18,1%	17,6%	17,8%
	Frecuentemente	49,1%	40,3%	42,9%
	Siempre	29,3%	38,1%	35,5%
Total		100%	100%	100%
Base		116	278	394

Toma de decisiones (TD3)		Nivel		Total
Participo en la toma de decisiones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	13,8%	19,4%	17,8%
	Rara vez	25,0%	25,2%	25,1%
	Frecuentemente	40,5%	30,9%	33,8%
	Siempre	20,7%	24,5%	23,4%
Total		100%	100%	100%
Base		116	278	394

Toma de decisiones (TD4)		Nivel		Total
Las decisiones en esta institución son tomadas por los expertos en el área	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,6%	5,0%	4,3%
	Rara vez	18,8%	16,4%	17,1%
	Frecuentemente	46,2%	33,6%	37,3%
	Siempre	32,5%	45,0%	41,3%
Total		100%	100%	100%
Base		117	280	397

Toma de decisiones (TD5)		Nivel		Total
Los procedimientos para la toma de decisiones son eficientes	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,7%	3,9%	3,6%
	Rara vez	21,2%	14,9%	16,8%
	Frecuentemente	48,7%	43,4%	44,9%
	Siempre	27,4%	37,7%	34,8%
Total		100%	100%	100%
Base		113	281	394

Toma de decisiones (TD6)		Nivel		Total
Puedo tomar decisiones sobre asuntos que me competen sin consultar a mi supervisor	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	3,1%	19,9%	20,9%
	Rara vez	22,2%	26,7%	25,4%
	Frecuentemente	29,9%	29,2%	29,4%
	Siempre	24,8%	24,2%	24,4%
Total		100%	100%	100%
Base		117	281	398

Toma de decisiones (TD7)		Nivel		Total
En el instituto se incentiva la participación del personal en la toma de decisiones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	10,3%	18,0%	15,7%
	Rara vez	38,5%	32,7%	34,4%
	Frecuentemente	34,2%	28,8%	30,4%
	Siempre	17,1%	20,5%	19,5%
Total		100%	100%	100%
Base		117	278	395

Toma de decisiones (TD8)		Nivel		Total
Siempre estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por la organizaciones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,8%	1,8%	1,8%
	Rara vez	19,3%	17,5%	18,0%
	Frecuentemente	56,1%	45,4%	48,5%
	Siempre	22,8%	35,4%	31,7%
Total		100%	100%	100%
Base		114	280	394

Ambiente físico (AF1)		Nivel		Total
La iluminación en los espacios del instituto es adecuada	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	5,1%	16,3%	13,0%
	Rara vez	5,9%	20,6%	16,3%
	Frecuentemente	33,1%	30,1%	31,0%
	Siempre	55,9%	33,0%	39,8%
Total		100%	100%	100%
Base		118	282	400

Ambiente físico (AF2)		Nivel		Total
Los baños están limpios y en buenas condiciones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	4,2%	11,0%	8,9%
	Rara vez	3,3%	22,3%	16,6%
	Frecuentemente	26,7%	29,0%	28,3%
	Siempre	65,8%	37,8%	46,2%
Total		100%	100%	100%
Base		120	283	403

Ambiente físico (AF3)		Nivel		Total
El espacio físico es acorde con mis necesidades y me permite realizar mis tareas con comodidad	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	16,7%	17,0%	16,9%
	Rara vez	29,2%	16,7%	20,4%
	Frecuentemente	34,2%	33,7%	33,8%
	Siempre	20,0%	32,6%	28,9%
Total		100%	100%	100%
Base		120	282	402

Ambiente físico (AF4)		Nivel		Total
La infraestructura del instituto se mantiene en buenas condiciones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	5,0%	15,1%	12,1%
	Rara vez	5,0%	15,5%	12,3%
	Frecuentemente	30,3%	39,6%	36,8%
	Siempre	59,7%	29,9%	38,8%
Total		100%	100%	100%
Base		119	278	397

Ambiente físico (AF5)		Nivel		Total
Me es grato trabajar en las instalaciones del instituto	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	4,2%	2,8%	3,2%
	Rara vez	5,9%	9,9%	8,7%
	Frecuentemente	33,6%	26,5%	28,6%
	Siempre	56,3%	60,8%	59,5%
Total		100%	100%	100%
Base		119	283	402

Ambiente físico (AF6)		Nivel		Total
La distribución de las instalaciones permiten el flujo normal de empleados y visitantes	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	19,0%	12,6%	14,4%
	Rara vez	30,2%	23,8%	25,6%
	Frecuentemente	32,8%	26,2%	28,1%
	Siempre	18,1%	37,4%	31,8%
Total		100%	100%	100%
Base		116	286	402

Ambiente físico (AF7)		Nivel		Total
El instituto posee un lugar de descanso y esparcimiento para cuando sea necesario	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	55,6%	45,5%	**48,5%**
	Rara vez	22,2%	15,1%	17,2%
	Frecuentemente	**11,1%**	**15,1%**	**13,9%**
	Siempre	11,1%	24,4%	20,5%
Total		100%	100%	100%
Base		**117**	**279**	**396**

Ambiente físico (AF8)		Nivel		Total
El instituto me provee de un lugar cómodo y aseado para comer	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	51,8%	28,3%	35,1%
	Rara vez	20,2%	15,8%	17,0%
	Frecuentemente	15,8%	21,5%	19,8%
	Siempre	12,3%	34,4%	28,0%
Total		100%	100%	100%
Base		114	279	393

Ambiente físico (AF9)		Nivel		Total
Las instalaciones donde trabajo son limpias	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,5%	5,3%	4,5%
	Rara vez	3,4%	15,1%	11,7%
	Frecuentemente	20,2%	36.3%	31,5%
	Siempre	73,9%	43.3%	52,4%
Total		100%	100%	100%
Base		119	284	403

Ambiente físico (AF10)		Nivel		Total
La distribución física facilita el trabajo y la comunicación entre las distintas dependencias	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	13,7%	9,1%	10,5%
	Rara vez	24,8%	20,7%	21,9%
	Frecuentemente	41,0%	32,7%	35,2%
	Siempre	20,5%	37,5%	32,4%
Total		100%	100%	100%
Base		117	275	392

Ambiente físico (AF11)		Nivel		Total
Me es fácil concentrarme en mi trabajo	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	6,8%	4,3%	5,0%
	Rara vez	16,1%	8,5%	10,8%
	Frecuentemente	43,2%	25,5%	30,8%
	Siempre	33,9%	61,7%	53,5%
Total		100%	100%	100%
Base		118	282	400

Ambiente físico (AF12)		Nivel		Total
Cuando necesito privacidad en el trabajo la puedo obtener fácilmente	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	29,2%	**14,6%**	**19,0%**
	Rara vez	30,0%	23,9%	25,8%
	Frecuentemente	**29,2%**	**27,5%**	**28,0%**
	Siempre	11,7%	33,9%	27,3%
Total		100%	100%	100%
Base		120	**280**	**400**

Sistemas de incentivos (SI1)		Nivel		Total
En el instituto las recompensas son mas frecuentes que las críticas y las amenazas	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	10,8%	19,2%	16,8%
	Rara vez	32,4%	23,9%	26,4%
	Frecuentemente	37,8%	29,3%	31,8%
	Siempre	18,9%	27,5%	25,1%
Total		100%	100%	100%
Base		111	276	387

Sistemas de incentivos (SI2)		Nivel		Total
Siempre se si he hecho bien o mal mi trabajo	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,5%	2,5%	2,5%
	Rara vez	1,7%	7,4%	5,7%
	Frecuentemente	31,4%	30,9%	31,0%
	Siempre	64,5%	59,2%	60,8%
Total		100%	100%	100%
Base		121	282	403

Sistemas de incentivos (SI3)		Nivel		Total
En el instituto se estimula la productividad	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	6,0%	9,2%	8,3%
	Rara vez	25,9%	20,9%	22,4%
	Frecuentemente	29,3%	24,8%	26,1%
	Siempre	38,8%	45,0%	43,2%
Total		100%	100%	100%
Base		116	282	398

Sistemas de incentivos (SI4)		Nivel		Total
Si cometo un error siempre puedo argumentar las razones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,6%	5,7%	4,8%
	Rara vez	14,9%	14,8%	14,9%
	Frecuentemente	40,4%	31,8%	34,3%
	Siempre	42,1%	47,7%	46,1%
Total		100%	100%	100%
Base		114	283	397

Sistemas de incentivos (SI5)		Nivel		Total
Siento que mi renumeración es proporcional a mis esfuerzos	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	24,6%	19,0%	20,6%
	Rara vez	25,4%	24,4%	24,7%
	Frecuentemente	27,2%	27,2%	27,2%
	Siempre	22,8%	29,4%	27,5%
Total		100%	100%	100%
Base		114	279	393

Sistemas de incentivos (SI6)		Nivel		Total
Siento reconocimiento por parte de mis superiores y compañeros cuando hago un buen trabajo	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	7,1%	12,3%	10,9%
	Rara vez	16,1%	28,5%	25,0%
	Frecuentemente	33,0%	23,9%	26,5%
	Siempre	43,8%	35,2%	37,6%
Total		100%	100%	100%
Base		112	284	396

Identidad organizacional (IO1)		Nivel		Total
Me complace pertenecer a esta institución	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,8%	3,2%	2,5%
	Rara vez	3,3%	5,3%	4,7%
	Frecuentemente	15,7%	10,2%	11,9%
	Siempre	80,2%	81,3%	80,9%
Total		100%	100%	100%

Base	121	283	404

Identidad organizacional (IO2)		Nivel		Total
Los trabajadores se preocupan por el bienestar del instituto	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,7%	1,8%	2,0%
	Rara vez	16,8%	11,1%	12,7%
	Frecuentemente	51,3%	43,2%	45,5%
	Siempre	29,3%	43,9%	39,7%
Total		100%	100%	100%
Base		113	280	393

Identidad organizacional (IO3)		Nivel		Total
La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,6%	2,9%	2,8%
	Rara vez	6,0%	12,9%	10,9%
	Frecuentemente	46,2%	28,4%	33,7%
	Siempre	45,3%	55,8%	52,7%
Total		100%	100%	100%
Base		117	278	395

Identidad organizacional (IO4)		Nivel		Total
El personal muestra lealtad hacia el instituto	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	6,8%	5,3%
	Rara vez	15,7%	14,0%	14,5%
	Frecuentemente	45,2%	29,7%	34,3%
	Siempre	37,4%	49,5%	45,9%
Total		100%	100%	100%
Base		115	279	394

Identidad organizacional (IO5)		Nivel		Total
Los empleados defienden los intereses del instituto	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	1,7%	1,8%	1,8%
	Rara vez	22,4%	16,4%	18,2%
	Frecuentemente	44,8%	31,8%	35,6%
	Siempre	31,0%	50,0%	44,4%
Total		100%	100%	100%
Base		116	280	396

Identidad organizacional (IO6)		Nivel		Total
Mis actividades de trabajo se corresponden a la misión, visión y valores del instituto	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,8%	1,4%	1,3%
	Rara vez	5,9%	6,1%	6,0%
	Frecuentemente	30,3%	20,5%	23,4%
	Siempre	63,0%	71,9%	69,3%

Total	100%	100%	100%
Base	119	278	397

Identidad organizacional		Nivel		Total
Antepongo los objetivos de la organización a mis propias prioridades y preferencias	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	8,8%	17,3%	14,8%
	Rara vez	10,5%	10,7%	10,6%
	Frecuentemente	38,6%	33,6%	35,1%
	Siempre	42,1%	38,4%	39,5%
Total		100%	100%	100%
Base		114	271	404

Identidad organizacional		Nivel		Total
Siento que soy miembro de una organización que funciona bien	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	3,4%	2,8%	3,0%
	Rara vez	17,8%	14,2%	15,3%
	Frecuentemente	33,9%	29,8%	31,0%
	Siempre	44,9%	53,2%	50,8%
Total		100%	100%	100%
Base		118	282	400

Relaciones		Nivel		Total
Las relaciones de trabajo con mis compañeros son agradables	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	2,5%	1,4%	1,7%
	Rara vez	5,9%	7,7,%	7,2%
	Frecuentemente	26,3%	27,5%	27,1%
	Siempre	65,3%	63,4%	63,9%
Total		100%	100%	100%
Base		118	284	402

Relaciones		Nivel		Total
Las personas en esta organización les gusta prestarle colaboración a otros compañeros de trabajo, que lo solicitan	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	0,8%	6,0%	4,4%
	Rara vez	12,4%	15,5%	14,6%
	Frecuentemente	45,5%	37,0%	39,5%
	Siempre	41,3%	41,5%	41,5%
Total		100%	100%	100%
Base		121	284	405

Relaciones		Nivel		Total
Comparto con mis compañeros de trabajo fuera de las instalaciones	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
	Nunca	13,48%	6,0%	8,2%
	Rara vez	31,1%	33,3%	32,7%

del instituto	Frecuentemente	35,3%	36,5%	36,1%
	Siempre	20,2%	24,2%	23,0%
Total		100%	100%	100%
Base		119	285	404

Relaciones		Nivel		Total
	% de respuesta	Central	Sucursales Regionales	
Existe un alto nivel de disciplina en el instituto	Nunca	3,4%	2,8%	3,0%
	Rara vez	16,4%	11,7%	13,0%
	Frecuentemente	48,3%	39,9%	42,4%
	Siempre	31,9%	45,6%	41,6%
Total		100%	100%	100%
Base		116	283	399

4.2. Resultado del Desempeño:

Segmentación del espectro de empleados

Empleados comprometidos 70 a 100

Empleados indiferentes 40 a 69

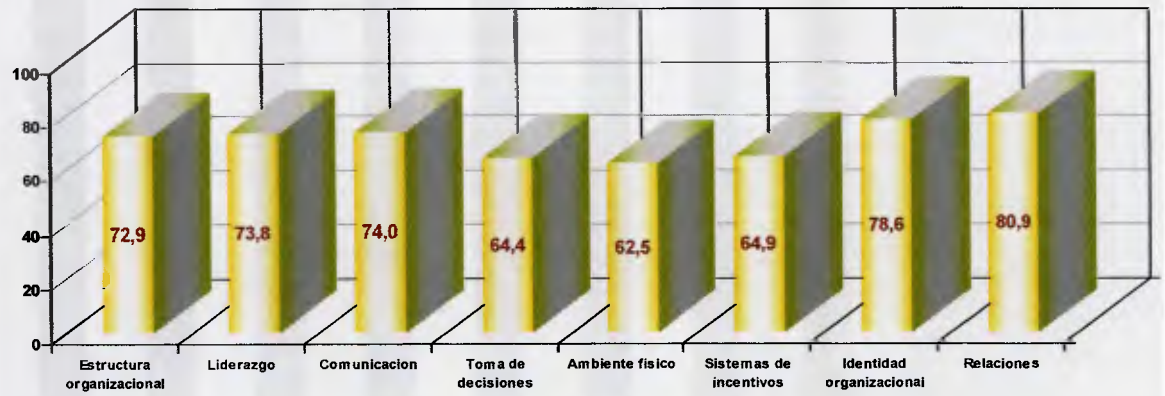
Empleados vulnerables 10 a 39

Empleados altamente vulnerables < 10

Índice de desempeño de las áreas de valor

Es el valor para todos los atributos del área evaluada.

Desempeño General de la Institución

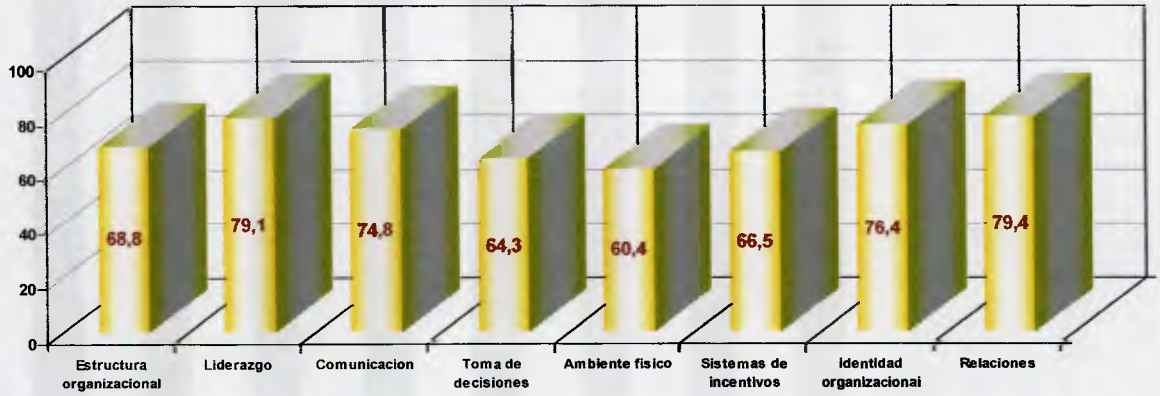


Índice de desempeño general: 71,0

Composición del Índice:

Promedio	Área	Contribución
3,21	*Estructura organizacional*	*13%*
3,20	*Liderazgo*	*12%*
3,25	*Comunicación*	*14%*
2,97	*Toma de decisiones*	*13%*
2,90	*Ambiente físico*	*11%*
3,00	*Sistemas de incentivos*	*13%*
3,33	*Identidad organizacional*	*12%*
3,17	*Relaciones*	*11%*

Índice de Desempeño de las Áreas Nivel Central

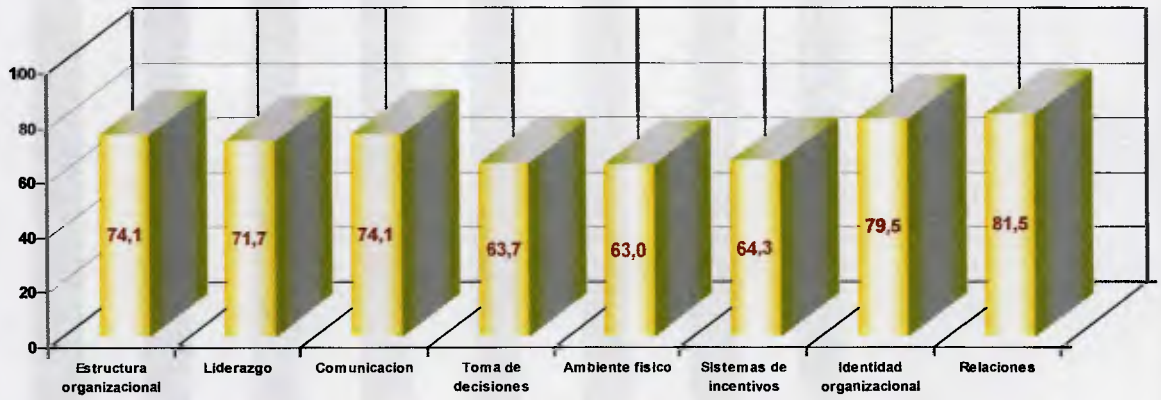


Índice de desempeño Nivel Central: 70,5

Composición del Índice:

Promedio	Área	Contribución
3,08	*Estructura organizacional*	*13%*
3,33	*Liderazgo*	*13%*
3,27	*Comunicación*	*13%*
2,94	*Toma de decisiones*	*13%*
2,85	*Ambiente físico*	*12%*
3,03	*Sistemas de incentivos*	*13%*
3,29	*Identidad organizacional*	*13%*
3,12	*Relaciones*	*10%*

Índice de Desempeño de las Áreas en las Sucursales Regionales



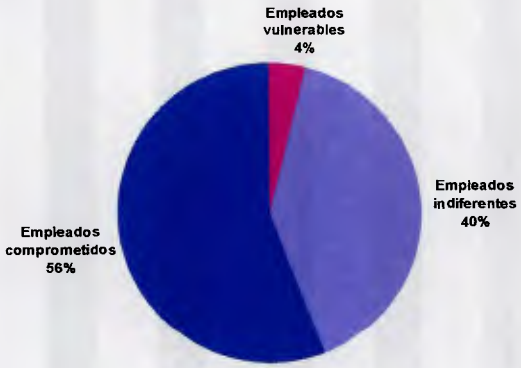
Índice de desempeño Sucursales Regionales: 71,2

Composición del Índice:

Promedio	*Área*	*Contribución*
3,27	*Estructura organizacional*	*14%*
3,15	*Liderazgo*	*12%*
3,25	*Comunicación*	*14%*
2,98	*Toma de decisiones*	*13%*
2,91	*Ambiente físico*	*11%*
2,98	*Sistemas de incentivos*	*13%*
3,35	*Identidad organizacional*	*12%*
3,19	*Relaciones*	*11%*

Clasificación de los empleados en cuanto a su compromiso con la institución

El compromiso de los empleados es el resultado generado a partir de las respuestas dadas para cada atributo evaluado.



4.3. Análisis de los Datos

- Se evaluaron los resultados obtenidos en las 411 entrevistas aplicadas de *"Encuesta Clima Organizacional"*, realizadas en 17 sucursales regionales y el nivel central.

- Los entrevistados se caracterizaron por: estatus laboral, antigüedad y dependencia administrativa. Se utilizó un único instrumento de recolección (cuestionario).

- Los atributos utilizados para la medición fueron agrupados en grandes áreas de valor: estructura organizacional, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, ambiente físico, sistemas de incentivos, identidad organizacional y relaciones.

- El resultado obtenido en la Encuesta según el modelo de construcción de índice propuesto fue de 71,0 en una escala de 0 a 100 puntos, los empleados están comprometidos con la institución.

- Las áreas de valor con mayor influencia en la satisfacción y desempeño del empleado son relaciones e identidad organizacional, siendo las de menor influencia sistemas de incentivos, toma de decisiones y ambiente físico.

- El resultado obtenido en el nivel central fue de 70,5, siendo las áreas de mayor influencia relaciones y liderazgo. Para las sucursales regionales el resultado obtenido fue de 71,2, cuya área de valor con mayor influencia fue relaciones.

- En estos casos las áreas de valor con menor influencia resultaron ser sistemas de incentivos, toma de decisiones y ambiente físico.

- Sobre tales resultados se evidencia que una porción significativa del personal de la empresa TRANSMAVE es indiferente a su entorno organizacional a pesar de orientarse más a los elementos positivos que negativos. De tal realidad se puede

inferir la necesidad de realizar una intervención integral, en las que se contemplen acciones para todas las áreas afectadas.

- Del cuadro Estructura Organizacional EO1 se puede evidenciar como gran parte del nivel central considera a la organización como burocrática, mientras que las sucursales regionales no perciben esta situación.

- Los lugares de descanso en esta empresa son escasos y deficientes como lo refleja la tabla AF7. Sin embargo es importante acotar que dos meses después de efectuada esta encuesta a la sede central se le proveyó de un lugares de descanso y de almuerzo apropiados.

- Otro resultado que arroja esta encuesta es la dificultad que presentan los empleados de nivel central para realizar actividades que necesiten privacidad, como se refleja en la tabla AF12.

- Sobre el Sistema de Incentivos, especialmente en la tabla SI5 se observa una percepción de disconformidad sobre los incentivos otorgados por la empresa con relación al trabajo realizado por los empleados en la sede central.

Con este diagnóstico del clima organizacional en TRANSMAVE, se finaliza la primera fase de la contratación de los consultores por parte de empresa cliente, por lo que en una segunda etapa se presentará el proyecto de intervención de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada.

BIBLIOGRAFÍA

- AUDIRAC, A., LEÓN, V., DOMINGUEZ, A., y OTROS (2003). ABC del Desarrollo Organizacional (7ª.ed). México: Editorial Trillas.

- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª.ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

- FRENCH, W. y BELL, C. (1995). Desarrollo Organizacional (5ª.ed.). México: Editorial Prentice Hall.

- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELY, J. (2001). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos.(10*ma* .ed.). México: Mc. Graw - Hill Interamericana.

- GONÇALVES, A (2003). Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL. Consultado el día 10 de septiembre de 2003 de la Word Wide Web: http://www.calidad.org/articles.

- HELLRIEGEL, D, SLOCUM, J, WOODMAN, R (1999). Comportamiento Organizacional. (8va. ed.). México: Editorial International Thomson.

- MARTINEZ, P. (2003) Comportamiento Organizacional. Consultado el día 01 de **noviembre de 2003 de la Word Wise Web:** http://www.gestiopolis.com

- STRINGER, R. (2002). Organizational Climate. (1ª. ed.). New Jersey: Editorial Prentice Hall.

- VIDAL, E. (2000). Diagnóstico Organizacional. (1ª ed.).Bogotá, Ecoe Ediciones.

ANEXOS

ENCUESTAS DE MEDICIÓN DE CLIMA APLICADA A LA EMPRESA TRANSMAVE

1. **ENCUESTA APLICADA A NIVEL CENTRAL**

2. **ENCUESTA APLICADA A LAS SUCURSALES REGIONALES**

Transmave Encuesta de Clima Organizacional – Nivel Central

El presente es un instrumento para medir las dimensiones más importantes acerca del clima organizacional actual en TRANSMAVE, para responderlo es importante conocer que:

- Debes contestar a las preguntas en la forma, que según tu criterio, más se acerca a la realidad actual de la empresa.
- Las encuestas son impersonales.
- La información de esta encuesta es de carácter confidencial, y serán utilizadas por la Alta Gerencia de la empresa para corregir las fallas e identificar las fortalezas detectadas.

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) la opción que corresponda según su identificación administrativa			Áreas 1 ☐	Áreas 2 ☐
ESTÁTUS LABORAL			Administración y Finanzas Análisis Estratégico Auditoria Interna Consultoría Jurídica Fondo Acuático Presidencia Recursos Humanos Relaciones Institucionales Sistemas de la Calidad Sistemas y Telecomunicaciones Vicepresidencia	Bomberos Control de Tráfico Marítimo. Personal de Mar Infraestructura Ingeniería Naval SHA Operaciones Vigilancia y Supervisión Puertos Registro de Embarcaciones Seguridad Marítima
Comisión de Servicio ☐	Contratado ☐			
Personal Administrativo ☐	Personal Técnico ☐			
Gerente ☐				
ANTIGÜEDAD				
0 a 6 meses ☐	5 años a 15 años ☐			
6 meses a 1 año ☐	15 años a 25 años ☐			
1 año a 5 años ☐	+ de 25 años ☐			

ESCALA DE MEDICIÓN

(1) NUNCA
(2) RARA VEZ
(3) FRECUENTEMENTE
(4) SIEMPRE

1	La comunicación con mis iguales es buena	1	2	3	4
2	Las decisiones en esta institución son tomadas por los expertos en el área	1	2	3	4
3	La estructura de la organización favorece mi rendimiento	1	2	3	4
4	Me es grato trabajar en las instalaciones de la empresa	1	2	3	4
5	Utilizo la comunicación formal para manifestar las inquietudes acerca del trabajo	1	2	3	4
6	Los procedimientos para la toma de decisiones son eficientes	1	2	3	4
7	La unidad en la que trabajo está claramente organizada	1	2	3	4
8	Comprendo plenamente el vocabulario que se maneja en la organización	1	2	3	4
9	Mi supervisor muestra interés por la gente	1	2	3	4
10	Las instalaciones donde trabajo son limpias	1	2	3	4
11	Las propuestas de mi jefe siempre son acogidas por la organización	1	2	3	4
12	Mi supervisor promueve reuniones que facilitan la integración del grupo	1	2	3	4
13	Los canales de comunicación formal en la organización son eficientes	1	2	3	4
14	Cuando existe un conflicto en nuestra unidad el supervisor promueve la solución	1	2	3	4
15	El trabajo de mi supervisor incrementa el rendimiento de la unidad	1	2	3	4
16	La organización me comunica sus planes y proyectos	1	2	3	4
17	Mi supervisor se preocupa por el desarrollo de su personal	1	2	3	4
18	La distribución física facilita el trabajo y la comunicación entre las distintas dependencias	1	2	3	4
19	Mis tareas en la organización están claramente definidas	1	2	3	4
20	Puedo comunicarme fácilmente con otras dependencias de la organización	1	2	3	4
21	La estructura de la Empresa satisface todas las demandas del sector acuático	1	2	3	4
22	La organización formal es más eficiente que la informal	1	2	3	4
23	Las personas en esta organización les gusta prestarle colaboración a otros compañeros de trabajo, que lo solicitan	1	2	3	4
24	Los gerentes de esta organización fomentan permanentemente la integración del	1	2	3	4

	personal				
25	Participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
26	Me es fácil comunicarme dentro de la organización	1	2	3	4
27	En esta organización, está claramente definido quien tiene la autoridad formal para tomar las decisiones	1	2	3	4
28	Mi supervisor logra las metas establecidas en nuestra unidad	1	2	3	4
29	La toma de decisiones por los niveles superiores agiliza el trabajo en la organización	1	2	3	4
30	El espacio físico es acorde con mis necesidades y me permite realizar mis tareas con comodidad	1	2	3	4
31	Los trámites burocrático internos se han reducido al mínimo	1	2	3	4
32	En esta organización el trabajo en equipo es frecuente	1	2	3	4
33	Puedo tomar decisiones sobre asunto que me competen sin consultar a mi superior	1	2	3	4
34	La empresa posee un lugar de descanso y esparcimiento para cuando sea necesario	1	2	3	4
35	Siempre estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por la organización	1	2	3	4
36	La iluminación en los espacios de trabajo es adecuada	1	2	3	4
37	En la empresa se incentiva la participación del personal en la toma de decisiones	1	2	3	4
38	Siempre se si he hecho bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
39	Me es fácil concentrarme en mi trabajo	1	2	3	4
40	Mi supervisor escucha activamente mis opiniones	1	2	3	4
41	La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta gerencia	1	2	3	4
42	Los baños están limpios y en buenas condiciones	1	2	3	4
43	La empresa me provee un lugar cómodo y aseado para comer	1	2	3	4
44	Me complace pertenecer a esta empresa	1	2	3	4
45	Conozco mis funciones según los manuales de normas y procedimientos	1	2	3	4
46	En la empresa las recompensas son más frecuentes que las críticas y las amenazas	1	2	3	4
47	Antepongo los objetivos de la organización a mis propias prioridades y preferencias	1	2	3	4
48	Comparto con mis compañeros de trabajo fuera de las instalaciones de la empresa	1	2	3	4
49	La infraestructura de la empresa se mantiene en buenas condiciones	1	2	3	4
50	En la empresa se estimula la productividad	1	2	3	4
51	El personal muestra lealtad hacia la empresa	1	2	3	4
52	Siento que mi remuneración es proporcionar a mis esfuerzos	1	2	3	4
53	Los empleados defienden los intereses de la empresa	1	2	3	4
54	La distribución de las instalaciones permiten el flujo normal de empleados y visitantes	1	2	3	4
55	Los trabajadores se preocupan por la empresa	1	2	3	4
56	Siento reconocimiento por parte de mis superiores y compañeros cuando hago un buen trabajo	1	2	3	4
57	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa	1	2	3	4
58	Mis actividades de trabajo se corresponden con la misión, visión y valores de la empresa	1	2	3	4
59	Existe un alto nivel de disciplina en la empresa	1	2	3	4
60	Si cometo un error siempre puedo argumentar mis razones	1	2	3	4
61	Siento que soy miembro de una organización que funciona bien	1	2	3	4
62	Las relaciones de trabajo con mis compañeros son agradables	1	2	3	4
63	Me es fácil comunicarme con mi superior	1	2	3	4
64	Las reglas de la organización son claras y conocidas por todos	1	2	3	4
65	Cuando necesito privacidad en el trabajo la puedo obtener fácilmente	1	2	3	4

Transmave Encuesta de Clima Organizacional – Sucursales Regionales

El presente es un instrumento para medir las dimensiones más importantes acerca del clima organizacional actual en TRANSMAVE, para responderlo es importante conocer que:

- Debes contestar a las preguntas en la forma, que según tu criterio, más se acerca a la realidad actual de la empresa.
- Las encuestas son impersonales.
- La información de esta encuesta es de carácter confidencial, y serán utilizadas por la Alta Gerencia de la empresa para corregir las fallas e identificar las fortalezas detectadas.

INSTRUCCIONES:
Marque con una (x) las opciones que corresponda según su identificación administrativa

ESTATUS LABORAL

Comisión de Servicio ☐ Contratado ☐

Personal Administrativo ☐ Personal Técnico ☐
Gerente ☐

ANTIGÜEDAD

0 a 6 meses ☐ 5 años a 15 años ☐
6 meses a 1 año ☐ 15 años a 25 años ☐
1 año a 5 años ☐ + de 25 años ☐

DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA

División de Operaciones ☐
División de Documentación ☐
División de SHA ☐
División de Administración ☐
Bomberos ☐
Vigilancia y Supervisión ☐
Registro de Embarcaciones ☐
Despacho del Gerente Regional ☐

ESCALA DE MEDICIÓN
(1) NUNCA
(2) RARA VEZ
(3) FRECUENTEMENTE
(4) SIEMPRE

1	La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta gerencia	1	2	3	4
2	Mi supervisor promueve reuniones que facilitan la integración del grupo	1	2	3	4
3	Mis actividades de trabajo se corresponden con la misión, visión y valores de la empresa	1	2	3	4
4	El personal muestra lealtad hacia la empresa	1	2	3	4
5	El espacio físico es acorde con mis necesidades y me permite realizar mis tareas con comodidad	1	2	3	4
6	Me es fácil comunicarme dentro de la organización	1	2	3	4
7	Siempre estoy de acuerdo con las decisiones tomadas por la organización	1	2	3	4
8	La distribución de las instalaciones permiten el flujo normal de empleados y visitantes	1	2	3	4
9	Cuando existe un conflicto en nuestra unidad el supervisor promueve la solución	1	2	3	4
10	Puedo tomar decisiones sobre asunto que me competen sin consultar a mi superior	1	2	3	4
11	Los gerentes de esta organización fomentan permanentemente la integración del personal	1	2	3	4
12	Existe un alto nivel de disciplina en la empresa	1	2	3	4
13	Puedo comunicarme fácilmente con otras dependencias de la organización	1	2	3	4
14	Siento reconocimiento por parte de mis superiores y compañeros cuando hago un buen trabajo	1	2	3	4
15	En esta organización el trabajo en equipo es frecuente	1	2	3	4
16	Los empleados defienden los intereses de la empresa	1	2	3	4
17	Mi supervisor muestra interés por la gente	1	2	3	4
18	Conozco mis funciones según los manuales de normas y procedimientos	1	2	3	4
19	La distribución física facilita el trabajo y la comunicación entre las distintas dependencias	1	2	3	4
20	Me complace pertenecer a esta empresa	1	2	3	4

Transmave **Encuesta de Clima Organizacional – Sucursales Regionales**

21	Las relaciones de trabajo con mis compañeros son agradables	1	2	3	4
22	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta empresa	1	2	3	4
23	Participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
24	La infraestructura de la empresa se mantiene en buenas condiciones	1	2	3	4
25	La organización me comunica sus planes y proyectos	1	2	3	4
26	Las personas en esta organización les gusta prestarle colaboración a otros compañeros de trabajo, que lo solicitan	1	2	3	4
27	Las propuestas de mi jefe siempre son acogidas por la organización	1	2	3	4
28	Siento que mi renumeración es proporcional a mis esfuerzos	1	2	3	4
29	La estructura de la empresa satisface todas las demandas del sector acuático	1	2	3	4
30	En la empresa se estimula la productividad	1	2	3	4
31	Los trámites burocrático internos se han reducido al mínimo	1	2	3	4
32	Mis tareas en la organización están claramente definidas	1	2	3	4
33	Los canales de comunicación formal en la organización son eficientes	1	2	3	4
34	La toma de decisiones por los niveles superiores agiliza el trabajo en la organización	1	2	3	4
35	La unidad en la que trabajo está claramente organizada	1	2	3	4
36	La empresa me provee un lugar cómodo y aseado para comer	1	2	3	4
37	En la empresa se incentiva la participación del personal en la toma de decisiones	1	2	3	4
38	Comprendo plenamente el vocabulario que se maneja en la organización	1	2	3	4
39	Las reglas de la organización son claras y conocidas por todos	1	2	3	4
40	Los baños están limpios y en buenas condiciones	1	2	3	4
41	Si cometo un error siempre puedo argumentar mis razones	1	2	3	4
42	Las decisiones en esta organización son tomadas por los expertos en el área	1	2	3	4
43	En la empresa las recompensas son mas frecuentes que las criticas y las amenazas	1	2	3	4
44	Me es fácil comunicarme con mi superior	1	2	3	4
45	En esta organización, está claramente definido quien tiene la autoridad formal para tomar las decisiones	1	2	3	4
46	La comunicación con mis iguales es buena	1	2	3	4
47	Me es fácil concentrarme en mi trabajo	1	2	3	4
48	Cuando necesito privacidad en el trabajo la puedo obtener fácilmente	1	2	3	4
49	Siento que soy miembro de una organización que funciona bien	1	2	3	4
50	Las instalaciones donde trabajo son limpias	1	2	3	4
51	La empresa posee un lugar de descanso y esparcimiento para cuando sea necesario	1	2	3	4
52	Mi supervisor escucha activamente mis opiniones	1	2	3	4
53	Los trabajadores se preocupan por la empresa	1	2	3	4
54	La organización formal es mas eficiente que la informal	1	2	3	4
55	Los procedimientos para la toma de decisiones son eficientes	1	2	3	4
56	La estructura de la organización favorece mi rendimiento	1	2	3	4
57	Antepongo los objetivos de la organización a mis propias prioridades y preferencias	1	2	3	4
58	Comparto con mis compañeros de trabajo fuera de las instalaciones	1	2	3	4
59	La iluminación en los espacios de trabajo es adecuada	1	2	3	4
60	Siempre se si he hecho bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
61	Mi supervisor se preocupa por el desarrollo de su personal	1	2	3	4
62	Utilizo la comunicación formal para manifestar las inquietudes acerca del trabajo	1	2	3	4
63	Me es grato trabajar en las instalaciones de la empresa	1	2	3	4
64	El trabajo de mi supervisor incrementa el rendimiento de la unidad	1	2	3	4
65	Mi supervisor logra las metas establecidas en nuestra unidad	1	2	3	4