UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO:

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE SEGUROS

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Lic. Rebeca García

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Lic. William Medina

Caracas, Septiembre de 2008

Universidad Católica Andrés Bello
Programa de Post-Grado en
Desarrollo Organizacional
Urb. La Castellana. Chacao.
Av. Santa Teresa de Jesús. Edificio CERPE.
Teléfonos: 263.76.60/.95.55
Rif. J-00012255-5

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: Rebeca García, Cédula de Identidad N° 15.598.130; en la elaboración del Proyecto de Trabajo de Grado de Especialista Titulado: "Diagnóstico de Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros." Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los dieciséis días del mes de julio del año dos mil siete.

Atentamente,

William Medina
C.I. N° 2.851.567

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, porque sin su voluntad no hubiese sido posible realizar este trabajo especial.

A mi padres, como respuesta a todo su amor y tolerancia.

A mí, porque este logro representa la llave para abrir las puertas de mi futuro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo poderoso por ser la luz que alumbra mi vida, por ser el agua que calma mi sed, la comida que alimenta mi espíritu y hablarme a través de todas personas maravillosas que ha puesto en mi camino.

Al Lic. William Medina por su grandiosa colaboración y por la enseñanza que me dio la cual está plasmada en estas páginas.

Quiero agradecerle a todos los integrantes del Instituto Universitario de Seguros por permitirnos la realización de esta investigación, darnos la oportunidad de compartir y aprender de ellos y dejarnos crear lazos afectivos con todos los participantes y miembros de tan importante casa de estudios.

A todos y cada uno de los que han puesto un granito de arena para la realización de este Trabajo de Grado; Mil Gracias.

INDICE GENERAL

P.

DEDICATORIA.....i
AGRADECIMIENTOS.....ii
LISTA DE CUADROS.....viii
LISTA DE GRAFICOS.....x
RESUMEN.....xii
INTRODUCCIÓN.....13

FASE DE PLANIFICACION

CAP. I LA PROPUESTA DEL TRABAJO

Justificación.....22
Objetivos de la Investigación.....24
Objetivo General.....24
Objetivos Específicos.....25
Alcance y Limitaciones.....25
Marco Organizacional.....27
Instituto Universitario de Seguros.....27
Marco Conceptual.....28
Metodología.....36
Fases de Trabajo.....36
Resultados esperados.....41
Recomendaciones.....43
Consideraciones Éticas.....43
Cronograma de Ejecución.....46

FASE DE EJECUCIÓN

CAP II. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación.....46

Bases Teóricas.....49
Clima Organizacional.....49
Conceptos y Definiciones del Clima Organizacional.....51
Características del Clima Organizacional.....52
Variables del Clima Organizacional.....53
Componentes y Medidas del Clima Organizacional.....56
Modelo y dimensiones para el abordaje del Clima Organizacional.....58
Importancia del Clima Organizacional.....63
Términos Básicos.....64
Sistema de Variables.....65

CAP III. MARCO ORGANIZACIONAL
Antecedente Histórico de la Organización 73
Instituto Universitario de Seguros.....73

CAP IV. MARCO METODOLOGICO
Tipo de Investigación.....78
Población y Muestra.....80
Técnica e Instrumento de Recopilación de Información.....83
Validez y Confiabilidad.....84
Procesamiento de Datos.....87
Variables Socio – Demográficas.....88

FASES DE LA ACTIVIDAD DE DIAGNÓSTICO
Logística de la actividad de diagnóstico.....90
Perfiles de los Consultores.....90

Presentación de las Fases.....91

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados.....101

Análisis de Variables Socio-Demográficas.....102

Análisis de Dimensiones.....112

Observaciones de campo.....175

Análisis del Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros.....177

Tipo de Clima Organizacional.....177

FASE DE VALORACIÓN DEL PROYECTO

CAP V. VALORACIÓN DEL PROYECTO

Valoración del Proyecto.....184

Propuesta sobre la Actividad de Diagnóstico.....184

Actividad de Diagnóstico del Clima Organizacional en el "Instituto Universitario de Segur.....185

EVALUACIÓN.....187

Criterios de Evaluación.....187

CAP VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....193

Variables Socio – Demográficas.....194

Dimensiones del Clima.....195

Recomendaciones.....215

Consideraciones Éticas.....230

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....234

REFERENCIAS DE FUENTES ELECTRÓNICAS.....240

ANEXOS

A. Instrumento de Recolección de Datos.....243

LISTA DE CUADROS

CUADRO **P .**

1. Cronograma de Ejecución....45
2. Cuadro de Operacionalización de las Variables....70
3. Población....81
4. Muestra....83
5. Alpha de Cronbach....87
6. Población Encuestada....99
7. Distribución por Sexo....102
8. Distribución por Nivel Académico....103
9. Distribución por Área de Ocupación....105
10. Distribución por Turno de Trabajo....106
11. Distribución por Tipo de Relación Laboral....107
12. Distribución por Edad....108
13. Distribución por Antigüedad....110
14. Dimensión Responsabilidad....112
15. Dimensión Responsabilidad – Autonomía....114
16. Dimensión Responsabilidad – Iniciativa....115
17. Dimensión Remuneración....117
18. Dimensión Remuneración – Reconocimiento....119
19. Dimensión Remuneración – Adecuación de la Remuneración....120
20. Dimensión Estándares....122
21. Dimensión Estándares – Calidad de Trabajo....124
22. Dimensión Estándares – Capacitación y Desarrollo Profesional....126
23. Dimensión Relaciones....128
24. Dimensión Relaciones – Ambiente Laboral....130
25. Dimensión Relaciones – Relaciones Grupales....132

26. Dimensión Tolerancia al Conflicto.....134
27. Dimensión Tolerancia al Conflicto – Libertad de Opiniones.....136
28. Dimensión Tolerancia al Conflicto – Expresión de Desacuerdos.....139
29. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional.....140
30. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional - Compromiso con metas organizacionales.....142
31. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional - Sentido de Pertenencia.....145
32. Dimensión Desafíos.....147
33. Dimensión Desafíos – Retos.....149
34. Dimensión Desafíos – Riesgos.....150
35. Dimensión Apoyo.....152
36. Dimensión Apoyo – Colaboración entre unidades.....154
37. Dimensión Apoyo – Solidaridad.....156
38. Dimensión Estructura.....158
39. Dimensión Estructura – Definición de Tareas.....160
40. Dimensión Estructura – Normas y Procedimientos.....162
41. Dimensión Liderazgo.....164
42. Dimensión Liderazgo – Supervisión.....166
43. Dimensión Liderazgo – Influencia.....167
44. Dimensión Comunicación.....169
45. Dimensión Comunicación – Información.....171
46. Dimensión Comunicación – Canales de Información.....173
47. Matriz de Análisis de Dimensiones.....179
48. Términos de Evaluación.....192

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO		P.
1.	Modelo del Clima Organizacional	34
2.	Componentes y Medidas del Clima Organizacional	57
3.	Modelo de Abordaje del Clima Organizacional	62
4.	Organigrama Instituto Universitario de Seguros	77
5.	Distribución por Sexo	102
6.	Distribución por Nivel Académico	104
7.	Distribución por Área de Ocupación	105
8.	Distribución por Turno de Trabajo	106
9.	Distribución por Tipo de Relación Laboral	107
10.	Distribución por Edad	109
11.	Distribución por Antigüedad	111
12.	Dimensión Responsabilidad	113
13.	Dimensión Responsabilidad – Autonomía	115
14.	Dimensión Responsabilidad – Iniciativa	116
15.	Dimensión Remuneración	118
16.	Dimensión Remuneración – Reconocimiento	119
17.	Dimensión Remuneración – Adecuación de la Remuneración	121
18.	Dimensión Estándares	123
19.	Dimensión Estándares – Calidad de Trabajo	125
20.	Dimensión Estándares – Capacitación y Desarrollo Profesional	127
21.	Dimensión Relaciones	129
22.	Dimensión Relaciones – Ambiente Laboral	131
23.	Dimensión Relaciones – Relaciones Grupales	133
24.	Dimensión Tolerancia al Conflicto	135
25.	Dimensión Tolerancia al Conflicto – Libertad de Opiniones	137
26.	Dimensión Tolerancia al Conflicto – Expresión de Desacuerdos	139

27. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional.....141
28. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional – Compromiso con metas organizacionales.....143
29. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional – Sentido de Pertenencia.....146
30. Dimensión Desafíos.....148
31. Dimensión Desafíos – Retos.....149
32. Dimensión Desafíos – Riesgos.....151
33. Dimensión Apoyo.....153
34. Dimensión Apoyo – Colaboración entre unidades.....155
35. Dimensión Apoyo – Solidaridad.....157
36. Dimensión Estructura.....159
37. Dimensión Estructura – Definición de Tareas.....161
38. Dimensión Estructura – Normas y Procedimientos.....163
39. Dimensión Liderazgo.....165
40. Dimensión Liderazgo – Supervisión.....166
41. Dimensión Liderazgo – Influencia.....168
42. Dimensión Comunicación.....170
43. Dimensión Comunicación – Información.....172
44. Dimensión Comunicación – Canales de Información.....174

RESUMEN

La presente investigación se centró en el diagnostico del Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros en Caracas. Para llevar a cabo este estudio se obtuvo información sobre las dimensiones relacionadas al Clima Organizacional, tomando como base la teoría y técnica de Liwtin y Stinger. Se agregaron 5 dimensiones al modelo presentado por dichos autores quedando las dimensiones a estudiar: Estructura, Responsabilidad, Remuneración, Desafíos, Apoyo, Tolerancia al Conflicto, Estándares, Relaciones, Identidad y Compromiso Organizacional, Liderazgo y Comunicación. El tipo de investigación es de carácter descriptivo, con un diseño de campo, la población en estudio estuvo conformada por 48 trabajadores, estratificados al nivel administrativo y docente. Se empleó como instrumento un cuestionario compuesto por 66 preguntas cerradas. Los resultados de dicho cuestionario se tabularon mediante frecuencias y porcentajes, para luego ser analizados e interpretados a fin de llegar a determinar las conclusiones y recomendaciones. De este trabajo se concluyó que en líneas generales el Clima organizacional que presenta este instituto resulta favorable mas no óptimo, pues presenta ciertas deficiencias en las dimensiones remuneración, apoyo y comunicación. Se establecieron conclusiones y se procedió a realizar recomendaciones pertinentes con el fin de lograr la optimización y el desarrollo de estrategias que permitan incrementar la eficiencia y dar cumplimiento a las metas del Instituto Universitario de Seguros.

INTRODUCCION

El clima organizacional en la actualidad es un tema de gran interés estratégico para todas las empresas en general. El clima organizacional puede ser un factor esencial que puede llegar a convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de las organizaciones y en consecuencia para el logro de la excelencia. En este orden de ideas, el clima se conceptualiza como la "percepción" que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo de la organización a la que pertenecen. En este orden de ideas se hace necesario e importante conocer y comprender todos los factores físicos y sociales que forman a la organización e influyen la percepción del trabajador. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, colaboradores y demás compañeros de trabajo, lo que puede estar expresado en términos de autonomía, flexibilidad, apoyo, remuneración, entre otros.

Resulta necesario estudiar el clima por el hecho de que según la manera que los empleados perciban su ambiente de trabajo, será su productividad, lo cual influirá en el desempeño organizacional.

La calidad de la vida laboral depende del entorno, del ambiente de la organización. Los esfuerzos para mejorar este ambiente constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar en los

empleados una oportunidad para mejorar su calidad de trabajo y una contribución a la empresa a través del mejoramiento de los puestos de trabajo dentro de un esquema de confianza, respeto y compromiso.

El desarrollo de un buen clima organizacional permite a los integrantes de las empresas sentirse abiertos a participar y comportarse de manera acorde a los valores e ideales empresariales. Así mismo influye en la identificación del empleado y en la responsabilidad, lo cual destaca la importancia del clima como vehículo que conduce a la organización hacia el éxito.

La organización sujeto de estudio presentaba carencias relacionadas con el estudio del clima laboral y las condiciones de trabajo de sus empleados. En consecuencia, los dirigentes del Instituto Universitario de Seguros vieron la necesidad de determinar el clima de dicha institución para conocer cuales aspectos deben mejorarse para mejorar la calidad de vida empresarial.

En tal sentido, el presente proyecto cumple con las necesidades de esta directiva al diagnosticar el Clima organizacional del Instituto Universitario de Seguros. Se espera que los resultados del presente estudio permita la máxima reflexión por parte de la directiva a fin de lograr un equilibro en su

clima organizacional a fin de que todos lo que conforman su público interno sientan un ambiente de trabajo armonizado.

Para llevar a cabo se ha estructurado el estudio de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, con el planteamiento de la situación a resolver, los objetivos del estudio, la justificación, los alcances y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, que incluye los antecedentes de la organización, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos y el cuadro de operacionalización de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, que incluye el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentación de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento y la técnica de análisis de datos.

Capítulo IV: Fases, la cual contiene los lineamientos y las fases utilizadas y destinadas a elaborar el proceso de diagnostico en la empresa objeto de estudio.

Capítulo V: Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos a partir del estudio que se aplicó a la muestra, todos estos datos se representaron a través de cuadros y gráficos de tabulación.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones, resultantes de toda la información recolectada durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para complementar el aspecto teórico y conceptual del trabajo de investigación.

CAPITULO I

LA PROPUESTA DE TRABAJO

En el marco de la competitividad, las empresas hoy día buscan expandirse y consolidarse basándose en la calidad de sus servicios y la satisfacción de su público tanto interno como externo. Actualmente, los cambios económicos, tecnológicos y sociales han hecho que el mercado se vuelva más exigente, lo que ha llevado a la mayoría de las organizaciones a darle mayor importancia al estudio del Clima Organizacional en sus planes corporativos para mejorar las relaciones con sus miembros, mantenerlos actualizados acerca de los posibles cambios, conocer sus necesidades, satisfacerlas, lograr el compromiso y reforzar la imagen e identidad de la institución.

Se puede señalar que entre las grandes preocupaciones que afectan a las empresas se encuentra el Clima Organizacional. Éste afecta de manera constante las relaciones humanas dentro del mundo empresarial. El Clima Organizacional genera; dependiendo de su efectividad; un ambiente favorable que hace cada vez mas eficiente el entendimiento entre los empleados o bien, un clima de trabajo desfavorable que obstaculiza el flujo de información entre los miembros, entorpece las relaciones entre ellos,

desmotiva a los empleados, etc y en consecuencia desmejora el nivel de servicio que la empresa ofrece.

Al respecto Brunet (1983) afirma que:

> Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que inflyen más a estos empleados. A partir de estos conocimientos, el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia en la organización"(p.12)

En este sentido, el clima organizacional representa dentro de las empresas un eje estratégico que optimiza las actividades laborales, es decir; fortalece la actitud en los miembros de la compañía, mantiene el autoestima de los individuos que trabajan en ella, identifica a los mismos con la organización, perfecciona la calidad de los productos y los servicios que la empresa produce, y mejoran las relaciones con los clientes.

De igual forma, el mismo autor opina que:

> Los efectos del clima son numerosos. La forma en la que un individuo percibe el clima que lo rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aún su aprendizaje. La identificación del clima organizacional es entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse. (p.112).

Tomando en consideración las citas realizadas, se infiere que el Clima Organizacional representa una de las mayores fortalezas empresariales si éste se ha desarrollado adecuadamente, puesto que influirá en la eficacia del recurso humano. De la aceptación de éste dependen los niveles de productividad y de calidad.

Cada empresa cuenta con un número determinado de fortalezas y debilidades en su Clima Organizacional, es aquí donde radica la importancia de su estudio y diagnóstico a fin de determinar las fallas y disminuirlas a través de la elaboración de estrategias dirigidas exclusivamente a cubrir las necesidades de la institución a través del desarrollo de acciones y procedimientos destinados a corregir y mejorar el Clima Organizacional, dando como consecuencia un ambiente de armonía laboral.

Por otra parte, el mantenimiento de un Clima Organizacional desfavorable obstaculiza la competitividad empresarial, entorpece la plena integración de sus miembros, impidiendo la firmeza en su estructura organizacional, lo cual se traduce en el deterioro de las relaciones con sus públicos y con la comunidad, afectándose la operatividad de la institución.

Se puede señalar que en las pequeñas y medianas empresas en general predomina una condición deficiente en cuanto se refiere al estudio del Clima Organizacional como herramienta de gestión. Estas

organizaciones, en su mayoría, laboran en base a una función única comercial dejando en segunda instancia la búsqueda de un ambiente de trabajo agradable que comprometa a los empleados y eleve los niveles de productividad. Bolívar (1995), afirma que "se dificulta la aparición de cambios conceptuales en la gestión y dirección de las pymes, ya que muchas de ellas están aún centradas en la producción, las ventas, y la gestión financiera como única arma competitiva" . (p. s/n)

De esta realidad no escapa el "Instituto Universitario de Seguros", el cual es un instituto educativo dirigido a ofrecer e impartir conocimientos en el área de los Seguros.

En este orden de ideas, el Director General del IUS, el Lic. Nilo Peña comentó que a pesar de que este instituto tiene mas de veinte años laborando en el mercado educativo venezolano no se han realizado con anterioridad estudios sobre Clima Organizacional. En efecto, la falta de estrategias orientadas a mejorar el clima de trabajo y las relaciones interpersonales han ocasionado problemas entre los empleados trayendo como consecuencia que sus miembros no se sientan del todo satisfechos con los procesos y estructuras del instituto.

El personal que labora en el IUS se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores, el empleo de la comunicación, el choque entre los valores del instituto y los valores personales, entre otros, lo cual genera un descontento que repercute en los ambientes de trabajo, desarrollándose un clima laboral ambiguo y tenso que merma la eficacia del personal en sus actividades , afectando directamente la calidad del servicio que se brinda.

Un verdadero desarrollo del clima organizacional, permitiría enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y donde beneficios finales los recibirían no solo los empleados sino también los clientes que desean desarrollarse profesionalmente en el área de seguros.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia del Clima Organizacional y su respectivo diagnóstico en el Instituto Universitario de Seguros a fin de determinar las variables que pueden afectar el ambiente de trabajo y en consecuencia elaborar y recomendaciones destinadas a fortalecer dicho clima a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia al propiciar un clima de trabajo motivador y retador que permita a los trabajadores desarrollar actividades basadas en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tal situación planteada representa los motivos por los que se busca diagnosticar para el "Instituto Universitario de Seguros", su Clima Organizacional y en consecuencia ofrecer recomendaciones adaptadas a sus necesidades.

En función del planteamiento expuesto, surgen interrogantes como: ¿Qué elementos del clima organizacional inciden en la eficacia del personal en general?¿Es importante el análisis y estudio del clima organizacional en el Instituto Universitario de Seguros?¿Qué tan importante es para los integrantes del IUS mantener un clima organizacional adecuado?¿Los directivos estarán consciente de que al mantener un clima organizacional inadecuado, este se reflejará en la atención y el servicio que se le brinda a sus clientes?

Justificación

El Instituto Universitario de Seguros es una institución educativa sin fines de lucro que se inserta en el Subsistema de Educación Superior de Venezuela formando profesionales del ramo de seguros, proveyendo para el mercado un recurso humano formado, capacitado y calificado para manejar y gerenciar el sector de los seguros.

En el Instituto Universitario de Seguros se ha observado la existencia de algunas situaciones, que a juicio del personal Directivo, deben ser

atendidas y mejoradas, puesto que podrían estar influyendo entre otras cosas, en el grado de identificación y compromiso organizacional, y en consecuencia en el rendimiento laboral.

En la actualidad el IUS desea conocer a profundidad cuales son las necesidades que presenta su recurso humano y en base a estas realizar transformaciones a nivel estructural con el fin de responder y solventar la problemática. En este sentido para la directiva de este instituto, es importante elaborar un diagnóstico de clima organizacional, con la finalidad conocer las fortalezas y áreas con oportunidades de mejoras de su funcionamiento estructural y dinámico.

Esta necesidad nace del interés del Instituto por alcanzar niveles de compromiso y eficiencia de sus trabajadores en la ejecución de las actividades y funciones propias de sus respectivos cargos. Así mismo, el IUS tiene interés en evaluar sus procesos y tomar decisiones que permitan implementar estrategias con el fin de elevar sus niveles de eficacia y eficiencia (expresados en términos de calidad y tiempos de respuesta). En este sentido, el estudio del Clima Organizacional es un intento de comprender los procesos que afectan las motivaciones y actitudes de los empleados.

El clima organizacional permite obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de las organizaciones, permite disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales, detectar áreas organizacionales que requieren atención para definir acciones de mejoras y en consecuencia, aplicar programas de intervención y cambio.

Resulta importante para el Instituto Universitario de Seguros analizar e interpretar su clima organizacional para poder conocer su realidad y en base a esta establecer un modelo de gestión adaptado a sus necesidades.

El estudio encuentra su justificación, en la necesidad que tiene el Instituto Universitario de Seguros como Institución educativa, de conocer la opinión y posición del personal directivo, gerencial, administrativo y docente, sobre aspectos que guardan relación con el clima organizacional existente en el mismo, medido a través de dimensiones que contribuyen a abordar este fenómeno.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional del Instituto Universitario de Seguros, con el propósito de identificar las oportunidades de mejora y tomar las medidas necesarias para optimizarlo.

Objetivos Específicos

1. Identificar las causas determinantes del clima organizacional en la institución.

2. Evaluar el impacto del clima organizacional en el logro de los objetivos del Instituto Universitario de Seguros.

3. Proponer recomendaciones tendientes a optimizar el clima organizacional en la institución.

Alcance y Limitaciones

La investigación se delimita a Diagnosticar el Clima Organizacional en el "Instituto Universitario de Seguros", actividad que se llevó a cabo en un período de tres meses que va del mes de Febrero hasta el mes de Abril del año 2008. En relación al espacio geográfico, el hecho de estar la investigación ubicada en Caracas, le confiere alcance institucional local.

El enfoque estuvo dado por los fundamentos de la teoría de Liwtin y Stinger, por cuanto se basó en la medición de los siguientes factores que dicho autor considera relevantes: Estructura, Responsabilidad, Remuneración, Desafíos, Apoyo y Tolerancia al Conflicto. Resulta importante

señalar que producto de las conversaciones y reflexiones con el cliente se consideró incluir otras variables, las cuales son de gran importancia conocer por parte del cliente, las cuales son: Estándares, Relaciones, Identidad y Compromiso Organizacional, Liderazgo y Comunicación; para cada una de las dimensiones antes mencionadas se han puntualizado indicadores que permitieron, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, cubrir el objetivo de la presente investigación

Se escogieron dichos factores por considerarse que el análisis y medición de los mismos permitirían diagnosticar con mayor eficacia y efectividad el Clima Organizacional en el instituto, ello con el propósito de lograr determinar los aspectos positivos y negativos que inciden en el ambiente de trabajo del mismo.

Por otra parte, este trabajo de investigación se limita solamente a diagnosticar el Clima Organizacional en el "Instituto Universitario de Seguros", más no es objeto de la investigación la implantación de las recomendaciones ofrecidas a la empresa.

MARCO ORGANIZACIONAL

Instituto Universitario de Seguros

El Instituto Universitario de Seguros es un ente educativo destinado a ofrecer enseñanza a nivel profesional sobre los el área de los seguros en Venezuela. Este instituto desarrolla profesionales con altos niveles de conocimientos actualizados y capacitados para ejercer con eficiencia todas las funciones inherentes al campo de los seguros.

Este centro de estudios diseña programas dirigidos a la formación y actualización técnica para los distintos actores del sector asegurador brindando amplios conocimientos sobre esta materia en la cual pocos tienen acceso al ser el único instituto a nivel nacional que dicte carreras en esta área. De igual manera este instituto se encarga de elaborar cursos, talleres y foros dirigidos al mejoramiento para los profesionales del área de seguros.

Para el logro de los objetivos planteados se estudió la situación actual en relación al clima laboral en la organización, tomando como alcance a todo el personal del instituto; directivos, gerencial media, administrativo y docente, adscrito a las diferentes unidades existentes dentro de la misma, lo cual conlleva a indicar que se trabajó con una población de 55 personas.

Se hace necesario indicar la inexistencia de la misión y la visión organizacional dentro del Instituto.

MARCO CONCEPTUAL

Concepto y 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.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, tales como, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Goncalves (1997) indica que el Clima Organizacional son "las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral".

Este enfoque indica, que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Características del Clima Organizacional

El autor López (1999), acota que para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

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

En este mismo orden de ideas, Brunet (1999) presenta las características del Clima Organizacional entre las que destacan:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de las variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siento el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

Modelo y Dimensiones del Clima Organizacional

El modelo utilizado para el abordaje del diagnóstico propuesto, es el modelo de Litwin y Stringer, quienes resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones, las cuales constituyen variables intervinientes, pues se afectan de manera reciproca:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Remuneración
4. Desafíos
5. Apoyo

6. Tolerancia al Conflicto

Resulta indispensable indicar que acuerdo a conversaciones realizadas con el cliente, se concluyó incluir 5 dimensiones, las cuales están agregadas al modelo de abordaje organizacional. Las variables sugeridas por la organización, agregadas al Modelo son las siguientes:

7. Estándares

8. Relaciones

9. Identidad y Compromiso Organizacional

10. Liderazgo

11. Comunicación

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 puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con 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 jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Remuneración

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. Desafíos

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. Apoyo

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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

6. Tolerancia al Conflicto

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

7. Estándares

Es el énfasis que pone la Institución sobre las normas de rendimiento.

8. **Relaciones**

Es la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

9. Identidad y Compromiso Organizacional

Es el sentimiento de pertenencia a la institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

10. **Liderazgo**

Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo para los miembros de la organización.

1. **Comunicación**

Es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

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

Gráfico 1. Modelo del Clima Organizacional

13

Fuente: García (2008)

Importancia del Clima Organizacional

Para Brunet, el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un gerente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe surgir su intervención.

3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el cliente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar mas eficientemente su organización.

METODOLOGIA

Fases de Trabajo

1. **Proceso de Entrada.**

Se realizó un primer contacto con el director del IUS, quien planteó sus inquietudes en cuanto a aspectos que considera importante como lo son el compromiso y la identificación del personal. En esta primera reunión se trataron aspectos relacionados con las deficiencias que él percibe relacionadas con el ambiente de trabajo y las relaciones entre el personal,

esta información fue fundamental para llegar a un acuerdo sobre la medición del clima organizacional en el instituto.

2. **Elaboración de la Propuesta de Diagnóstico**

En la segunda reunión se presentó la propuesta definitiva de trabajo, en la cual el cliente solicitó no solo la inclusión de variables relacionadas con el compromiso organizacional sino que además indicó otros aspectos que consideraba importantes, tales como la remuneración y el liderazgo; lo cual se consideró como insumo valioso para definir el proceso de medición que se llevó a cabo.

Se solicitó información de relevancia al Instituto en referencia a Manual de Identidad Corporativa (si se tiene), Misión de la Organización, Visión, Objetivos, Reglamento, Historia , Organigrama, Folletos y/o material informativo que ofrece la organización a sus estudiantes y clientes.

De igual manera se realizó una observación en la institución donde se evaluaron aspectos como:

- Infraestructura.
- Uso de carteleras y otros medios de comunicación e información para el personal administrativo.

Una vez aprobada la propuesta, se realizó un listado de dimensiones adaptadas a las necesidades del IUS con sus respectivas definiciones. Se revisó la información con el cliente y se procedió a elaborar el instrumento de evaluación.

3. Contrato.

Durante las reuniones con el cliente se establecieron nexos de respeto, profesionalismo y confianza, los cuales sentaron las bases para el desarrollo de la actividad de diagnóstico. Se acordaron las responsabilidades y el alcance de ambas partes.

Los acuerdos establecidos fueron los siguientes:

Por parte del cliente:

La ejecución de las fases definidas se efectuaran en conjunto con el personal involucrado del IUS, por lo que se estima que deberán dedicar parte de su tiempo, a los fines de cumplir con las actividades programadas en el plan de trabajo. De igual manera, se requiere de la ayuda de un facilitador quien debe colaborar con el desarrollo del trabajo de consultoría. Así mismo se acordó utilizar las instalaciones del instituto durante las actividades de aplicación del instrumento y recolección de datos.

Por parte del consultor:

El consultor interactúa de forma continua en la ejecución del trabajo, cumpliendo con los compromisos de tiempo acordados con el cliente en los planes de trabajo formulados.

4. Elaboración del Instrumento de recolección de datos

Con la información aportada por la Institución cliente, y con información teórica relacionada con el clima laboral, se elaboraron las preguntas claves para la obtención de información tanto para las entrevistas a la gerencia alta y media y las encuestas que serán aplicadas al resto del personal.

Se utilizaron diversas técnicas para la recolección de datos.

- Análisis documental
- Observación directa
- Encuestas

5. **Aplicación del Instrumento**

Se realizó una nueva visita a la institución con el fin de aplicar el cuestionario realizado al personal. Se utilizó en conjunto con la aplicación del instrumento, la técnica de la observación directa; se analizó la forma de

contestar del personal administrativo, la actitud frente a la actividad y el grado de interés demostrado.

6. Análisis de Resultados

Luego de obtener los resultados de los instrumentos se procedió, por parte del equipo consultor, a la evaluación de la data, se analizó la información suministrada y se investigó sobre la situación del instituto con el fin de llegar a las conclusiones adecuadas y elaborar el informe de diagnóstico con sus correspondientes conclusiones y recomendaciones.

Se procedió a contactar al cliente para exponerle los resultados arrojados del proceso de diagnostico.

7. Presentación de los resultados del Proceso de Diagnóstico

Se estableció contacto con el cliente para coordinar la reunión de presentación del Informe de Diagnóstico realizado y se presentó al cliente de las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico. Se conversó además sobre los el desarrollo de objetivos de cambio.

RESULTADOS ESPERADOS

En primer orden se esperó, a través de los resultados de esta consultoría, conocer la situación actual que presenta en IUS con el fin de conocer las oportunidades de mejora y ofrecer en base a estas, una intervención de cambio contemplando estrategias eficientes destinadas al desarrollo empresarial

Los resultados arrojados indican en líneas generales que el IUS presenta un buen clima organizacional, puesto que la población estudiada percibe las dimensiones evaluadas en este estudio como positivas.

Sin embargo, al realizar un análisis detallado por dimensiones, con el objetivo de determinar si existe alguna dimensión en particular que requiera atención, se encontraron ciertas deficiencias en las dimensiones remuneración, apoyo y comunicación.

Con respecto a la dimensión Remuneración, se determinó que la empresa no utiliza suficientes y adecuados 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.

Se evidencia que la empresa no responde de manera adecuada a la satisfacción de las necesidades de los empleados en lo referente a la

remuneración. Los empleados perciben que la empresa no les ofrece una remuneración justa a su trabajo, en términos de cantidad y calidad. Perciben además, escasa correlación entre los salarios pagados por la institución comparados con los pagados en otras instituciones educativas

En la dimensión Comunicación, se detectaron aspectos susceptibles de mejoras, puesto que la mayoría de los encuestados del sector administrativo indicaron que no reciben suficiente información, este personal percibe que las unidades no están alineadas puesto que no colaboran en la entrega de información y/o resultados lo que retrasa su trabajo. El personal administrativo siente la necesidad de obtener rapidez en la entrega de información indispensable para la realización de tareas.

Con respecto a la dimensión Apoyo, el personal administrativo percibe falta de apoyo entre el personal y entre las unidades interdepartamentales en relación al cumplimiento de actividades y envío de información relacionada con el Instituto. Esta situación genera inconformidad en este personal, el cual siente obstáculos para la consecución de objetivos.

RECOMENDACIONES

La aplicación de la consultoría indica entre unos de sus principales objetivos, ofrecer soluciones de Interés para el Instituto.

Producto de las reflexiones acordadas con el cliente, se recomienda y se plantea el desarrollo de información fundamental del Instituto, como lo es la visión y misión, objetivos y valores corporativos, los cuales servirán como elemento esencial para lograr una proyección adecuada de la imagen de la empresa en el mercado. Dicha imagen proyectada trasmitirá la esencia de la empresa, lo que es y a donde desea llegar, lo cual además de dar a conocer a la organización a los consumidores, ayudará a la identificación del personal con la empresa. El desarrollo de estos factores de identidad corporativa es una actividad que debe realizarse de manera conjunta con al alta directiva. Los resultados y beneficios podrán observarse a mediano plazo en la identificación del personal y a largo plazo en la proyección de una imagen adecuada dentro del mercado

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se ha podido reconocer que en el ejercicio de la consultoría, el consultor debe mantener una determinada ética. Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor se encuentran:

1. Modestia.

2. Demostrar su competencia sin valerse de ardides para impresionar.

3. Trabajar con organización y disciplina.

4. No utilizar más tiempo que el requerido por el problema.

5. Confidencialidad.

6. Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.

7. Enseñar a trabajar sin consultar.

8. Evitar el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre esta y las organismo territoriales y superiores. más bien, actuar como mediador en los conflictos.

9. Utilizar el convencimiento y no la imposición para que se acepten sus criterios.

10. Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio, la responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.

11. Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.

12. Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.

13. Ser un baluarte del cumplimiento de las leyes establecidas y no establecer recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros.

14. Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.

15. Trabajar con el espíritu de GANAR/ GANAR

La práctica ha demostrado que la trasgresión de alguna de las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor, retrasa el proceso de cambio que se ha pretendido promover e incluso puede traer otras implicaciones que afectan la imagen del cliente ,del consultor u otros efectos e incluso implicaciones jurídicas

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Cuadro 1. Cronograma de Ejecución

FASE	DESCRIPCIÓN	SEMANA									
1	**ENTRADA** Diagnóstico Inicial Definición Inicial del Propósito	1									
2	**ELABORACION DE LA PROPUESTA DE DIAGNOSTICO** Presentación de la Propuesta		2	3							
3	**CONTRATO** Contrato Psicológico Contrato Formal				4						
4	**ELABORACION DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**					5	6				
5	**APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**							7			
6	**ANALISIS DE RESULTADOS** Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones								8	9	
7	**PRESENTACION DE RESULTADOS** Entrega del Informde de Resultados										10

Fuente: García (2008)

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo, se hace necesario tomar en consideración aquellos estudios que se refieran de una u otra manera a los asuntos relacionados con el tema, ya que los mismos destacarán la importancia que tiene la presente investigación. Entre estos es importante señalar los siguientes:

Varela Rodríguez (2007) desarrolló en su trabajo de grado una investigación que lleva por título "**Diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa Preca S.A. luego de su proceso de fusión en Diciembre del año 2005**". El objetivo general consiste en diagnosticar el Clima Organizacional existente en Preca S.A. luego de su proceso de fusión en Diciembre del año 2005. La autora concluye en que la empresa Preca S.A., posee rasgos de un Clima Organizacional tipo Autoritario Paternalista, así mismo, la autora determinó que el clima organizacional de la empresa Preca S.A. es un clima medianamente favorable donde, no existe cultura de participación ni de integración en los empleados, no existen suficiente disposición para involucrar las metas del personal con las de la organización y en consecuencia existe desmotivación en los empleados. Ante esta situación se recomendó realizar talleres donde se profundice sobre la misión,

visión y valores organizacionales basado en la participación del colectivo, esto con el fin de involucrar las metas personales con las organizacionales de igual manera la autora recomendó darle preponderancia al trabajo en equipo, con el propósito de que los trabajadores se acostumbren a relacionarse con sus compañeros y a resolver sus diferencias para llegar a acuerdos que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.

El presente trabajo de grado se relaciona con este estudio debido a que ambas investigaciones realizaron un diagnóstico de Clima Organizacional con el fin de determinar la realidad existente en cada organización.

En este mismo orden, Ferrer (2007) realizó una investigación denominada **"Análisis del Clima Organizacional Makro Comercializadora S.A Tienda Barquisimeto**" donde su objetivo general consiste Analizar el Clima Organizacional prevaleciente dentro de la empresa Makro Comercializadora S.A Tienda Barquisimeto bajo el enfoque de Liwtin y Stinger. El autor concluye y evidencia un alto sentido de pertenencia por parte del personal hacia la organización, además de un alto índice d trabajo en equipo. En relación a la dimensión remuneración existe un grado de inconformidad en las políticas remunerativas. Con respecto al sistema de reconocimientos se observa su existencia por parte del nivel supervisorio, sin embargo existen necesidades de capacitación. En líneas generales el 70% de la población indica sentirse acorde con las directrices remunerativas de la

organización mientras que un 30% presenta deficiencias en lo que respecta la retribución y el premio. Debido a estas conclusiones se recomendó llevar a cabo una revisión general de la remuneración de los cargos en todos los niveles, implantar un sistema de premios e incentivos y diseñar un plan de evaluación del desempeño de tareas de todos los trabajadores que proporcione información sobre su desenvolvimiento.

La relación con esta investigación radica en la importancia que toda gerencia debe darle al estudio del clima predominante en su empresa con el fin de conocer cuales factores son importantes mejorar para llegar al éxito

Así mismo, el estudio realizado por Roa (2004) titulado "**Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de operaciones de una empresa Transnacional**" está basado en el diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de Operaciones de una transnacional, basado en el modelo de Rensis Likert.. Este trabajo de investigación concluye en que en la empresa se genera un estilo de dirección en el que se propicia la confianza entre los trabajadores y supervisores y viceversa, existe libertad para que los empleados discutan con los supervisores sobre asuntos importantes relacionados con el trabajo. 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. 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 n se satisfacen las necesidades de adiestramiento y capacitación de los empleados. Los empleados perciben que no se le da suficiente importancia a su desarrollo y capacitación. La toma de decisiones y resolución de los problemas se realiza en equipo. Para darle solución a estas deficiencias se recomendó revisar sistemas de compensación y remuneración y/o incentivos de los empleados, explorar sistemas de motivación para generar mayor compromiso y comunicación eficaz y dinamizar y flexibilizar los procesos centralizados en los niveles altos de la estructura jerárquica.

El estudio antes planteado se relaciona con la actual investigación ya que en ambos trabajos de grado se estudian a profundidad dimensiones del clima organizacional que son esenciales para determinar la motivación, satisfacción y productividad en las empresas

Bases Teóricas

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, se refiere al el trato entre los jefes y los subalternos, a la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. En suma, es la expresión personal de la

"percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Dentro de una organización los factores extrínsecos e intrínsecos influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores junto con las estructuras y los procesos que ocurran en un medio laboral. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De igual manera Robbins (1999), expone que el Clima Organizacional es "un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc". (p. 24)

En este mismo orden de ideas, el autor resalta que "Cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad".(i.b).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Conceptos y Definiciones de Clima Organizacional

Se hace referencia a los conceptos teóricos presentados por diversos autores:

Brunet (1987) señala que el Clima organizacional "constituye una configuración de las características de una organización e, influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo (p.12)

Al respecto Goncalvez (1997) define el clima organizacional como 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 (p.2)

Por otra parte López (1999) define el clima organizacional como las "percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que

ocurren en un medio laboral". La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Características del Clima Organizacional

El autor López (1999), acota que para comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- El clima se refiere la medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

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

En este mismo orden de ideas, Brunet (1999) presenta otras características del Clima Organizacional entre las que destacan:

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

- El clima es una configuración particular de las variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siento el mismo.

- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

Variables del Clima Organizacional

Por otra parte, las variables del Clima Organizacional según Rodríguez (2005) :

1. Tienen cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

2. Tienen un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

3. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

4. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio

comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

5. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros. Estas variables, a su vez, puede ser también afectadas por el clima.

Resulta importante indicar que el para modificar el clima organizacional se requiere de cambios en más una variable, esto con el fin de que dicho cambio se duradero y estable en el tiempo.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

Es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc, provoque expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima

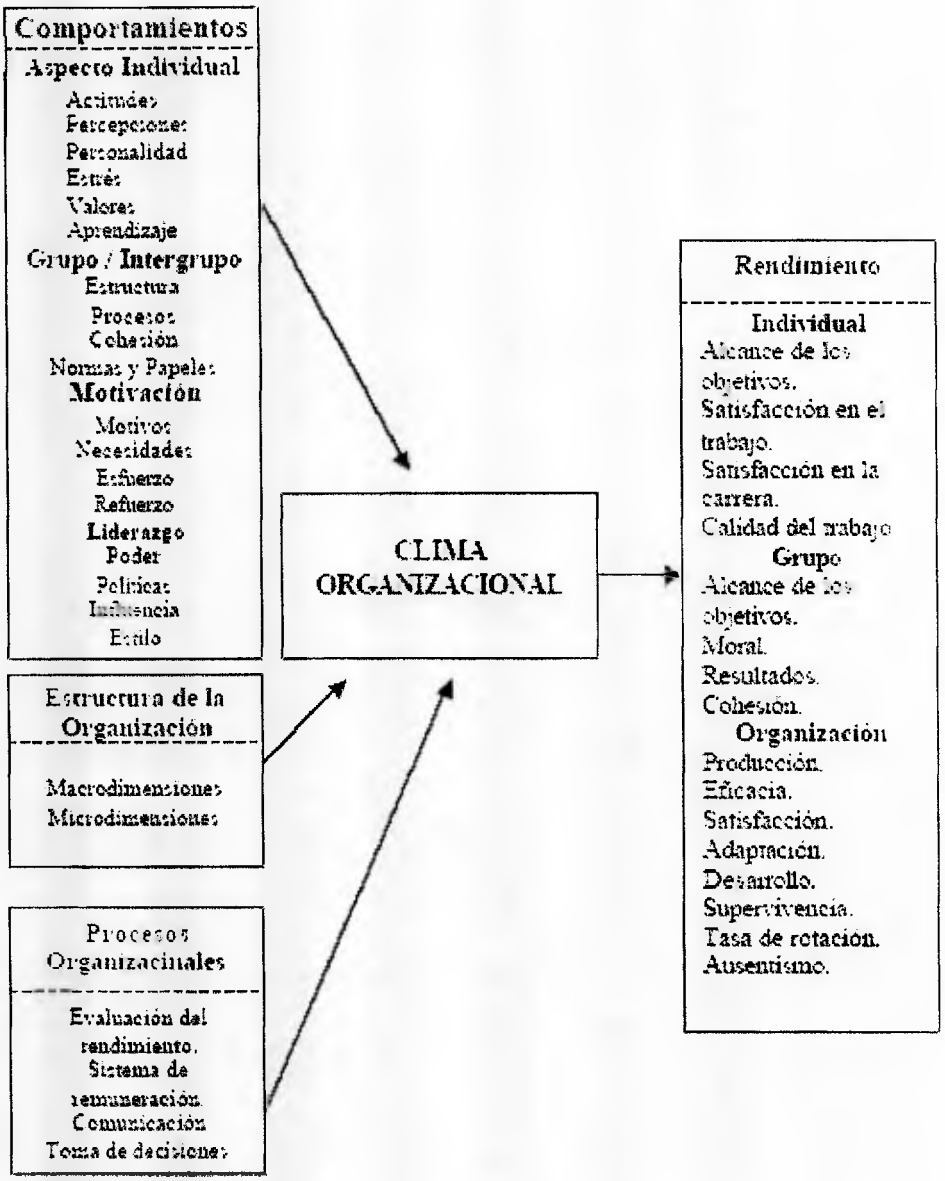
organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron llegar a ser satisfecha.

En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

Componentes y Medidas del Clima Organizacional

Los investigadores del clima organizacional señalan que este, está formado por varios componentes. En este sentido Brunet (ob. Cit) expone en el presente esquema la forma en que interactúan dichos componentes:

Gráfico 2. Componentes y Medidas del Clima Organizacional



Fuente : Brunet. El Clima de Trabajo en las Organizaciones (p.40)

Es así como los estudiosos del clima organizacional, apoyados en estos componentes, han tratado de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales y han propuesto diferentes instrumentos para medir el clima organizacional en una empresa, entre estos se encuentra el cuestionario de Likert, el cual mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

Siguiendo la misma línea se presenta a los autores Schneider y Bartlett, citados por Brunet quienes formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de seis dimensiones, el apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos interagencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general.

En el mismo sentido, para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Liwtin y Stinger (1978) que utiliza un cuestionario donde se postula la existencia de nueve dimensiones que medirían el clima existente en una determinada organización; tales dimensiones son las siguientes:

Modelo y Dimensiones para el abordaje del Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros

El modelo utilizado para el abordaje del diagnóstico propuesto, es el modelo de Litwin y Stringer, quienes resaltan que el clima organizacional

depende de seis dimensiones, las cuales constituyen variables intervinientes, pues se afectan de manera reciproca:

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 puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con 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 jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Remuneración

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. Desafíos

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. Apoyo

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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

6. Tolerancia al Conflicto

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto empleados como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Resulta indispensable indicar que acuerdo a conversaciones realizadas con el cliente, se concluyó incluir 5 dimensiones, las cuales están agregadas

al modelo de abordaje organizacional. Las variables sugeridas por la organización, agregadas al Modelo son las siguientes:

7. Estándares

Es el énfasis que pone la Institución sobre las normas de rendimiento.

8. Relaciones

Es la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.

9. Identidad y Compromiso Organizacional

Es el sentimiento de pertenencia a la institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

10. **Liderazgo**

Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo para los miembros de la organización.

11. Comunicación

Es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

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

Gráfico 3. Modelo de Abordaje del Clima Organizacional

13 **Fuente**: García (2008).

Importancia del Clima Organizacional

Para Brunet, el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un gerente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe surgir su intervención.

3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el cliente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar mas eficientemente su organización.

Términos Básicos

Empresa: Es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades.

Identidad: Es la percepción que tiene una empresa sobre sí misma, la percepción que tienen sus públicos internos acerca de lo que es la empresa.

IUS: Instituto Universitario de Seguros

Misión: Es aquella información donde se plantean los propósitos y los valores de la organización, su razón de ser y su justificación ante la sociedad.

Valores: Corresponden a la ética con la que actúa la organización.

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Sistema de Variables

De acuerdo a la definición de Sabino (1992), la variable es "cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar aunque para un objeto determinado se considere que pueda tener un valor fijo" (p. 74.).

En el mismo orden de ideas, Namakforoosh (2000) enuncia que "las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación que deben expresarse en forma de hipótesis" (p.66)

En la presente investigación la variable que se tomará en cuenta para someterla a estudio es: Clima Organizacional.

Definición Conceptual

El autor Hurtado (2000) indica que la definición conceptual "consiste en enunciar las características del evento especificando las relaciones entre dichas características, de modo tal que el resultado es una comprensión global y abstracta de lo definido. (p. 143)

Para Serrano (1990), una definición conceptual "es una verbalización que indica lo que el objeto es, y tiene como función delimitar lo definido y abstraerlo del resto de las relaciones de las cuales forma parte" (Obt. Cit) (p. 143)

Según Hall (1996) el Clima Organizacional se define como un "conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado" . (p. 78)

Por su parte, Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. (p. 56)

Definición Operacional

Según Cerda Gutiérrez (1991) la definición operacional es "aquella que le indica al investigador como identificar el evento definido" (p. 87).

En este orden de ideas, Kelinger (1979) opina que "se puede afirmar que una definición operacional asigna un significado a una característica, especificando las actividades u operaciones necesarias para medirla" (p. 67)

La Variable: Clima Organizacional, sometida a estudio en la presente investigación, consta de nueve dimensiones, cada una de las cuales tiene sus indicadores correspondientes.

La primera dimensión está conformada por Responsabilidad, la cual está definida como: la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo, Los indicadores que presenta esta dimensión son: Autonomía e Iniciativa.

La segunda dimensión se denomina Remuneración se refiere a la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho y y engloba como indicadores a la Adecuación de la remuneración y el Reconocimiento.

La tercera dimensión se refiere a Estándares, que indica el énfasis que pone la Institución sobre las normas de rendimiento. Sus indicadores son: Calidad del trabajo y Capacitación y desarrollo del personal.

La cuarta dimensión corresponde con Relaciones, que se denomina como la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados. Se tomaron indicadores para esta dimensión: el Ambiente laboral y Relaciones grupales.

La quinta dimensión es Tolerancia al conflicto, que indica que es la aceptación de opiniones discrepantes por parte de empleados y superiores; al no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Dicha dimensión tiene como indicadores: Libertad de opiniones y Expresión de desacuerdos.

La sexta dimensión indica el estudio sobre Identidad y Compromiso organizacional, que se refiere al sentimiento de pertenencia a la institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Los indicadores resultantes para esta dimensión son: Compromiso con metas organizacionales y Sentido de pertenencia.

La séptima dimensión se refiere a Desafío, que se conceptualiza como los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Se tienen como indicadores: Retos y Riesgos.

La octava dimensión se identifica como Apoyo, que se corresponde con el espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo. Sus indicadores son: Colaboración entre unidades y Solidaridad.

La novena dimensión está conformada por Estructura, que se refiere a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Sus indicadores se corresponden con: Definición de tareas y Normas y procedimientos.

La décima dimensión se refiere a Liderazgo, la cual indica que es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de

desarrollo para los miembros de la organización. Sus indicadores son: Supervisión e Influencia.

La última dimensión lleva el nombre de Comunicación que se denomina como un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. Esta dimensión encierra como indicadores: Información y Canales de comunicación.

CUADRO 2. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS
Efectuar un diagnóstico del Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros, con el propósito de identificar las oportunidades de mejora y tomar las medidas necesarias para optimizarlo.	CLIMA ORGANIZACIONAL	**Responsabilidad** Autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.	AUTONOMIA	CUESTIONARIO	13, 17, 24
			INICIATIVA		15, 39, 41
		Remuneración Adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.	RECONOCIMIENTO		6, 14, 22
			ADECUACIÓN DE LA REMUNERACIÓN		7, 42, 52
		Estándares Énfasis que pone la Institución sobre las normas de rendimiento.	CALIDAD DEL TRABAJO		8, 23, 33
			CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL		29, 38, 50
		Relaciones Es la existencia de un ambiente de trabajo grato, que genera buenas relaciones sociales, tanto entre pares, como entre jefes y subordinados.	AMBIENTE LABORAL		31, 43,48
			RELACIONES GRUPALES		3, 4, 18
		Tolerancia al Conflicto Aceptación de opiniones discrepantes por parte de empleados y superiores; al no temer enfrentar y solucionar los	LIBERTAD DE OPINIONES		19,45, 53

		problemas tan pronto surjan.	EXPRESIÓN DE DESACUERDOS		35, 40, 46
		Identidad y Compromiso Organizacional Es el sentimiento de pertenencia a la institución y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.	COMPROMISO CON METAS ORGANIZACIONALES		16, 32, 47
			SENTIDO DE PERTENENCIA		1, 28, 51
		Desafío Retos que impone el trabajo. Es la medida en que la institución promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.	RETOS		9, 26, 37
			RIESGOS		11, 25, 54
		Apoyo Espiritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo.	COLABORACIÓN ENTRE UNIDADES		20,36, 49
			SOLIDARIDAD		12, 27, 30
		Estructura Cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.	DEFINICIÓN DE TAREAS		2, 21, 34
			NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		5, 10, 44
		Liderazgo Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando	SUPERVISION		58, 60, 65

		valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo para los miembros de la organización.	INFLUENCIA		56, 61, 66
		Comunicación Es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.	INFORMACION		57, 62, 64
			CANALES DE COMUNICACION		55, 59, 63

Fuente: García (2008)

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Antecedente Histórico de la Organización

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE SEGUROS

El Instituto Universitario de Seguros fue fundado el 29 de Abril de 1970. Este instituto está inscrito en el Ministerio de Educación y se rige por las normativas de la Dirección General Sectorial de la Educación Superior; sus indicadores académicos aparecen en el libro de oportunidades de estudio del Consejo Nacional de Universidades.

Es una institución educativa sin fines de lucro que se inserta en el Subsistema de Educación Superior y como tal cumple un rol fundamental, ya que ha sido pionero en la formación de profesionales del ramo de seguros. En tal sentido, su papel es significativo, ya que contribuye con el desarrollo del país en cuanto que lo provee de recursos humanos, con una alta calificación, capacitados para manejar y gerenciar el sector seguros.

La formación de los alumnos se realiza a través de técnicas pedagógicas avanzadas, logrando con la teoría y la práctica el enfoque de educar para el trabajo. Esto permite la consecución de un profesional

eficiente, crítico, participativo y consciente de su papel como agente activo en su empresa.

El Instituto cuenta con el respaldo económico, técnico y profesional del mercado asegurador nacional a través del órgano gremial que lo representa: La Cámara de Aseguradores de Venezuela.

Entre sus principales ofertas académicas se encuentran:

- **Técnico Superior en Seguros (TSS)**

El Instituto Universitario de Seguros impulsa el desarrollo y el aprendizaje de los estudiantes con el fin de convertirlos en profesionales universitarios capaces de ejercer con eficiencia, todas la funciones inherentes al campo de los seguros, a través del diseño de programas, sistemas y ejecución y control de procedimientos y actividades en las áreas técnicas relacionadas con el sector de los Seguros.

- **Diplomado en Seguridad en Tecnología Informática y Telecomunicaciones**

Está dirigido a profesionales universitarios o técnicos superiores en computación, informática, sistemas, telecomunicaciones, así como a gerentes de redes y sistemas, analistas y en general a personal que trabaja en seguridad, auditoria, contraloría e informática jurídica.

Uno de los objetivos principales del curso es proporcionar al participante la experticia necesaria para desenvolverse exitosamente en un campo tan importante y novedoso como es la seguridad informática.

- **Diplomado en Gerencia de Seguros**

El programa Gerencia de Seguros constituye una opción de curso de extensión profesional de formación especializada en seguros. Su propósito central es proporcionar los conocimientos especializados de la actividad aseguradora a quienes opten por una preparación en este campo profesional, dotando de mayor especificad su formación básica profesional o técnica universitaria.

El perfil de egresado tendrá una visión multidisciplinaria, con conocimientos técnicos-jurídicos del negocio asegurador, con capacidad de conducir procesos administrativos y gerenciales en empresas de seguros o reaseguro, de corretaje de seguros o reaseguros, organismos de supervisión y regulación del sector, entes gubernamentales y empresas públicas o privadas.

- **Diplomado "Gerencia de Riesgos"**

El programa Gerencia de Riesgos constituye una opción de curso de extensión profesional de formación especializada en la Administración de los

Riesgos propio de las Empresas. Su propósito central es proporcionar los conocimientos especializados para la comprensión y reducción al mínimo de los Riegos vinculados a cada organización, haciendo especial énfasis en la administración de acciones para resguardar y proteger bienes y personas, mediante las técnicas más modernas de Gerencia de Riesgos.

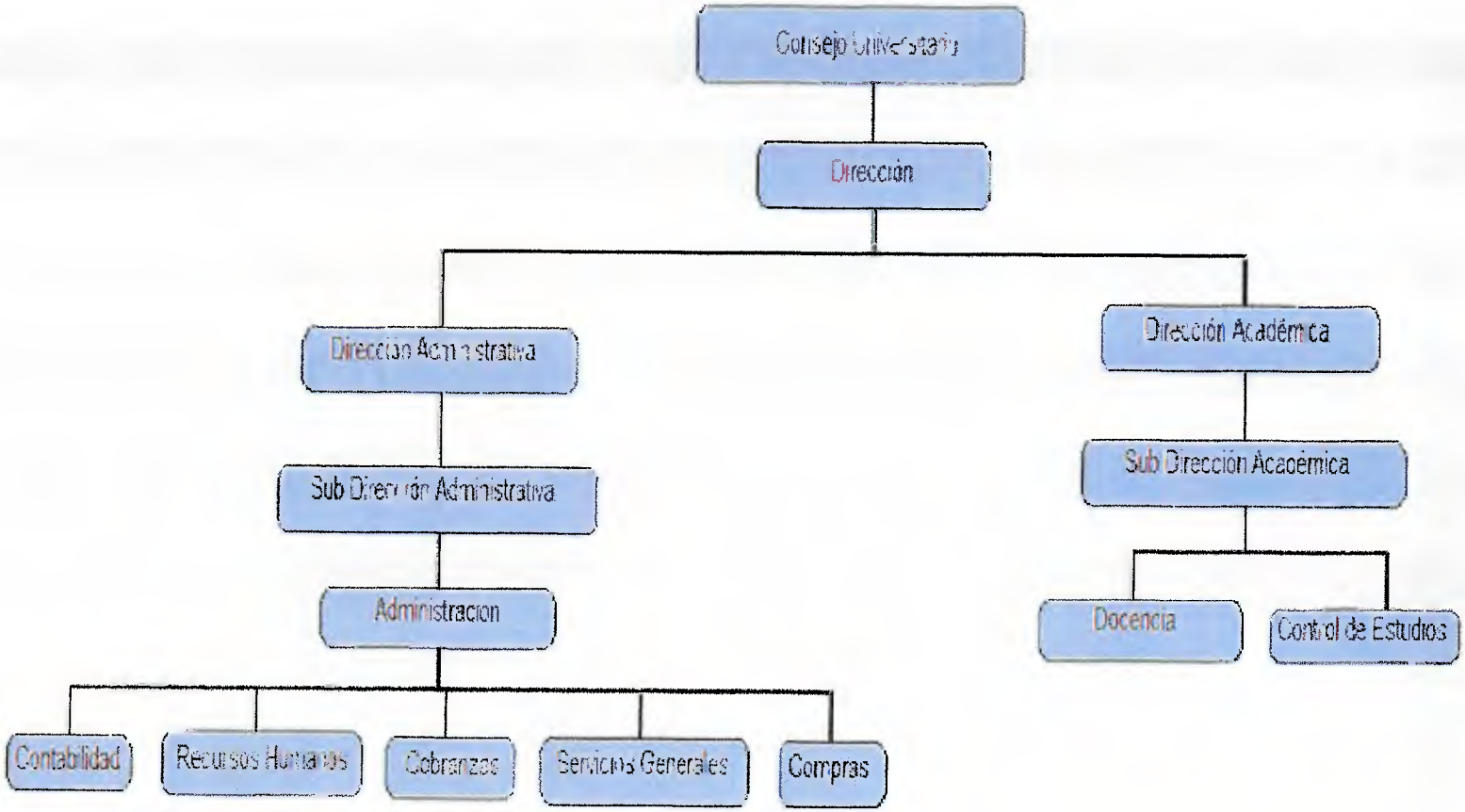
El perfil del egresado manejará múltiples conocimientos técnicos en la Administración de Riesgos propios de las Empresas, tendrá la capacidad de comprender y aplicar las distintas técnicas de identificación y análisis de riesgos, imprescindibles en cualquier organización para proteger y garantizar su continuidad en el mercado, obteniendo ventajas estratégicas y competitiva, mejorando la satisfacción del cliente e incrementando el valor para el accionista.

- **Licenciado en Administración de Riesgos y Seguros**

El egresado tendrá una preparación bastante amplia y completa en el campo de los Seguros, con experticia técnica, operativa y legal sobre dicha área, además de mostrar sus capacidades y destrezas para desenvolverse exitosamente en el campo de los seguros.

El Instituto Universitario de Seguros mantiene un flota de recursos humanos dividida entre personal administrativo, docentes, gerencia media y directiva. Se presenta a continuación el organigrama del Instituto:

Gráfico 4 Organigrama "Instituto Universitario de Seguros"



Fuente: Garcia (2008)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Según Martínez Mediano, (1996) la investigación evaluativa se caracteriza "por la proyección práctica propia de la investigación aplicada". (p s/f). Por su parte, las características que reconocen Arnal, del Rincón y Latorre (1992) se refieren a la investigación evaluativa como un "proceso marcado por juicios de valor, juicios que se centran sobre valoraciones de una situación concreta al tiempo que se toman decisiones alternativas" (en línea)

Para Martínez Mediano (1996), la investigación evaluativa es una "modalidad de investigación que utiliza metodologías propias de las Ciencias Sociales, por lo que la investigación evaluativa implica evaluación formativa y sumativa". (en línea)

Los anteriores planteamientos sirven de base para indicar que la presente investigación se enmarca en la modalidad de Investigación – Evaluación.

De igual manera, las caracterìsticas de la presente investigación la ubican dentro de la investigación de campo no experimental, enmarcada en un diseño evaluativo - descriptivo. Se dice que es un diseño no experimental porque se limitó a la observación de las diversas respuestas manifestadas por los elementos en estudio ante situaciones que no son manipuladas por el investigadr o en las que la ubicación de los elementos no depende del investigador.

En relación a los estudios descriptivos, Hernández (2000) señala que estudios descriptivos miden de manera mas independiente los conceptos o variables lo que se refiere para poder describirlos a través de los resultados.

Asimismo, el presente estudio es de carácter descriptivo. Según Sabino (1998) la investigación descriptiva consiste "en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.48).

Considerando a Tamayo y Tamayo (1999), la investigación descriptiva "comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición y los procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente" (p. 54).

Esta investigación es de carácter descriptivo, por cuanto se analizaron e interpretaron los datos recolectados de la realidad para dar paso posterior a su estudio y análisis.

Por otra parte este estudio de investigación se ubica igualmente como una investigación de campo, que atendiendo al Manual de Normas Metodológicas de la Universidad Fermín Toro (UFT 2001), el mismo señala que se entiende por investigación de campo "aquella que emplea datos de fuentes primarias, debido a que el investigador los recaba directamente de la realidad, sin embargo utiliza datos de fuentes secundarias en ciertas ocasiones y situaciones" (p.5).

En línea con los objetivos de la investigación el presente trabajo se enmarcara en un diseño de campo, por cuanto se tomaron los datos directamente de la realidad, el Instituto Universitario de Seguros.

Población y Muestra

Población

El autor Pineda (1996) define a la población como:

> Un conjunto renovable de individuos. Las poblaciones están compuestas por individuos, sean éstos humanos, animales o cosas y no son un conjunto estático, sino que están sometidas a un proceso continuo de cambio, por salidas y entradas de individuos en dicha población. (p. 100)

La población es entonces un conjunto de objetos con propiedades comunes. Sin embargo, el que tengan propiedades comunes no restringe la posibilidad de que exista variación entre tales objetos.

Se tomó como población de estudio a la población laboral del Instituto Universitario de Seguros, que según la base de datos está conformada por 60 empleados, distribuidos entre el personal directivo, la gerencia media, el personal administrativo y el personal docente; lo que representa el 100 % de la población de estudio.

Cuadro 3. Población

TIPO PERSONAL	POBLACION	%
DIRECTIVO	2	100
GERENCIA MEDIA	2	100
ADMINISTRATIVO	21	100
DOCENTE	35	100
TOTAL	**60**	**100**

Fuente: García (2008)

Muestra

En la presente investigación el procedimiento para tomar la muestra se

realizó a través del muestro al azar simple, la cual, según Sabino (1992), se realiza:

> Confeccionando una lista de todas las unidades que configuran el universo, numerando correlativamente a casa una de ellas. Luego, mediante cualquier sistema al azar, programas de computación, entre otros, se van sorteando al azar estos números hasta completar el total de unidades que deseamos que entren en la muestra. (p.121)

Igualmente se consideraron otras definiciones tales como la de Pineda (1996) quien define la muestra como "el conjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos al todo". (p. 108).

Hernández y otros (1998) definen la muestra como "un subconjunto de la población". (p.20). Igualmente afirma que "las muestras probabilísticas son aquellas donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos" (p.21).

De esta forma la muestra queda determinada por 48 empleados distribudiso entre el personal directivo, gerencial media, administrativo y docente, adscrito a las diferentes unidades existentes dentro del Instituto Universitario de Seguros, a las cuales se les aplicó el instrumento mediante la técnica de la encuesta.

Cuadro 4. Muestra

TIPO PERSONAL	POBLACION	MUESTRA	%
DIRECTIVO	2	2	100
GERENCIA MEDIA	2	2	100
ADMINISTRATIVO	21	19	90,5
DOCENTE	35	25	71,4
TOTAL	**60**	**48**	**80**

Fuente: García (2008)

Técnica e Instrumento de Recopilación de Información

La recolección de información se realizó a través de la técnica de la encuesta que se le aplicó a la muestra. Castillo (2000), define a la encuesta como:

> Una técnica que se utiliza para recabar información por medio de cuestionarios. La información obtenida nos puede proporcionar los elementos para llevar adelante una análisis cuantitativo de los datos, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas, que se supone solamente se conocen en forma parcial. (p. 103).

El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue el

cuestionario, que según Hernández y otros (1998) ,es "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (p.276).

La encuesta tipo cuestionario estuvo constituida por 66 preguntas cerradas con una cuatro alternativas de selección y preguntas de selección múltiple, la cual fue aplicada al 100 % de la muestra.

Se tomaron en consideración las nueve dimensiones de la variable de estudio para la elaboración de las preguntas del cuestionario, donde, para cada dimensión se elaboraron 6 preguntas, las cuales se distribuyeron en los indicadores que cada dimensión engloba, quedando 3 preguntas por cada indicador.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez del instrumento fue sometido al método de juicio de expertos, a quienes se les entregó un instrumento de validación a fin de que emitieran su opinión en cuanto a la coherencia, pertinencia y congruencia de los ítem en relación con los objetivos de la investigación.

Con respecto al denominado juicio de expertos, Ruiz (1998) señala que se deben:

> Seleccionar los juicios y expertos a los fines de juzgar, de manera independiente, la bondad de los ítem del instrumento, en términos de relevancia o congruencia de los reactivos con el universo del contenido, la claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación". (p.59)

La validez del instrumento según el mismo autor "trata de determinar hasta donde los ítem de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir. (p.58). En este orden de ideas, se utilizó la participación de 3 especialistas, los cuales se presentaron para formular los juicios de expertos y validar el instrumento.

no aparece en Bibliografía.

Con respecto a la confiabilidad, Ruiz (1998) indica que esta "permite que un instrumento repita los resultados obtenidos siempre y cuando se vuelvan a repetir en condiciones similares, además de garantizar con ellos que se medirá exactamente lo que se quiere medir" (p.62)

Confiabilidad

El índice de confiabilidad se obtuvo para fines académicos. Pues organizacionalmente el instrumento fue aplicado solo por esta vez. Debido a esto, no se dieron las condiciones necesarias para aplicar un test- retest por lo que procedió a calcular la consistencia interna del instrumento a través del Alfa de Cronbach, utilizando para ello SPSS para Windows, versión 7.5

Según Nunnally y Bernstein (1995) la consistencia interna "describe estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba". (p. 120)

El coeficiente alfa por su parte, proporciona una buena estimación de la confiabilidad, porque el muestreo del contenido es la principal fuente de error de medición para constructos estáticos; además es mas sensible al muestreo de factores situacionales y del contenido reactivo. Cuando el resultado del alfa es bajo la prueba es demasiado corta, los reactivos tienen poco en común o la muestra es muy pequeña.

Hernández (1994); Busto (1990) consideran que la confiabilidad de un instrumento de medición, es la capacidad que este tiene de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones. En el caso de la investigación que se presenta, se calculó la confiabilidad del instrumento utilizando el coeficiente de Alfa – Cronbach, cuya fórmula es:

$$= \frac{k}{k-1} 1 - \frac{Si}{Si}$$

donde:

K = Número de ítem

Si = Varianza de la sumatoria de los ítem

St = Varianza del instrumento

Esta fórmula fue aplicada a la base de datos obtenidos, dando como resultado un coeficiente de 0, 975 , valor indicativo de que el instrumento es confiable.

Cuadro 5. Alpha de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	66

Fuente: García (2008)

Procesamiento de datos

Para el análisis de datos se utilizó la técnica de la tabulación la cual según Fisher y Navarro (1998) consiste en "ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. (p. 138)

Luego de haberse recopilado los datos, se procedió a decodificarlos, empleándose la técnica de análisis estadístico donde fue necesario realizar

un análisis y comparar los datos obtenidos de la recolección de información, en la cual se diseñó una tabla de frecuencia absoluta (fa), que representa el número de veces que el dato se repite y frecuencia relativa (fr) que representa el porcentaje de frecuencia total, esto con la finalidad de visualizar con mayor claridad los resultados de la investigación.

Los resultados obtenidos permitieron la realización de comparaciones con las bases teóricas que soportan esta investigación, así como asentar las bases para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

Variables Socio - demográficas

Se tomaron en consideración ciertas variables las cuales se consideran pertinentes para estratificar la muestra y determinar con mayor exactitud las características de la población objeto de estudio.

1. Género:

Diferencia física constitutiva del hombre o la mujer (femenino o masculino)

2. Edad:

Medición cronológica contada por años a partir de la fecha de nacimiento del sujeto.

3. Nivel Educativo:

Estudios concluidos por el sujeto hasta el momento de realizarse la investigación

4. Antigüedad en el Instituto:

Años y meses de servicio que tienen los sujetos en la empresa

5. Área de Ocupación:

Área que ocupa el sujeto dentro de la estructura organizacional

FASES DE LA ACTIVIDAD DE DIAGNOSTICO

Considerando que para que las organizaciones evolucionen en este mundo competitivo se hace necesario optimizar y potenciar el talento humano y a través del mejoramiento de su ambiente de trabajo se pueden generar resultados de gestión con máxima efectividad. Un personal que labore dentro de un clima de trabajo favorable y óptimo asegura el desarrollo de las organizaciones.

Logística de la Actividad de Diagnóstico

A continuación se describen algunas consideraciones relativas a la logística necesaria para poder llevar a cabo la actividad de diagnóstico en el "Instituto Universitario de Seguros":

- Lugar de trabajo:

Se acordó trabajar en las instalaciones del instituto fundamentalmente durante las fases de diagnóstico y aplicaciones de instrumento de recolección de datos así como lugar de reuniones entre el equipo consultor y el cliente.

- Control de avance:

Con la finalidad de controlar periódicamente el avance de la propuesta y actividad de consultoría se presentó un informe de avance al termino de cada fase de ejecución en los cuales se especifica el porcentaje de avance del proyecto, las actividades ejecutadas, los productos generados, las próximas acciones y cualquier otra información de interés.

Perfiles de los Consultores

La consultoría se llevó a cabo por un equipo conformado por dos profesionales en el área de Recursos Humanos y Comunicación Social

ambos próximos a obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional. Dicho equipo trabajó según lo exigido de acuerdo a la magnitud y complejidad del proceso de Diagnóstico.

Presentación de las Fases

El proceso de consultoría se realizó siguiendo una progresión lógica de fases o acontecimientos necesarios enfocados en el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

1. Proceso de Entrada.

El primer contacto del equipo consultor con el Instituto Universitario de Seguros se obtuvo a través del Director General, el Lic. Nilo Peña, con quien se llevo a cabo una primera reunión en la cual se trataron aspectos relacionados con el instituto. El cliente planteó sus inquietudes en cuanto a aspectos que considera importantes como lo son las deficiencias que él percibe relacionadas con el ambiente de trabajo y las relaciones entre el personal, de igual manera se planteó la posibilidad de determinar áreas de oportunidades y de mejoras a fin de tomar precauciones enfocadas a mejorar el Instituto. Los resultados de esta conversación fueron fundamentales para llegar a un acuerdo y efectuar así una medición de Clima Organizacional en el Instituto, con lo cual el cliente estuvo totalmente de acuerdo.

En base a la conversación obtenida con el cliente se procedió a elaborar un informe de propuesta sobre el proceso de Diagnostico de Clima Organizacional en el Instituto, basado en información teórica pertinente y acorde a las características del tema.

Se realizó una segunda reunión con el cliente; el Director General del Instituto, a quien se le presentó la propuesta definitiva de trabajo. Durante el proceso de discusión sobre la propuesta, el cliente planteó sus inquietudes en cuanto a aspectos que considera importantes como lo son el estudio del compromiso en los empleados y su identificación con el Instituto; este aporte se considera como insumo valioso para definir el proceso de medición se llevó a cabo.

2. Elaboración de la Propuesta de Diagnóstico

Una vez aprobada la propuesta inicial, se elaboró un listado de las dimensiones que se consideraron pertinentes para el abordaje del Clima Organizacional. En una tercera reunión con el cliente se presentaron las dimensiones y sus respectivas definiciones y se acordaron las dimensiones definitivas a trabajar.

En esta reunión se presentó la propuesta definitiva de trabajo, en la cual el cliente solicitó no sólo la inclusión de variables relacionadas con el

compromiso organizacional sino que además indicó otros aspectos que consideraba importantes, tales como la remuneración y el liderazgo.

Se llegó a la conclusión de introducir 5 variables al modelo de Liwtin y Stinger presentado por los consultores, cuyas dimensiones son:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Remuneración
4. Desafíos
5. Apoyo
6. Tolerancia al Conflicto

Las variables sugeridas por la organización, agregadas al Modelo son las siguientes:

7. Estándares
8. Relaciones
9. Identidad y Compromiso Organizacional
10. Liderazgo

11. Comunicación

Una vez aprobada la propuesta, se realizó el listado definitivo de las once dimensiones para el abordaje del Clima Organizacional adaptadas a las necesidades del IUS con sus respectivas definiciones. Se revisó la información con el cliente y se procedió, por parte de los consultores a elaborar el instrumento de evaluación.

Con el fin de elaborar el instrumento de medición de la forma más objetiva posible, se solicitó información de relevancia al Instituto en referencia a su Manual de Identidad Corporativa (si se tiene), Misión de la Organización, Visión, Objetivos, Reglamento, Historia , Organigrama, Folletos y/o material informativo que ofrece la organización a sus estudiantes y clientes.

De estos requerimientos solo el organigrama del Instituto y material informativo sobre las ofertas académicas fueron los únicos insumos que se tenía a disponibilidad por parte del Instituto puesto que no se han desarrollado ni la Misión, ni la Visión, ni los Objetivos organizacionales, de igual manera el Instituto no posee un reglamento interno ni tiene definida su historia o su manual de identidad corporativa.

Durante estas reuniones se realizó una observación en la institución donde se evaluaron aspectos como:

- Infraestructura.
- Uso de carteleras y otros medios de comunicación e información para el personal administrativo.

3. Contrato.

Durante las reuniones con el cliente se establecieron nexos de respeto, profesionalismo y confianza, los cuales sentaron las bases para el desarrollo de la actividad de diagnóstico. Se acordaron las responsabilidades y el alcance de ambas partes.

French y Bell (1996) indica que "una buena parte de la interacción en los primeros contactos entre cliente y consultor esta implícitamente relacionada con el desarrollo de una relación de mutua confianza".

3.1 Contrato psicológico:

En el proceso de consultoría que se llevó a cabo se estableció una relación de confianza con el cliente , la cual se evidenció a través del desarrollo del proceso de diagnóstico como tal. Lo importante fue que desde los primeros contactos se acordó de manera clara y transparente para ambas partes la responsabilidades y alcance del trabajo que se realizaría.

Los acuerdos establecidos fueron los siguientes:

Por parte del cliente:

La ejecución de las fases definidas se efectuarán en conjunto con el personal involucrado del IUS, por lo que se estima que deberán dedicar parte de su tiempo, a los fines de cumplir con las actividades programadas en el plan de trabajo. De igual manera, se requiere de la ayuda de un facilitador quien debe colaborar con el desarrollo del trabajo de consultoría. Así mismo se acordó utilizar las instalaciones del instituto durante las actividades de aplicación del instrumento y recolección de datos.

Por parte del consultor:

El consultor interactúa de forma continua en la ejecución del trabajo, cumpliendo con los compromisos de tiempo acordados con el cliente y exigidos por nuestra casa de estudios en los planes de trabajo formulados.

4 Elaboración del Instrumento de recolección de datos

Se realizó una investigación teórica necesaria para obtener información precisa sobre la actividad de diagnóstico, enfocándose dicha teoría en la realización de instrumentos de recolección de datos, específicamente cuestionarios cerrados.

Con la información aportada por el cliente, y con información teórica relacionada sobre el Clima Organizacional, se elaboraron las preguntas claves para la obtención de información para encuestas que se aplicarían al personal.

Se elaboraron para cada dimensión un total de seis (6) preguntas, abarcando un total de tres (3) preguntas por cada indicador. Quedando de esta forma un cuestionario conformado por 66 ítem .

El instrumento de recolección de datos se elaboró proporcionándole a los encuestados un continuo de opciones por cada concepto o juicio, ante los cuales se les pide una sola respuesta en función de una escala de frecuencia tipo Likert. Para cada afirmación se solicita que se elija una de las cuatro (4) alternativas ofrecidas: "Siempre, Casi Siempre, En ocasiones, Casi Nunca, Nunca"

Resulta importante resaltar que se indicó en el cuestionario que los datos suministrados serían utilizados con fines estrictamente interpretativos y las respuestas debían ser anónimas y serían promediadas con las de los otros miembros del Instituto a fin de obtener resultados generales.

5 Aplicación del Instrumento

Antes de realizar la visita al Instituto con el fin de aplicar el instrumento de recolección de datos, se conversó con el facilitador para que éste tomará las medidas necesaria y se dedicará a informar a la colectividad que labora en el IUS sobre la actividad que pronto se iba a realizar. Esto con el fin de empezar el proceso de involucramiento de los participantes con la actividad de diagnóstico.

Se realizó una nueva visita a la institución con el fin de aplicar el cuestionario realizado al personal. Se analizó, en conjunto con la aplicación del instrumento, la forma de contestar del personal administrativo, la actitud frente a la actividad y el grado de interés demostrado.

Se utilizaron diversas técnicas para la recolección de datos.

- Análisis documental
- Observación directa
- Encuestas

La actividad de aplicación del instrumento para la recolección de datos se llevó a cabo en un lapso de tres (3) días. Esto debido a que el personal

administrativo labora en un horario matutino, mientras que los docentes laboran en un horario nocturno, lo cual retarda la aplicación del instrumento.

El instrumento se aplicó a una muestra de 48 empleados, de los cuales se abarcó el 100% de la directiva y gerencia media, el 90 % del personal administrativo y el 71 % del personal docente, quedando la población encuestada de la siguiente manera:

Cuadro 6. Población encuestada

TIPO PERSONAL	MUESTRA (fa)	% (fr)
DIRECTIVO	2	100
GERENCIA MEDIA	2	100
ADMINISTRATIVO	19	90,5
DOCENTE	25	71,4
TOTAL	**48**	**80**

Fuente: García (2008)

Luego de haberse concluido la actividad de aplicación de instrumento, se procedió realizar un análisis e interpretación de resultados.

6 Análisis de Resultados

Una vez recopilados los datos a través del instrumento de medición ya mencionado, se procedió a analizar y evaluar los datos obtenidos a través de

estadísticos de tipo cuantitativo (proporciones y porcentajes) para cada una de las variables en estudio. Esto con el objeto de describir y comparar los valores de las dimensiones y las categorías estudiadas.

De acuerdo con Ritchey (2002), el estadístico :

> "Proporción y porcentaje permite conocer la proporción de respuestas para 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" (p. 83)

Luego de obtener los resultados de los instrumentos y de analizar los datos obtenidos de la observación directa se procedió a elaborar las conclusiones pertinentes y relevantes que salieron a relucir durante el proceso de análisis de datos. De igual manera se procedió a elaborar recomendaciones oportunas enfocadas en mejorar el Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros.

Se procedió a contactar al cliente para concordar una próxima cita con la finalidad de exponer los resultados arrojados del proceso de diagnóstico.

7 Presentación de los resultados del Proceso de Diagnóstico

Se estableció contacto con el cliente para coordinar la reunión de presentación del Informe de Diagnóstico realizado.

Se presentó al cliente de las conclusiones y recomendaciones resultantes de la actividad de diagnóstico. Durante esta actividad se conversó además sobre el desarrollo de objetivos de cambio.

Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta tipo cuestionario, compuesto por sesenta y seis (66) ítem tipo preguntas cerradas, la cual se aplicó al total de la muestra seleccionada.

Dicho análisis se realizó mediante la interpretación de los resultados obtenidos a través de la tabulación de los mismos en un cuadro de frecuencias para cada una de las dimensiones del clima organizacional, cada uno de los cuales muestra sus respectivos porcentajes. Los datos se agruparon tomando en cuenta la variable planteada en el presente estudio: Clima Organizacional.

Luego se presentan gráficos de barra, que permiten visualizar con mayor claridad las respuestas obtenidas en cada ítem. Por otra parte, las variables socio-demográficas 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 para observar los valores de los componentes.

Según Ritchey (2002) "los gráficos de frecuencia permiten observar la frecuencia de ocurrencia de los datos de una categoría" (p. 56)

Análisis De Variables Socio-Demográficas

Cuadro 7. Distribución por Sexo

SEXO		
CATEGORÍA	**F. A**	**F.R**
Femenino	21	44 %
Masculino	27	56 %
TOTAL	**48**	**100 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 5. Distribución por Sexo

Fuente: García (2008)

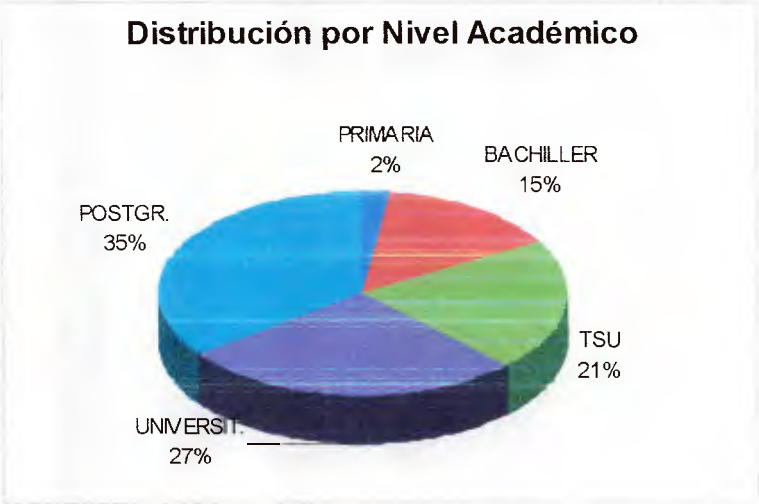
Se puede observar en el gráfico que la población encuestada , la cual labora en el "Instituto Universitario de Seguros" está conformada, en su mayoría por el género masculino (56%), y en su minoría por el grupo femenino (44%).

Cuadro 8. Distribución por Nivel Académico

NIVEL ACADEMICO		
CATEGORÍA	**F. A**	**F.R**
Primaria	1	2 %
Bachiller	7	15 %
TSU	10	21 %
Universitario	13	27 %
Postgrado	17	35 %
TOTAL	**48**	**100 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 6. Distribución por Nivel Académico



Fuente: García (2008)

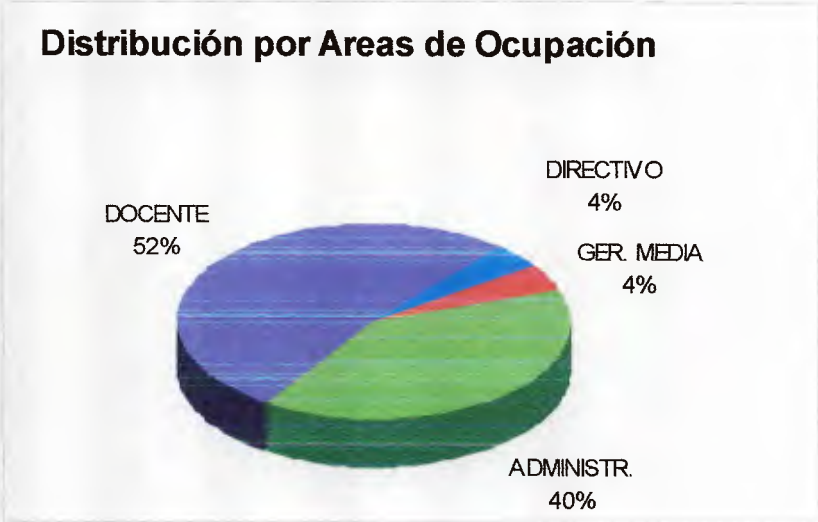
En el gráfico se observa que el nivel académico concluido por la mayoría de los empleados del "Instituto Universitario de Seguros" está ubicado en el nivel de Postgrado (35%). Así mismo se evidencia un alto porcentaje de empleados poseedores de títulos universitario (27%). Seguidamente se encuentran un grupo considerable de empleados con un nivel educativo de TSU (21%). Los empleados con un nivel académico tipo bachiller representan un grupo pequeño (15%), quedando de esta manera como minoría los empleados a nivel de primaria (2%).

Cuadro 9. Distribución por Área de Ocupación

AREA DE OCUPACIÓN		
CATEGORÍA	**F.A**	**F.R**
Directivo	2	4 %
Gerencia Media	2	4 %
Administrativos	19	40 %
Docentes	25	52 %
TOTAL	**48**	**100 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 7. Distribución por Área de Ocupación



Fuente: García (2008)

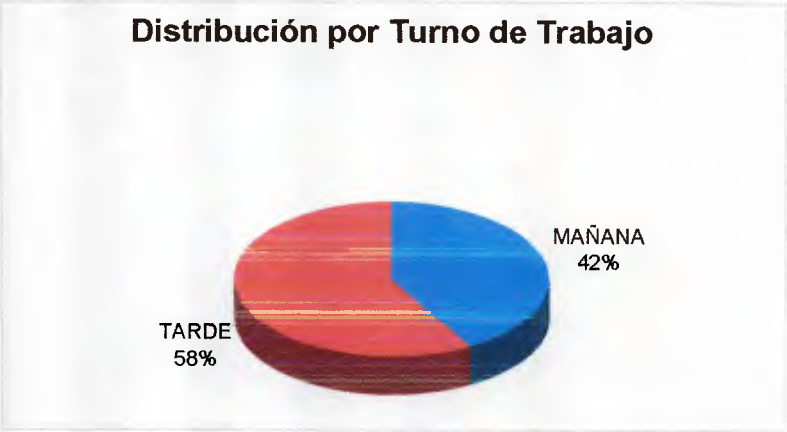
Se observa que el mayor porcentaje de la población estudiada (52%) está conformada por Docentes. Los empleados a nivel administrativos representan el segundo grupo con mayor personal (40%), mientras que la gerencia media y el personal directivo representan un 4% respectivamente.

Cuadro 10. Distribución por Turno de Trabajo

TURNO		
CATEGORÍA	**F.A**	**F.R**
Mañana	20	42 %
Tarde	28	58 %
TOTAL	**48**	**100 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 8. Distribución por Turno de Trabajo



Fuente: García (2008)

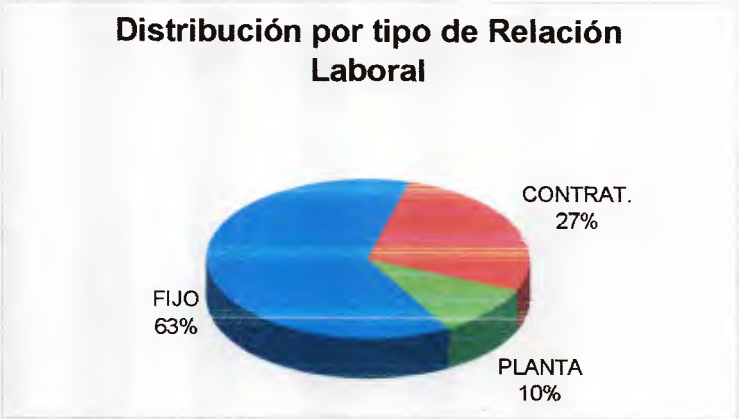
Se puede observar en el gráfico que la mayoría de la población encuestada labora bajo el turno de trabajo de la tarde (58%), mientras que el grupo restante (42%) mantiene un turno matutino dentro del "Instituto Universitario de Seguros".

Cuadro 11. Distribución por Tipo de Relación Laboral

TIPO DE RELACION LABORAL		
CATEGORÍA	**F.A**	**F.R**
Fijo	30	63 %
Contratado	13	27 %
Planta	5	10 %
TOTAL	**48**	**100 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 9. Distribución por Tipo de Relación Laboral



Fuente: García (2008)

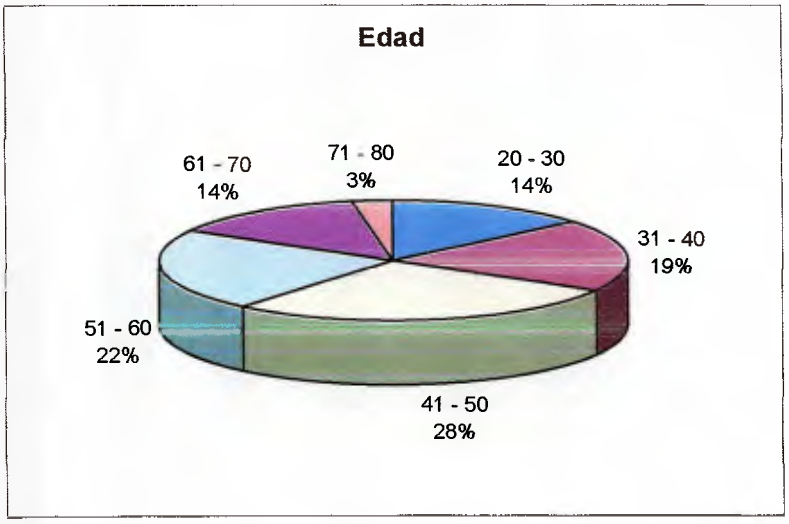
En la gráfica se puede observar que la mayoría de los encuestados mantienen cargos fijos dentro del "Instituto Universitario de Seguros" (63%), mientras que la población contratada representa el (27%) de la población. El grupo minoritario lo representan los empleados con cargos tipo planta (10%).

Cuadro 12. Distribución por Edad

EDAD		
CATEGORÍA	**F.A**	**F.R**
20 – 30 años	5	14 %
31- 40 años	7	19 %
41 – 50 años	10	28 %
51 – 60 años	8	22 %
61 – 70 años	5	14 %
71 – 80 años	1	3 %
TOTAL	**36**	**100 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 10. Distribución por Edad



Fuente: García (2008)

Resulta importante indicar que no todos los encuestados respondieron a esta dimensión, motivo por el cual los datos no se encuentran cubiertos en su totalidad, sin embargo, el total de datos obtenidos es suficiente para representar a toda la población encuestada puesto que se obtuvieron datos del 75 % del total de los encuestados.

Se observa en el gráfico que la población estudiada está conformada en su mayoría por empleados comprendidos entre las edades de 41 y 50 años (28%). De igual manera se evidencia un alto porcentaje de personas con edades comprendidas entre 51 y 60 años (22%). Se detalla un grupo con un porcentaje menor con edades comprendidas entre los 31 y 40 (19%). Los empleados con edades comprendidas entre 20 y 30 años representan el

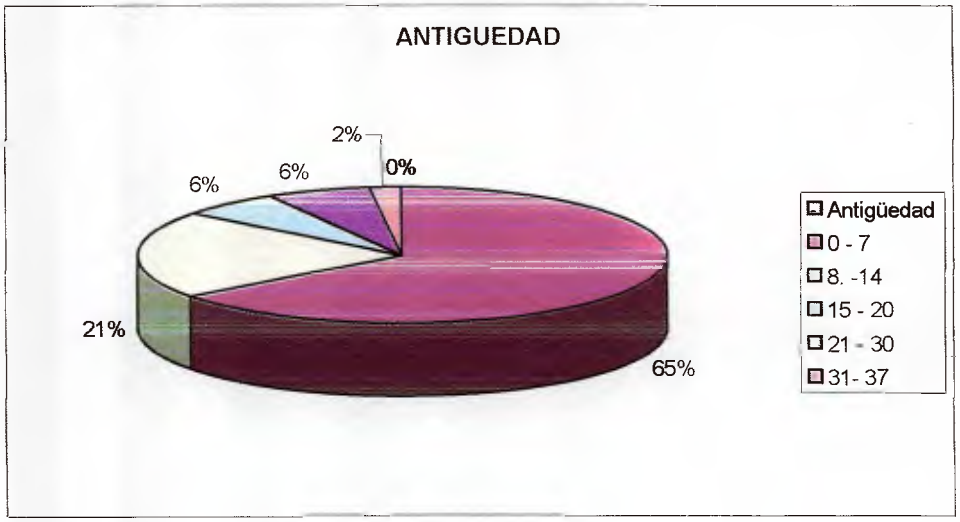
14%, al igual que la muestra estudiada con edades entre 61 y 70 años (14%).El grupo minoritario lo comprenden los empleados con edades comprendidas entre 71 y 80 años (3%).

Cuadro 13. Distribución por Antigüedad

ANTIGÜEDAD		
CATEGORÍA	**F.A**	**F.R**
0 – 7 años	31	65 %
8 – 14 años	10	21 %
15 – 20 años	3	6 %
21 – 30 años	3	6 %
31 – 37 años	1	2 %
TOTAL	**46**	**100%**

Fuente: García (2008)

Gráfico 11. Distribución por Antigüedad



Fuente: García (2008)

Se observa que el mayor porcentaje de la población estudiada (65%) está caracterizada por tener entre 0 y 7 años de antigüedad en el "Instituto Universitario de Seguros". Los empleados con antigüedad comprendida entre 8 y 14 años representan el 21% de la muestra. El grupo de empleados con antigüedad comprendida entre 21 y 30 años representan el 6% al igual que el grupo de empleados con años comprendidos entre los 15 y 20 (6%). El grupo con menor cantidad de empleados lo representa la categoría entre los 15 y 20 años con el cubrimiento del 2%.

Análisis de Dimensiones

Los resultados se presentan por medio de tablas de frecuencias acompañadas de gráficos de barra que ilustran la información recabada del instrumento aplicado a los sujetos de la muestra, esto con el fin de facilitar su interpretación. Los datos se agruparon de acuerdo a las dimensiones e indicadores considerados para el estudio de Clima Organizacional.

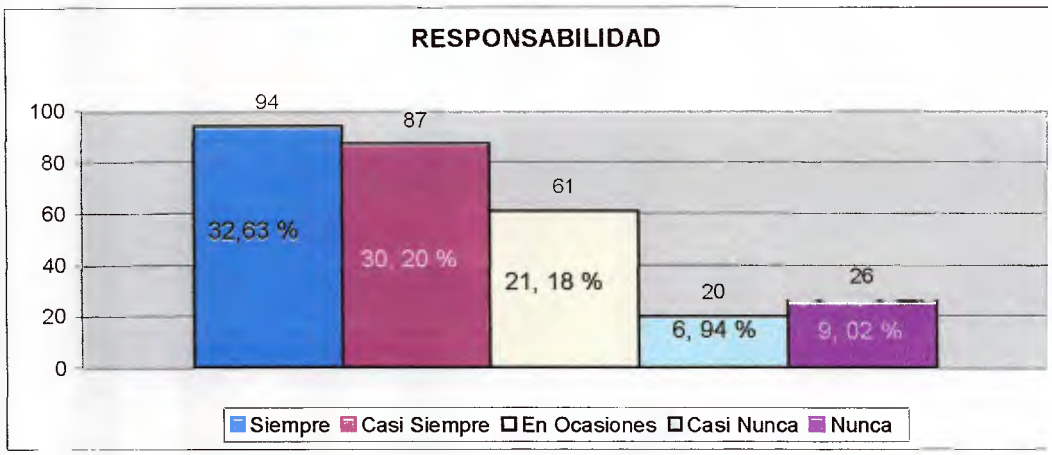
RESPONSABILIDAD

Cuadro 14. Dimensión Responsabilidad

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
13	23	16	4	1	4
17	9	14	16	2	7
24	23	16	7	0	2
15	24	17	5	1	1
29	6	11	18	7	6
41	9	13	11	9	6
TOTAL (f.a)	**94**	**87**	**61**	**20**	**26**
PORCENTAJE (f.r)	**32, 63 %**	**30, 20 %**	**21, 18 %**	**6, 94 %**	**9, 02 %**

Fuente: García (2008)

Gráfica 12. Dimensión Responsabilidad



Fuente: García (2008)

Se observa como en el "Instituto Universitario de Seguros" se presenta una tendencia similar en cuanto a que la mayor parte de los trabajadores encuestados están de acuerdo en asegurar que sus jefes han contribuido y participado en la enseñanza de la responsabilidad dentro su lugar de trabajo. Como se detalla a continuación la mayoría de los empleados respondieron a las alternativas "Siempre" (32,63%), "Casi Siempre" (30,20%) y "En Ocasiones" (21,18), dejando como últimas opciones las alternativas "Casi Nunca" (6, 94%) y "Nunca" (9, 02%), lo cual evidencia que el personal siente un alto grado de autonomía en la ejecución de sus funciones y asumir mayores responsabilidades, igualmente tienen un alto grado de iniciativas en la elaboración de tareas adicionales, indicando así que el personal cuenta

con cierta independencia y poder de decisión en aspectos relacionados al trabajo.

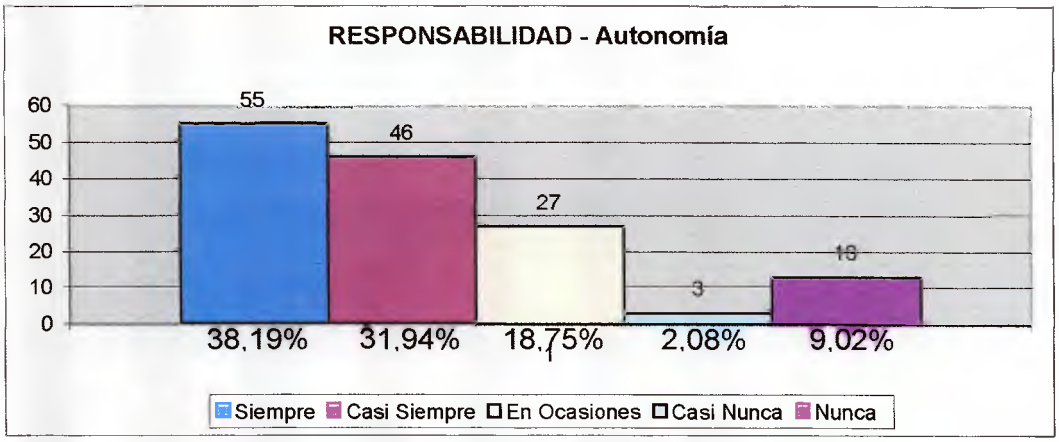
Autonomía

Cuadro 15. Dimensión Responsabilidad - Autonomía

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
13	23	16	4	1	4
17	9	14	16	2	7
24	23	16	7	0	2
TOTAL (f.r)	**55**	**46**	**27**	**3**	**13**
PORCENTAJE (f.a)	**38, 19 %**	**31, 94 %**	**18, 75 %**	**2, 08 %**	**9, 02 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 13. Dimensión Responsabilidad – Autonomía



Fuente: García(2008)

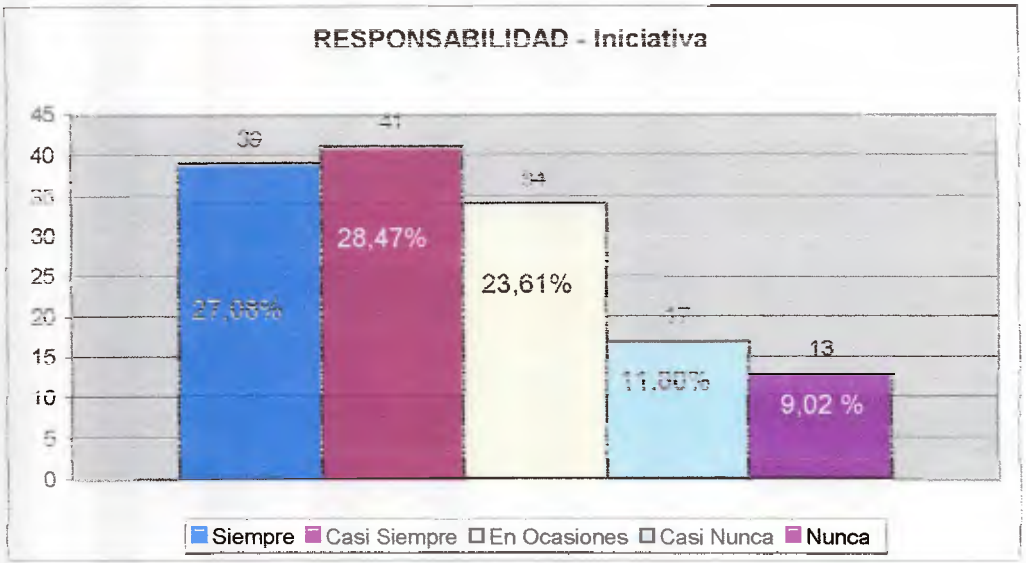
De acuerdo a los resultados arrojados en el gráfico se evidencia que la mayoría de personas respondieron a la alternativa "Siempre" (38,19 %) "Casi Siempre" (31,94 %), lo cual evidencia que el personal siente un alto grado de autonomía en la ejecución de sus funciones, gran capacidad para realizar sus actividades, indicando que la empresa le ofrece a los empleados cierta independencia en la forma y método de realizar sus actividades relacionadas al trabajo, es decir que los trabajadores no dependen en su totalidad de las ordenes que dicten sus jefes, lo cual indica que en esta empresa el recurso humano percibe que su jefe(s) son capaces de delegar en ellos la responsabilidad para la toma de decisiones. Este aspecto reviste gran importancia puesto que las percepciones individuales de los bajos niveles de eficacia personal pueden ser combatidos delegando autoridad en los empleados.

Cuadro 16. Dimensión Responsabilidad - Iniciativa

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
15	24	17	5	1	1
29	6	11	18	7	6
41	9	13	11	9	6
TOTAL (f.a)	**39**	**41**	**34**	**17**	**13**
PORCENTAJE (f.r)	**27, 08 %**	**28, 47 %**	**23, 61 %**	**11, 80 %**	**9, 02 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 14. Dimensión Responsabilidad – Iniciativa



Fuente: García (2008)

De acuerdo a la gráfica, los encuestados respondieron mayormente a la alternativa "Casi Siempre" (28,47 %), seguida de la alternativa "Siempre" (27,08 %), para quedar en tercera posición la alternativa "En Ocasiones" (23,61 %). Como últimas alternativas se observan "Casi Nunca" (11,80 %) y "Nunca" (9,02 %).

Los resultados denotan que el personal siente un grado moderado de Iniciativa para hacer su trabajo, asumiendo de manera positiva la realización de tareas diarias o adicionales que llevaran al logro de los objetivos

organizacionales. Ello significa que los trabajadores están desarrollando sus capacidades y habilidades, debido a que la empresa propicia un ambiente adecuado en el cual puedan expresar sus ideas y proponer distintas maneras de hacer las cosas para lograr mejores resultados tanto a nivel personal y profesional como para la organización.

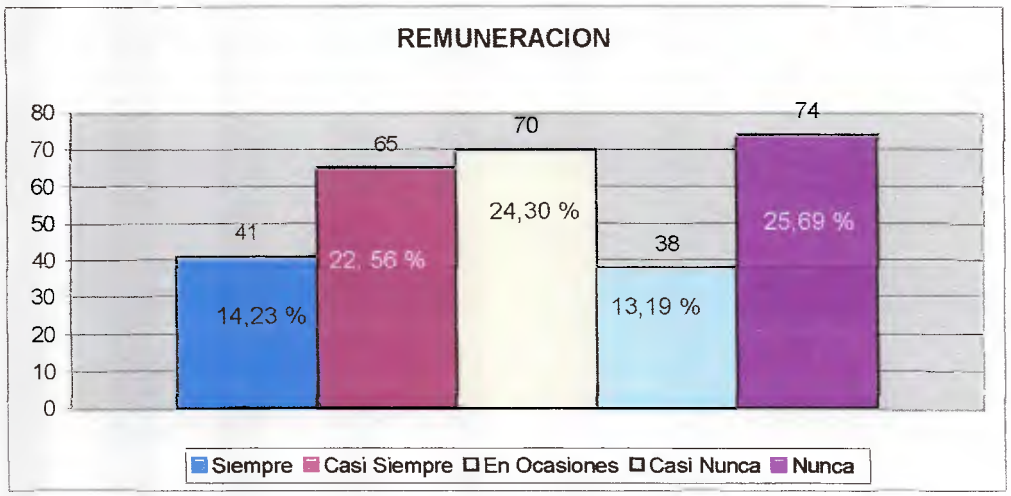
REMUNERACION

Cuadro 17. Dimensión Remuneración

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
6	8	7	18	6	9
14	6	15	15	7	5
22	15	16	8	6	3
7	5	5	11	9	18
42	5	11	9	3	20
52	2	11	9	7	19
TOTAL (f.a)	**41**	**65**	**70**	**38**	**74**
PORCENTAJE (f.r)	**14, 23 %**	**22, 56 %**	**24, 30 %**	**13, 19 %**	**25,69 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 15. Dimensión Remuneración



Fuente: García (2008)

En esta dimensión la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo con la opción "Nunca" (25, 69%), en segundo lugar indicaron la alternativa "En Ocasiones" (24,30%), la alternativa "Casi Siempre" enmarcó un total de 65 encuestados. La opción "Siempre" fue tomada en consideración por una minoría (14,23%) dejando en último lugar a la opción "Casi Nunca" (13,19%).

Los resultados de esta dimensión expresan que el personal no está conforme con la Remuneración ofrecida por el "Instituto Universitario de Seguros". El personal siente ciertos desacuerdos con el reconocimiento. De esto se puede inferir que existe un alto grado de inconformidad con las políticas de adecuación de la remuneración y de recompensa aplicadas por

el Instituto. Lo cual pudiera influir en forma negativa en el clima laboral del Instituto.

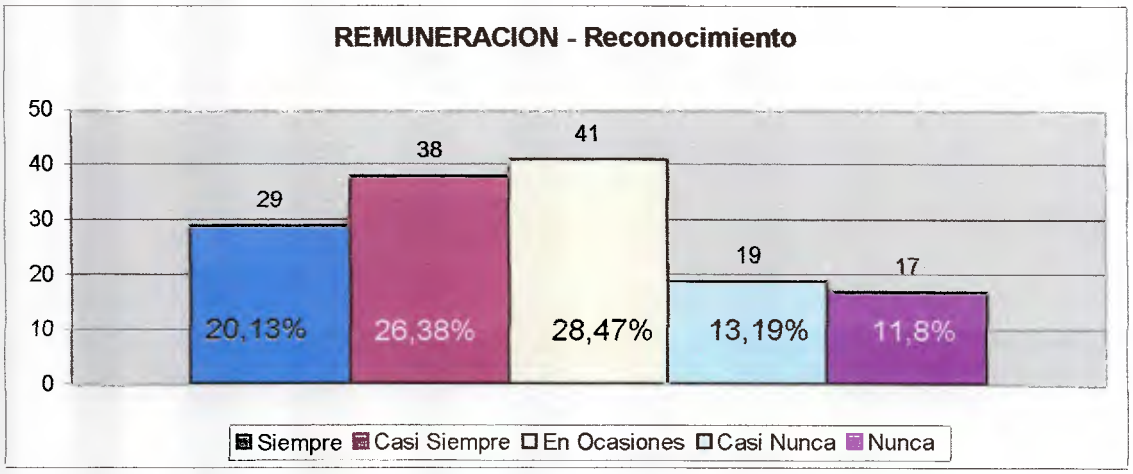
Reconocimiento

Cuadro 18. Dimensión Responsabilidad - Reconocimiento

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
6	8	7	18	6	9
14	6	15	15	7	5
22	15	16	8	6	3
TOTAL (f.a)	**29**	**38**	**41**	**19**	**17**
PORCENTAJE (f.r)	**20, 13 %**	**26, 38 %**	**28, 47 %**	**13, 19 %**	**11, 8%**

Fuente: García (2008)

Gráfico 16. Dimensión Remuneración – Reconocimiento



Fuente: García (2008)

En este gráfico que indica la percepción del personal hacia a la Remuneración en términos de Reconocimiento, se pudo observar que la mayoría de los encuestados (28,47 %) se muestra conforme con la opción "En Ocasiones", el segundo grupo con mayor participación fue la opción "Casi Siempre" (26,38 %), seguida de "Siempre" (20,13 %), dejando en últimos lugares a las opciones "Casi Nunca" (13,19 %) y "Nunca" (11,8 %). Estos resultados indican que la población estudiada no está del todo satisfecha con el reconocimiento que hace el "Instituto Universitario de Seguros" hacia sus empleados.

El sentirse en desacuerdo con la existencia de este tipo de recompensa que contribuye, según Certo (2001) "en gran medida al incremento de los niveles de motivación del recurso humano y que muchas empresas no suelen tomar en cuenta, por considerar que la única forma de motivar a sus trabajadores es mediante la remuneración económica" (p. 59)

Adecuación de la Remuneración

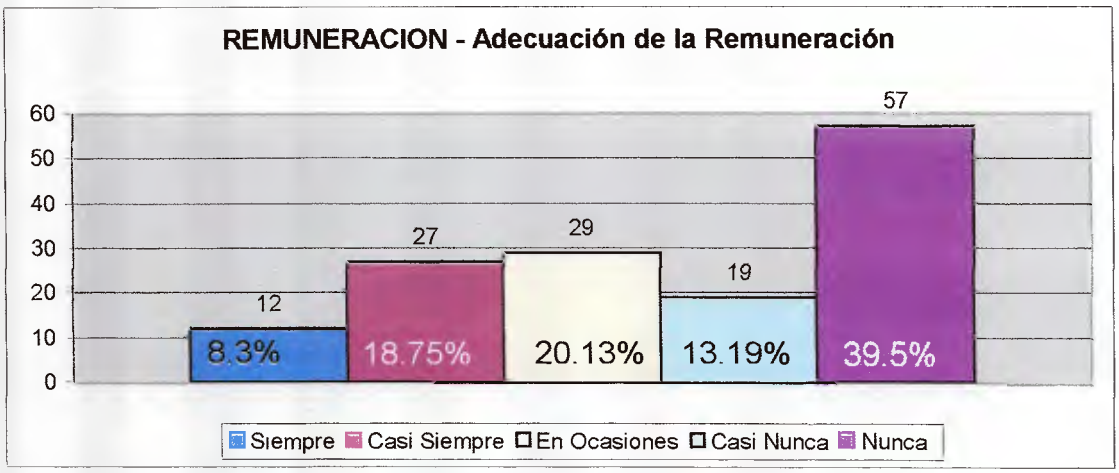
Cuadro 19. Dimensión Remuneración – Adecuación de la Remuneración

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
7	5	5	11	9	18
42	5	11	9	3	20
52	2	11	9	7	19

TOTAL (f.a)	12	27	29	19	57
PORCENTAJE (f.r)	8, 3 %	18, 75 %	20, 13 %	13, 19 %	39, 5 %

Fuente: García (2008)

Gráfico 17. Dimensión Remuneración – Adecuación de la Remuneración



Fuente: García (2008)

El gráfico muestra como los encuestados, quienes marcaron en su mayoría la opción "Nunca" (39,5 %) perciben que el Instituto no ofrece una Adecuación de la Remuneración justa, la segunda opción mas elegida por los empleados fue "En Ocasiones" (20,13 %) y "Casi Siempre" (18,75 %). Las opciones "Casi Nunca" (13,19 %) y "Siempre" (8,3 %) son consideradas minorías.

Los datos arrojados por la gráfica indican que el personal siente que la remuneración recibida no está acorde al esfuerzo realizado además de percibir que el Instituto no ofrece salarios similares a los de otras Instituciones Educativas ni les ofrecen a los empleados beneficios adicionales a los contemplados en la Ley. En la medida en que la remuneración económica esté de acuerdo con el esfuerzo del personal, mayores serán los niveles de motivación y dedicación a querer cumplir las tareas cada vez mejor.

Resulta evidente para el recurso humano de toda organización, que la obtención de mayores beneficios para la empresa se deriva en gran parte del trabajo que ellos realizan diariamente, por ende, se les debe retribuir ese esfuerzo en incrementos periódicos de la remuneración que perciben.

ESTANDARES

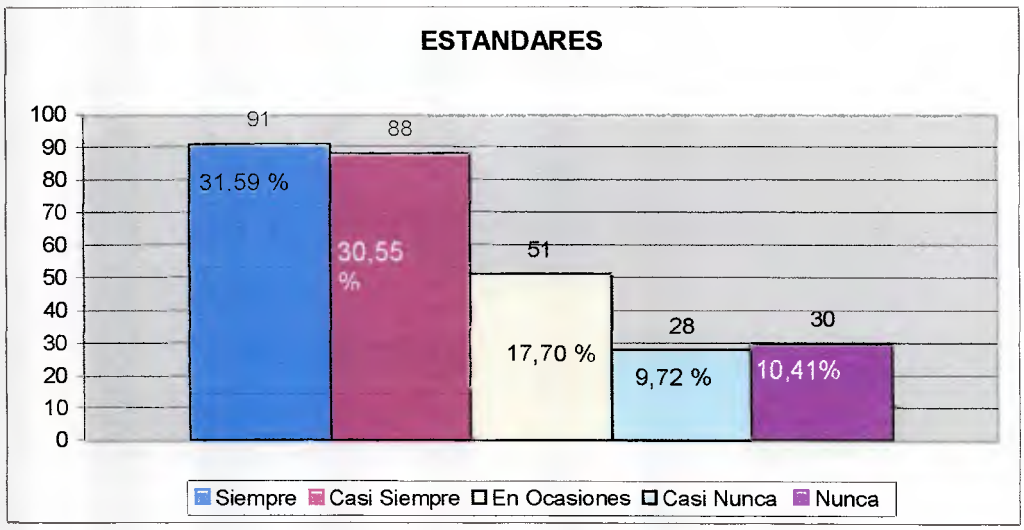
Cuadro 20. Dimensión Estándares

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
8	13	21	8	5	1
23	23	16	5	2	2
33	30	13	4	0	1
29	10	12	11	6	9
38	8	13	9	7	11
50	7	13	14	8	6

TOTAL (f.a)	**91**	**88**	**51**	**28**	**30**
PORCENTAJE (f,r)	**31, 59 %**	**30, 55 %**	**17, 70 %**	**9, 72 %**	**10, 41 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 18. Dimensión Estándares



Fuente: García (2008)

Esta dimensión asociada a la manera como se perciben los Estándares en el Instituto Universitario de Seguros evidenció que 91 (31,59%) personas respondieron a la alternativa "Siempre" como primera

opción, la segunda opción considerada por los empleados fue "Casi Siempre" (30,55%). La tercera alternativa con mayoría de opiniones es "En Ocasiones" (17,70%), quedando como últimas alternativas de selección "Nunca" (10,41%) y " Casi Nunca" (9,72%).

Estos resultados indican que gran parte del personal puede realizar trabajos de alta calidad, pues cuentan con los recursos y con oportunidades de desarrollo profesional.

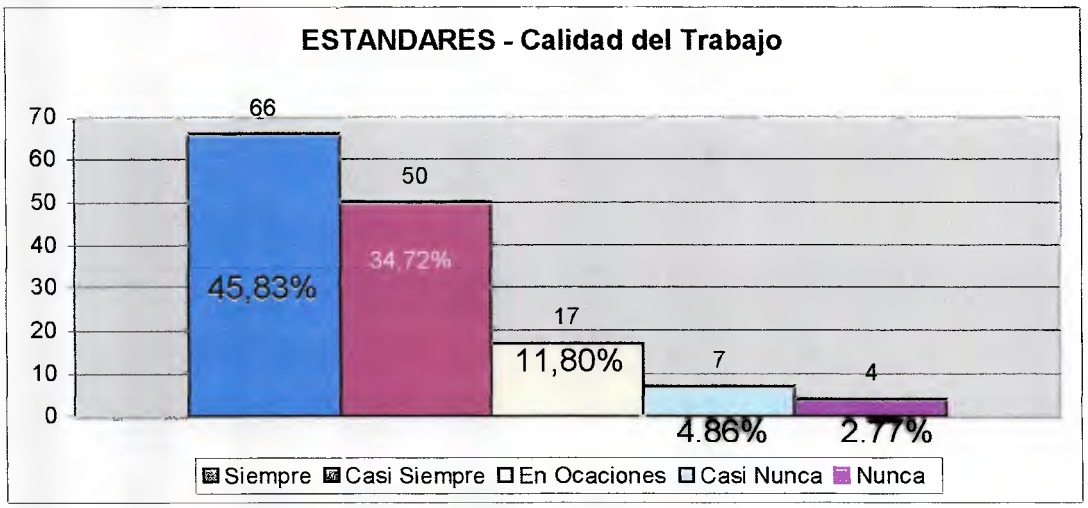
Calidad del Trabajo

Cuadro 21. Dimensión Estándares – Calidad del Trabajo

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
8	13	21	8	5	1
23	23	16	5	2	2
33	30	13	4	0	1
TOTAL (f.a)	**66**	**50**	**17**	**7**	**4**
PORCENTAJE (f.r)	**45, 83 %**	**34, 72 %**	**11, 80 %**	**4, 86 %**	**2, 77 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 19. Dimensión Estándares – Calidad del Trabajo



Fuente: García (2008)

El gráfico expresa como la mayoría de los encuestados consideró la opción "Siempre" (45,83 %), el segundo grupo con mayor condensación de datos se encuentra ubicado en la alternativa "Casi Siempre" (34,72 %), un grupo más reducido consideró la opción "En Ocasiones" (11,80 %), quedando las opciones "Casi Nunca" (4,86 %) y "Nunca" (2,77 %) como minorías.

El gráfico indica que gran parte del personal cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo de alta calidad, se observa además que los procedimientos para establecer un trabajo con calidad son altamente

considerados el "Instituto Universitario de Seguros". Esto representa un aspecto positivo para el instituto, porque la mayor parte del personal posee conocimientos previos en el área en la cual se desempeña lo cual puede aprovecharse para enriquecer métodos y procedimientos aplicados en la consecución de los objetivos organizacionales.

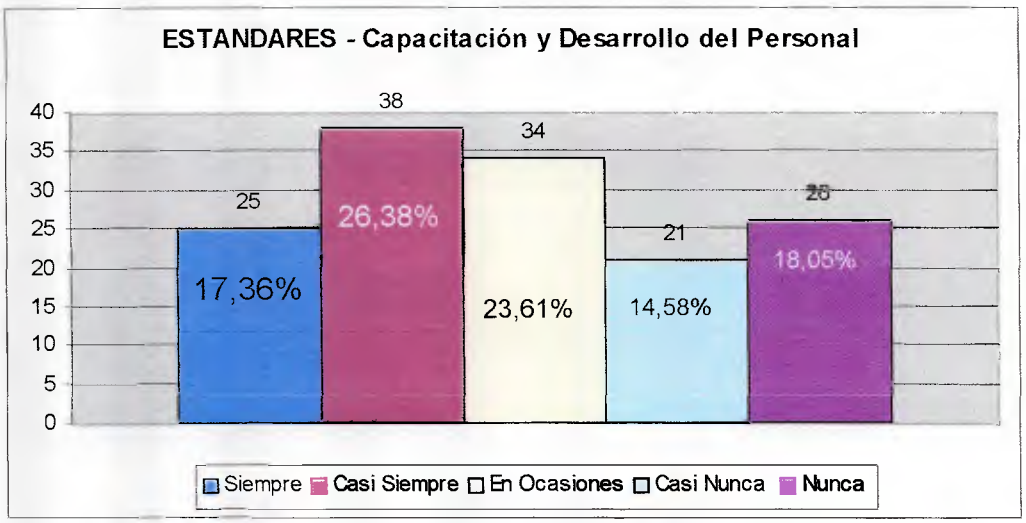
Capacitación y Desarrollo del Personal

Cuadro 22. Dimensión Estándares – Capacitación y Desarrollo Profesional

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
29	10	12	11	6	9
38	8	13	9	7	11
50	7	13	14	8	6
TOTAL (f.a)	**25**	**38**	**34**	**21**	**26**
PORCENTAJE (f.r)	**17, 36 %**	**26, 38 %**	**23, 61 %**	**14, 58 %**	**18, 05 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 20. Dimensión Estándares – Capacitación y Desarrollo del Personal



Fuente: García (2008)

Se observa en el gráfico como la mayoría de los empleados consideraron la opción "Casi Siempre" (26,38 %) y la opción "En Ocasiones" (23,61 %) como las principales alternativas. Los encuestados respondieron a las alternativas "Nunca" (18,05 %), "Casi Siempre" (17,36 %) y "Casi Nunca" (14,58 %) como últimas opciones, lo que significa que gran parte del personal percibe que los empleados tienen ciertas oportunidades de desarrollo profesional, al igual que a los entrenamientos que se le imparte al personal nuevo. El personal también considera que solo "En Ocasiones" el personal recibe información actualizada sobre la mejor manera de realizar el trabajo.

En cuanto a la preocupación de la empresa por adiestrar y capacitar a su personal la mayoría de los empleados respondieron estar medianamente de acuerdo. si la empresa espera que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que el personal reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admitirá mayores desafíos.

Con respecto a este punto, resulta conveniente destacar que las organizaciones deben explicar a sus trabajadores, al momento de su ingreso en la misma, las posibilidades de ascenso que se les ofrece, puesto que de lo contrario, los trabajadores pueden crearse la idea de que en ella podrían satisfacer sus necesidades de desarrollo de carrera y profesional , y al darse cuenta de que esto no es así puede generar frustración y desmotivación. Según Rodríguez (2005), cuando se le brinda entrenamiento y capacitación del personal, se estarán creando colaboradores sólidos a mediano y largo plazo y ese será el mayor capital en la organización.

RELACIONES

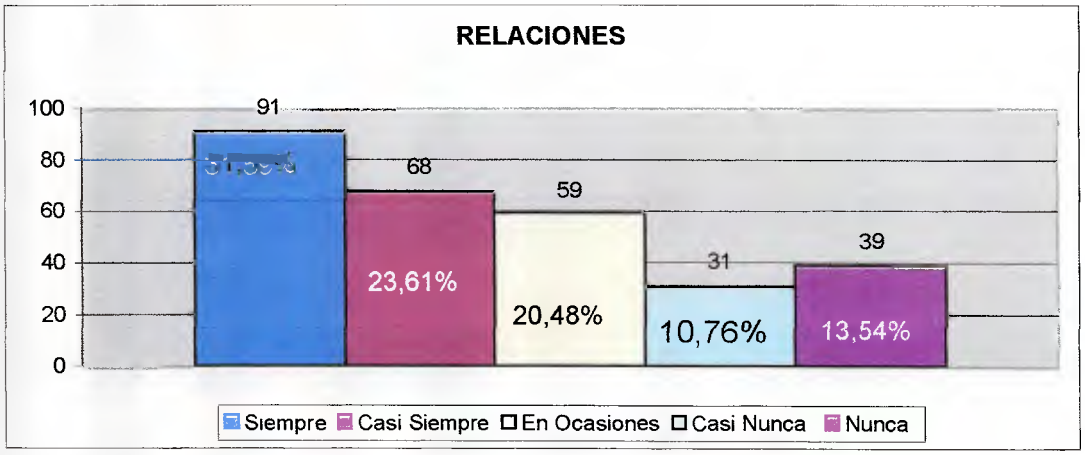
Cuadro 23. Dimensión Relaciones

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
3	26	17	5	0	0
4	8	5	16	8	11

18	32	8	4	2	2
31	20	17	8	1	2
43	16	24	5	2	1
48	21	16	8	1	2
TOTAL (f.a)	**91**	**68**	**59**	**31**	**39**
PORCENTAJE (f.r)	**31, 59 %**	**23, 61 %**	**20, 48 %**	**10,76 %**	**13, 54 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 21. Dimensión Relaciones



Fuente: García (2008)

El gráfico indica que la alternativa con mayor puntuación es "Siempre" (31,59%), seguida de "Casi Siempre" (23,61%), "En Ocasiones" (20,48%). "Nunca" (13,54%) y " Casi Nunca" (10,76%), obtuvieron las menores puntuaciones.

Los resultados denotan la existencia de un ambiente de trabajo armonioso y agradable para la mayoría del personal, así se evidencia la importancia que los empleados le dan a la existencia de trabajo grato. En el Instituto el personal mantiene buenas relaciones con sus compañeros, existiendo entre ellos lealtad y compañerismo tanto entre empleados de mismo nivel, como entre superiores y subordinados.

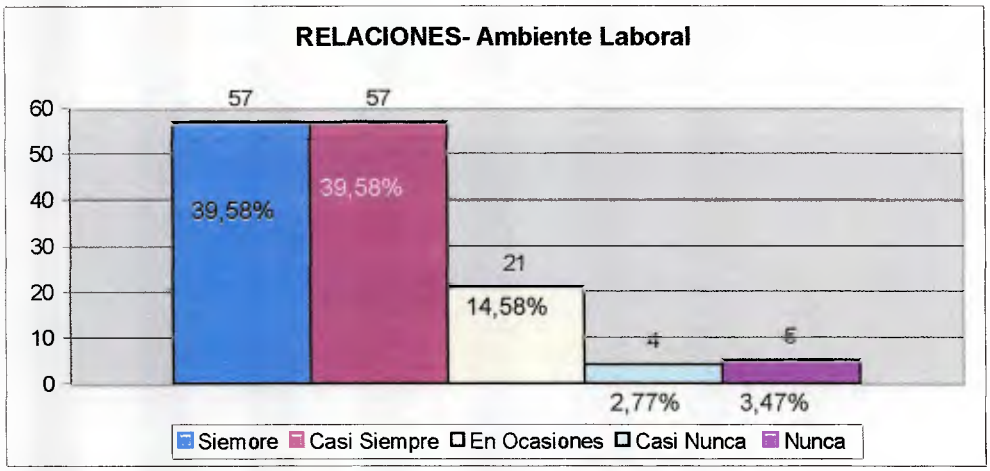
Ambiente Laboral

Cuadro 24. Dimensión Relaciones – Ambiente Laboral

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
31	20	17	8	1	2
43	16	24	5	2	1
48	21	16	8	1	2
TOTAL (f.r)	**57**	**57**	**21**	**4**	**5**
PORCENTAJE (f.a)	**39, 58 %**	**39, 58%**	**14, 58 %**	**2, 77 %**	**3, 47 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 22 Dimensión Relaciones – Ambiente Laboral



Fuente: García (2008)

En el gráfico se observa que el personal respondió mayormente a las alternativas "Siempre" y "Casi Siempre" (39,58 % respectivamente), la alternativa "En Ocasiones" arrojó 14,58 % de datos, mientras que las opciones "Nunca" (3,47 %) y "Casi Nunca" (2,77 %) quedaron como minorías.

Se evidencia que en esta dimensión los empleados perciben un excelente ambiente de trabajo, puesto que los empleados se esmeran, dándole importancia a la existencia de un ambiente grato y armonioso.

Tal como lo afirma Bolívar (2000) en los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito

personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañado de los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización.

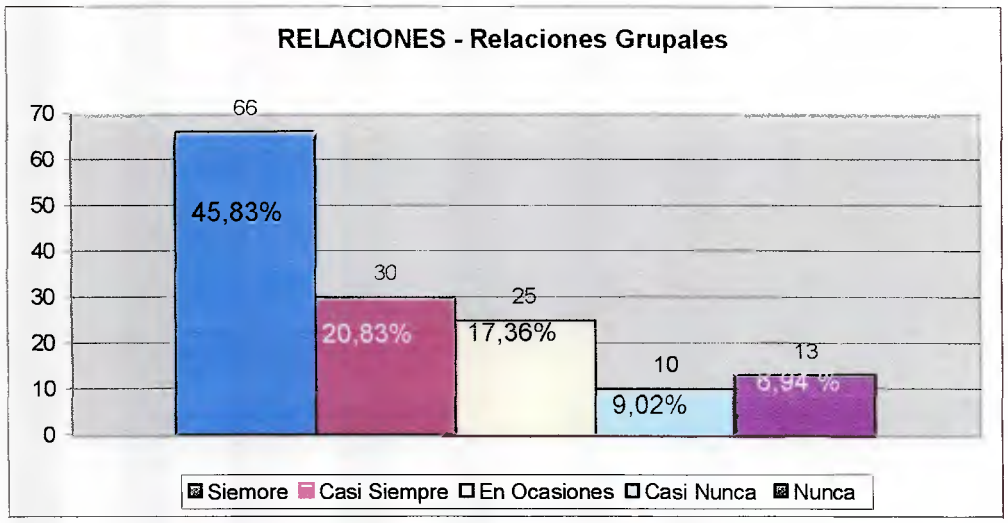
Relaciones Grupales

Cuadro 25. Dimensiones Relaciones – Relaciones Grupales

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
3	26	17	5	0	0
4	8	5	16	8	11
18	32	8	4	2	2
TOTAL (f.r)	**66**	**30**	**25**	**10**	**13**
PORCENTAJE (f.a)	**45, 83 %**	**20, 83 %**	**17,36 %**	**6,94 %**	**9, 02 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 23. Dimensión Relaciones – Relaciones Grupales



Fuente: García (2008)

Las cifras arrojadas evidencian que el personal percibe un algo grado de sentimiento de amistad y cordialidad entre sus miembros. Las cifras arrojadas son las siguientes: "Siempre (45,83 %), "Casi Siempre" (20,83 %), "En Ocasiones" (17,36 %), "Nunca" (9,02 %) y "Nunca" (6,94 %).

Se evidencia que existe compañerismo y lealtad entre los trabajadores y sus superiores. Así mismo existe un alto grado de cooperación entre los miembros de distintos e iguales niveles de la organización, en líneas generales, el trato que reciben de sus jefes y compañeros se caracteriza por ser amable. La mayor parte de los trabajadores encuestados manifiestan estar de acuerdo en cuanto a la existencia de relaciones armónicas que sus compañeros de trabajo, razón por la cual en caso de dejar la empresa por

cualquier motivo lo sentirían por ellos, debido a los lazos de amistad y compañerismo existentes.

Estos resultados resultan favorables para la empresa, puesto que la percepción que los individuos poseen acerca de las relaciones con los compañeros de trabajo y con sus jefes, según Jarrín (2003) determina en gran medida la eficiencia en su desempeño diario debido a que se disminuyen los niveles de tensión propios del trabajo La existencia de relaciones armónicas entre trabajadores y jefes contribuye a la mayor fluidez de la información.

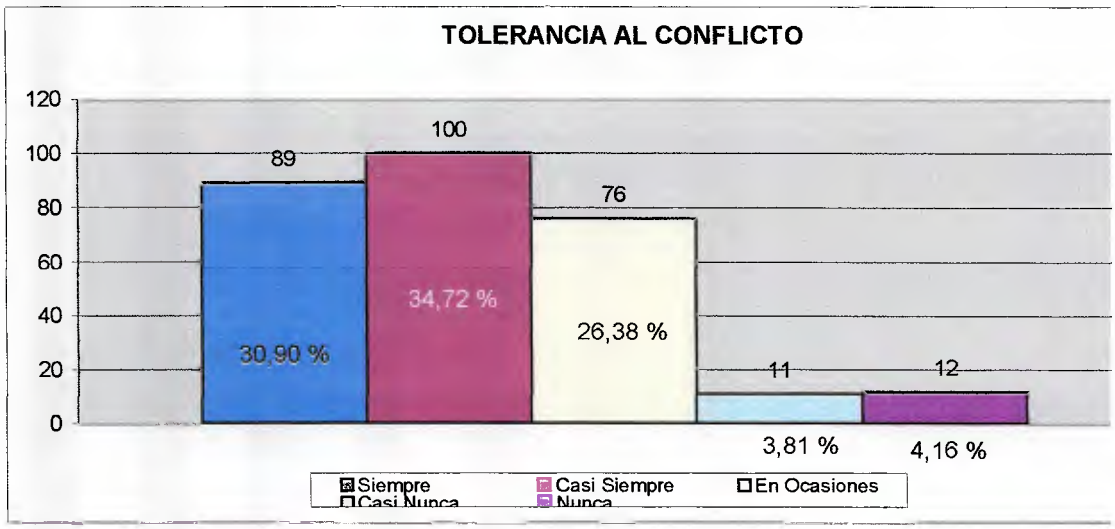
TOLERANCIA AL CONFLICTO

Cuadro 26. Dimensión Tolerancia al Conflicto

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
19	15	11	17	4	1
45	23	15	6	2	2
53	8	18	16	2	4
35	16	20	9	1	2
40	9	20	17	1	1
46	18	16	11	1	2
TOTAL (f.a)	**89**	**100**	**76**	**11**	**12**
PORCENTAJE (f.r)	**30, 90 %**	**34, 72 %**	**26, 38 %**	**3, 81 %**	**4, 16 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 24. Dimensión Tolerancia al Conflicto



Fuente: García (2008)

De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría de los empleados respondieron a la alternativa "Casi Siempre" (34, 72%), quedando en segunda opción "Siempre (30,90%)", la tercera opción mas contestadas por los empleados es "En Ocasiones" (26,38%). Las opciones "Nunca" (4,16%) y "Casi Nunca" (3,81%) fueron las menos seleccionadas.

Los resultados de esta dimensión indican que el personal percibe el manejo y la tolerancia de conflictos de manera constructiva, logrando una interacción y comunicación efectiva, donde existe una disposición abierta del personal de los niveles superiores a escuchar los diferentes puntos de vistas de sus subordinados.

Se puede inferir que el "Instituto Universitario de Seguros" maneja la tolerancia al conflicto de forma rápida y oportuna y aplicando los mecanismos o métodos mas apropiados. Se observa que dicha institución aplica con la eficacia y eficiencia métodos y estrategias en la resolución de conflictos.

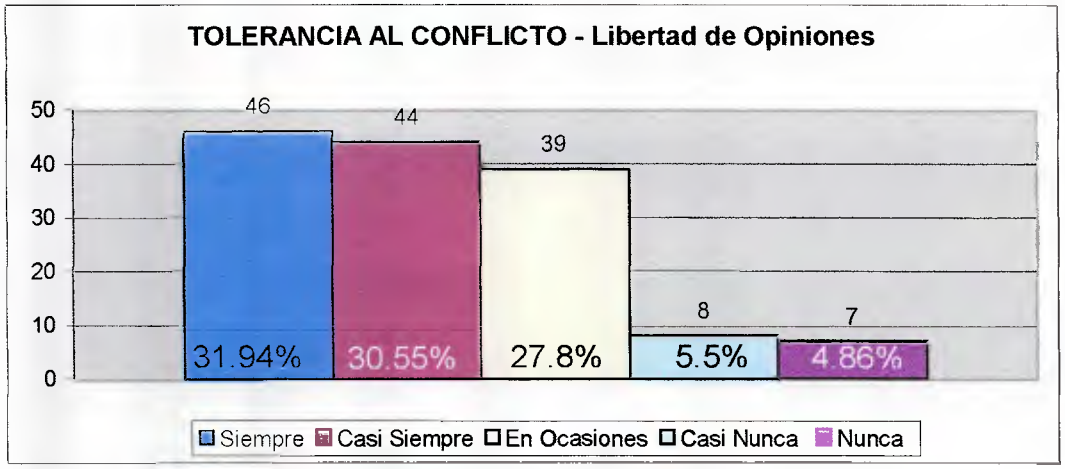
Libertad de Opiniones

Cuadro 27. Dimensión Tolerancia al Conflicto – Libertad de Opiniones

8 ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
19	15	11	17	4	1
45	23	15	6	2	2
53	8	18	16	2	4
TOTAL (f.a)	**46**	**44**	**39**	**8**	**7**
PORCENTAJE (f.r)	**31,94 %**	**30, 55 %**	**27, 08 %**	**5, 55%**	**4, 86 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 25. Dimensión Tolerancia al Conflicto – Libertad de Opiniones



Fuente: García (2008)

De acuerdo a los resultados obtenidos 46 de los encuestados respondieron a la alternativa "Siempre", 31, 94% empleados respondieron a la opción "Casi Siempre", 30,55 % personas apoyaron la alternativa "En Ocasiones", 27, 8 % quedando como opciones con menor respuesta "Casi Nunca" (5,5%) y "Nunca (4,86 %).

Estos datos indican que el personal percibe que pueden expresar sus ideas libremente sean discrepantes o no con sus subordinados, pues en el Instituto sus opiniones son tomadas en cuenta para la solución de conflictos, lo que los incentiva a apoyar y aportar en las soluciones.

Se consideran los conflictos como un factor positivo o como un aspecto que impulsa a la creación o implementación de nuevas ideas y/o procedimientos. El conflicto interno en ambientes laborales incita a los participantes a expresarse y defender posiciones, lo que se puede traducir en un enriquecimiento de la participación y por ende en la toma de decisiones.

Un conflicto no resuelto según Goncalves (2001), crece y se almacena, generando presión interna que se convierte en una fuente potencial de agresión, al generar frustración, deriva sentimientos hostiles y destructivos en contra de quien los provoca o percibe como origen del mismo.

Para que una organización pueda identificar claramente el papel del conflicto en su aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución. El conflicto según Robbins (1999) puede ser un detonando de agresión y dividirse en diferentes tipos que pueden derivar en conductas positivas, en donde éste se vuelve funcional o negativas, en la que la conducta es disfuncional. El conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo.

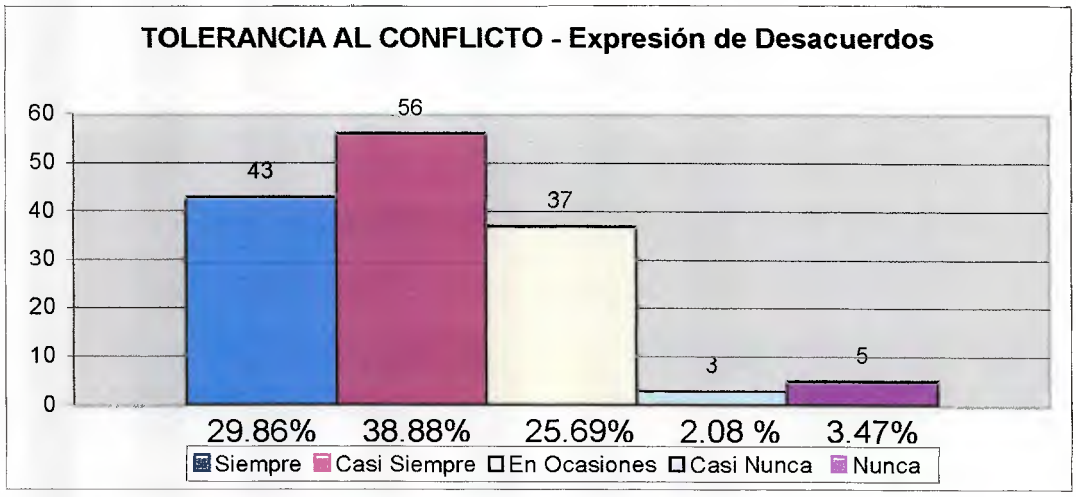
Expresión de Desacuerdos

Cuadro 28. Tolerancia al Conflicto – Expresión de Desacuerdos

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
35	16	20	9	1	2
40	9	20	17	1	1
46	18	16	11	1	2
TOTAL (f.a)	**43**	**56**	**37**	**3**	**5**
PORCENTAJE (f.r)	**29, 86 %**	**38, 88 %**	**25, 69 %**	**2, 08 %**	**3, 47 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 26. Dimensión Tolerancia al Conflicto – Expresión de Desacuerdos



Fuente: García (2008)

La mayoría de las empleados respondieron a la alternativa '"Casi Siempre" (38,88 %), "Siempre" (29,86 %) y "En Ocasiones" (25,69 %). Las alternativas "Nunca" (3,47 %) y "Casi Nunca" (2,08 %) quedaron como minorías.

Los datos indican que los empleados sienten que pueden (en su mayoría de veces) y se atreven a expresar sus opiniones discrepantes dentro de su ambiente de trabajo, con sus compañeros de trabajos y sus supervisores con absoluta libertad.

El hecho que de la empresa no considere las opiniones discrepantes del personal puede provocar la existencia de un grupo armonioso pacífico, tranquilo y cooperativo que está inclinado a volverse apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes deben mantener un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo.

IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

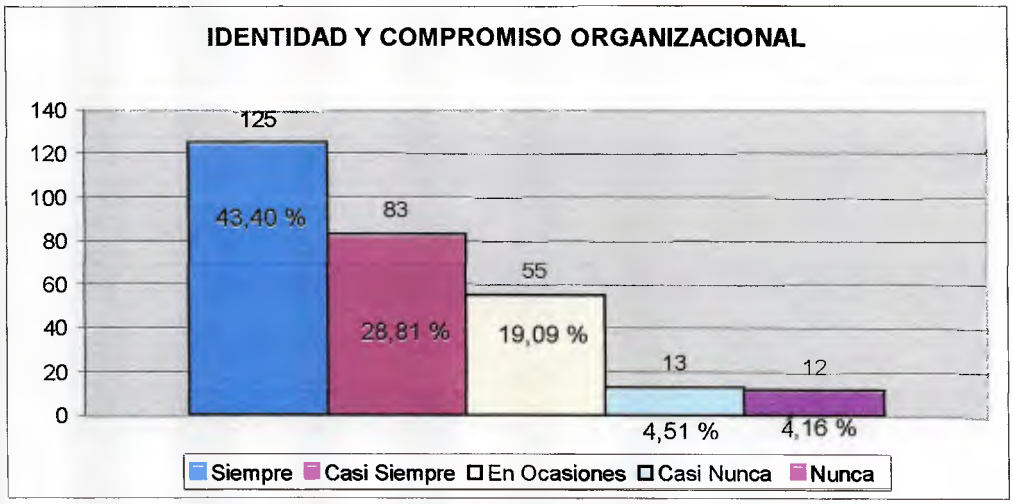
Cuadro 29. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca

16	35	11	2	0	0
32	17	16	11	2	2
47	19	22	5	1	1
1	24	14	10	0	0
28	6	8	17	9	8
51	24	12	10	1	1
TOTAL (f.a)	**125**	**83**	**55**	**13**	**12**
PORCENTAJE (f.r)	**43, 40 %**	**28, 81 %**	**19, 09 %**	**4, 51 %**	**4, 16 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 27. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional



Fuente: García (2008)

En la dimensión Identidad y Compromiso Organizacional se observa que el personal respondió mayormente a la alternativa "Siempre" (43,40%) y "Casi Siempre" (28,81%). Un grupo considerado respondió a la alternativa "En Ocasiones" (19,09%), mientras que pequeños grupos respondieron a las alternativas "Casi Nunca" (4,51%) y "Nunca" (4,16%).

En esta dimensión se observa que el personal se encuentra altamente identificado con el Instituto Universitario de Seguros y con sus funciones dentro de su cargo. Se observa un alto sentido de pertenencia hacia la empresa y un alto grado de compromiso para el logro de los objetivos comunes dentro del Instituto, indicando integración de los objetivos personales con los de la organización, correspondiendo dicho resultado con lo planteado por Liwtin y Stinger en relación a esta dimensión.

Compromiso con Metas Organizacionales

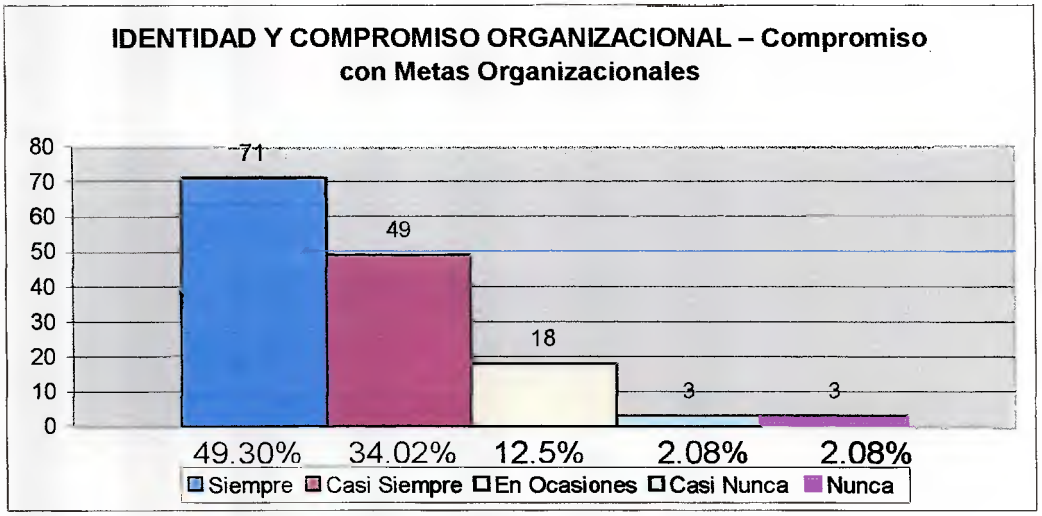
Cuadro 30. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional – Compromiso con Metas Organizacionales

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
16	35	11	2	0	0
32	17	16	11	2	2
47	19	22	5	1	1
TOTAL (f.a)	**71**	**49**	**18**	**3**	**3**

PORCENTAJE (f.r)	49, 30 %	34, 02 %	12, 5 %	2, 08 %	2, 08 %

Fuente: García (2008)

Gráfico 28. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional – Compromiso con Metas Organizacionales



Fuente: García (2008)

La mayoría de los encuestados respondieron a la alternativa "Siempre" (49,30 %) y "Casi Siempre" (34, 02 %). "En Ocasiones" obtuvo un puntaje de 12,5 %, mientras que "Casi Nunca" y "Nunca" tuvieron los puntajes menores (2,08 %) respectivamente.

Estos datos indican que el personal se siente identificado con el Instituto y por ende asumen una responsabilidad mayor y trabajan con más énfasis en el cumplimiento de las metas, así mismo, los trabajadores se sienten dispuestos a trabajar mas por un mejor resultados, superando así los obstáculos que se le presenten.

Según Rodríguez (2005). Deben de establecerse metras apropiadas, estas deben estar a medida de las personas y no deben ser metas demasiado bajas o demasiado altas. Si se establecen demasiado bajas, solo se lograrán los objetivos primarios pero bajará la productividad. Si son demasiado altas se hará irrealizables desde un principio y no serán motivo de retos. El objetivo es fijar metas suficientes altas para que la gente se esfuerce en alcanzarlas y suficientemente factibles de alcanzar para que sean realizables.

Es importante y necesario que los trabajadores perciban que sus necesidades personales coinciden con las metas de la organización porque de lo contrario pueden experimentar altos niveles de frustración que se traducen en desmotivación y falta de compromiso e identificación con su empresa.

El Instituto presenta un factor positivo con respecto al compromiso con metas pues la mayor parte de sus trabajadores consideran que poseen la

capacidad de participar en el establecimiento de las metas organizacionales, lo cual favorece el incrementa de la participación y se aumentan los niveles de compromiso y motivación en el cumplimiento de las labores diarias, debido a que cada trabajador estará consciente de la incidencia de su desempeño para la productividad de la organización.

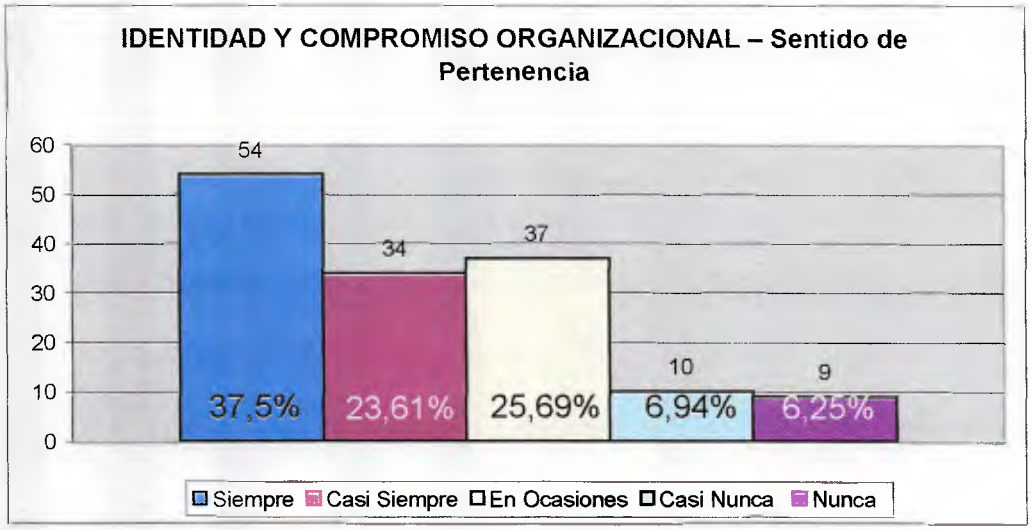
Sentido de Pertenencia

Cuadro 31. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional – Sentido de Pertenencia

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
1	24	14	10	0	0
28	6	8	17	9	8
51	24	12	10	1	1
TOTAL (f.a)	**54**	**34**	**37**	**10**	**9**
PORCENTAJE (f.r)	**37, 5 %**	**23, 61 %**	**25, 69 %**	**6, 94 %**	**6, 25 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 29. Dimensión Identidad y Compromiso Organizacional – Sentido de Pertenencia



Fuente: García (2008)

En la dimensión Identidad y Compromiso Organizacional se observó que la mayoría de los encuestados respondieron a la opción "Siempre" (37,5 %), la segunda alternativa con mayor puntaje es "En Ocasiones" (25,69 %) y "Casi Siempre" (23,61 %). Las alternativas "Casi Nunca" (6,94 %) y "Nunca" (6,25 %) se encuentran en últimas posiciones.

Estos datos denotan que los empleados se sienten satisfechos y orgullos de pertenecer al Instituto Universitario de Seguros, conocen las directrices de la organización y se sienten identificados con dicha Institución Educativa.

De acuerdo a los datos presentados, se puede inferir que en el instituto existen elementos que impulsan el compromiso y hacen que sus trabajadores deseen pertenecer al instituto y no a otra organización si le llegasen a ofrecer igualdad en las condiciones de trabajo.

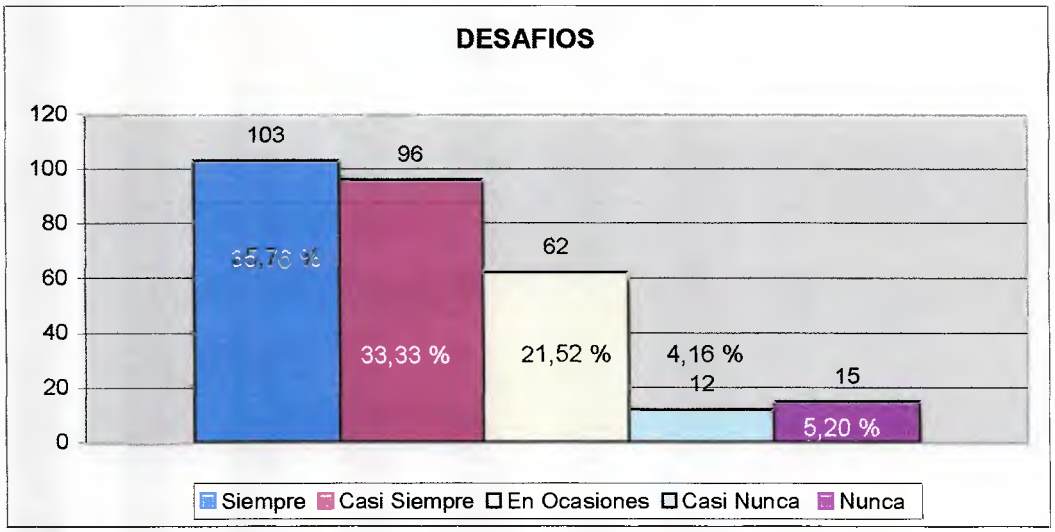
DESAFIOS

Cuadro 32. Dimensión Desafíos

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
9	18	21	8	0	1
26	24	11	11	0	2
37	17	18	7	2	4
11	15	19	9	3	2
25	15	16	13	2	2
54	14	11	14	5	4
TOTAL (f.a)	**103**	**96**	**62**	**12**	**15**
PORCENTAJE (f.r)	**35, 76 %**	**33, 33 %**	**21, 52 %**	**4, 16 %**	**5, 20 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 30. Dimensión Desafíos



Fuente: García (2008)

La data indica que la mayoría de los empleados se inclinaron por la opción "Siempre" (35,76%), la opción "Casi Siempre" (33,33) y la opción "En Ocasiones" (21,52%). Las alternativas "Nunca" (5,20%) y "Casi Nunca" (4,16%) obtuvieron bajos sus resultados.

Del gráfico presentado puede decirse que existe el personal se siente capaz de asumir riesgos en situaciones de trabajos, manifestando y aportando ideas mejoren el trabajo, así mismo, los empleados expresaron, a través de la encuesta su satisfacción por el alcance de los retos que el instituto ha planteado con anterioridad, lo cual denota iniciativa del personal en el aporte de soluciones para eliminar los obstáculos que se presenten.

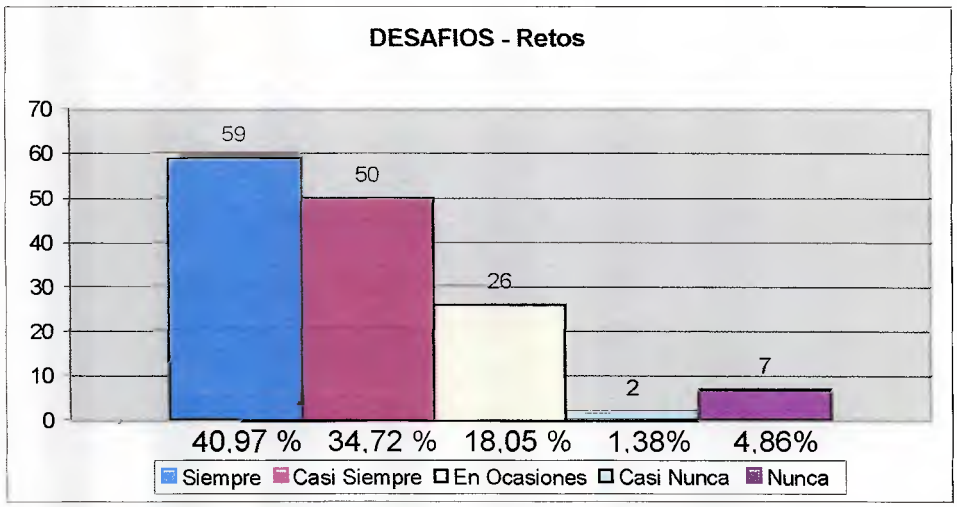
Retos

Cuadro 33. Dimensión Desafío - Retos

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
9	18	21	8	0	1
26	24	11	11	0	2
37	17	18	7	2	4
TOTAL (f.a)	**59**	**50**	**26**	**2**	**7**
PORCENTAJE (f.r)	**40, 97 %**	**34, 72 %**	**18, 05 %**	**1, 38 %**	**4, 86 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 31. Dimensión Desafío - Retos



Fuente: García (2008)

De los resultados presentados puede decirse que existe una tendencia hacia la alternativa "Siempre" (40,97 %) y "Casi Siempre" (34,72 %), la alternativa "En Ocasiones" tuvo una aprobación de 18,5 % de encuestados. Las alternativas "Nunca" (4,86 %) y "Casi Nunca" (1,38 %) fueron las menos consideradas.

Esta data indica que el personal se siente capaz de realizar tareas importantes y aportar ideas para mejora la calidad de trabajo, indicando además que consideran como reto el alcanzar los objetivos planteados.

Se evidencia que los empleados del IUS están altamente motivados para alcanzar nuevos retos y objetivos, ello se evidencia en los porcentajes de respuesta obtenidos. La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite tomar restos en el trabajo y en las decisiones que los afectan.

Riesgos

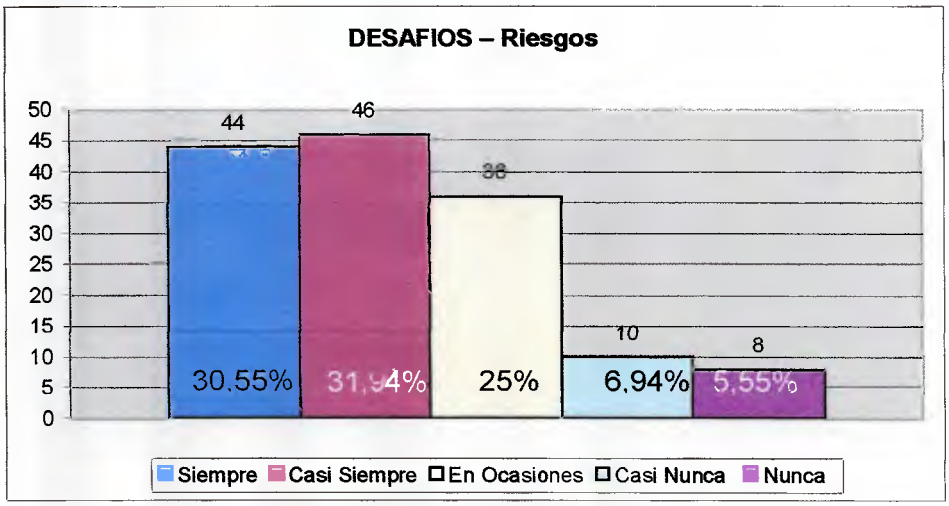
Cuadro 34. Dimensión Desafío - Riesgos

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
11	15	19	9	3	2

25	15	16	13	2	2
54	14	11	14	5	4
TOTAL (f.a)	**44**	**46**	**36**	**10**	**8**
PORCENTAJE (f.r)	**30, 55 %**	**31, 94 %**	**25 %**	**6, 94 %**	**5, 55 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 32. Dimensión Desafíos - Riesgos



Fuente: García (2008)

La data arrojada de la dimensión Desafío – Riesgos indica que la mayoría del personal está de acuerdo con la alternativa "Casi Siempre" (31,94 %) y "Siempre" (30,55 %). La opción "En Ocasiones" tuvo una puntuación intermedia de 25 % mientras que en último lugar se ubican las alternativas "Casi Nunca" (6,94 %) y "Nunca" (5,55 %).

El gráfico de esta dimensión indica que el personal calcula los riesgos que puede tener antes de la realización de su trabajo, lo que demuestra que los empleados tienen conciencia en el impacto de los fracasos. Se evidencia que ante esta situación, los empleados tienen alternativas de solución de conflictos.

De los resultados presentados puede decirse que el personal se siente capaz de asumir riesgos en situaciones de trabajos, manifestando tener trabajos diseñados que les permite ser creativos y demostrar su iniciativa para el alcance de los retos propuestos.

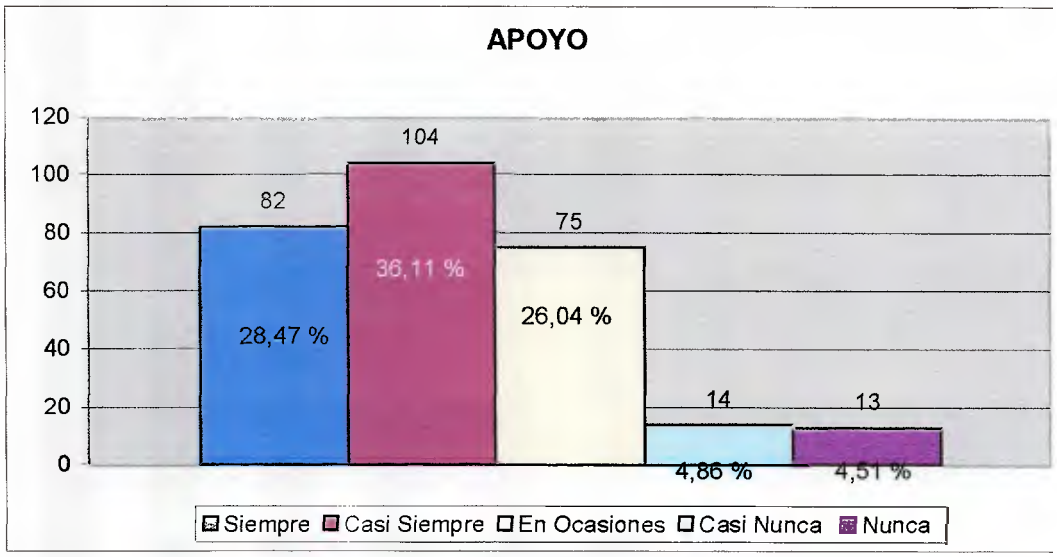
APOYO

Cuadro 35. Dimensión Apoyo

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
20	13	16	14	2	3
36	13	16	15	1	3
49	12	20	13	2	1
12	16	13	11	4	4
27	15	18	10	4	1
30	13	21	12	1	1
TOTAL (f.a)	**82**	**104**	**75**	**14**	**13**
PORCENTAJE (f.r)	**28, 47 %**	**36, 11 %**	**26, 04 %**	**4, 86 %**	**4, 51 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 33. Dimensión Apoyo



Fuente: García (2008)

La alternativa con mayor respuesta en esta dimensión corresponde a "Casi Siempre" (36,11%) seguida de la opción "Siempre" (28,47%) y "En Ocasiones" (26,04%). Las alternativas con menores resultados corresponden a "Casi Nunca" (4,86%) y "Nunca" (4,51%).

Se puede inferir que en este Instituto se labora en un ambiente de trabajo que propicia la participación y se evidencia el sentimiento de apoyo y colaboración que experimentan los empleados. Prevalecen las relaciones saludables entre subordinados y jefes así como las pertenecientes al mismo nivel, de igual manera se percibe que existe una interacción de carácter

abierto y comunicativo en el cual la participación de los empleados en términos de ayuda mejoran la calidad del trabajo.

Sin embargo, los datos estudiados indican la necesidad de mejorar esta dimensión, puesto que a pesar de manejar de que el Instituto maneja el sistema de apoyo de manera eficiente no lo está haciendo de manera óptima, lo que podría llegar a ocasionar problemas de apoyo y solidaridad entre empleados para la ejecución de las tareas en un futuro.

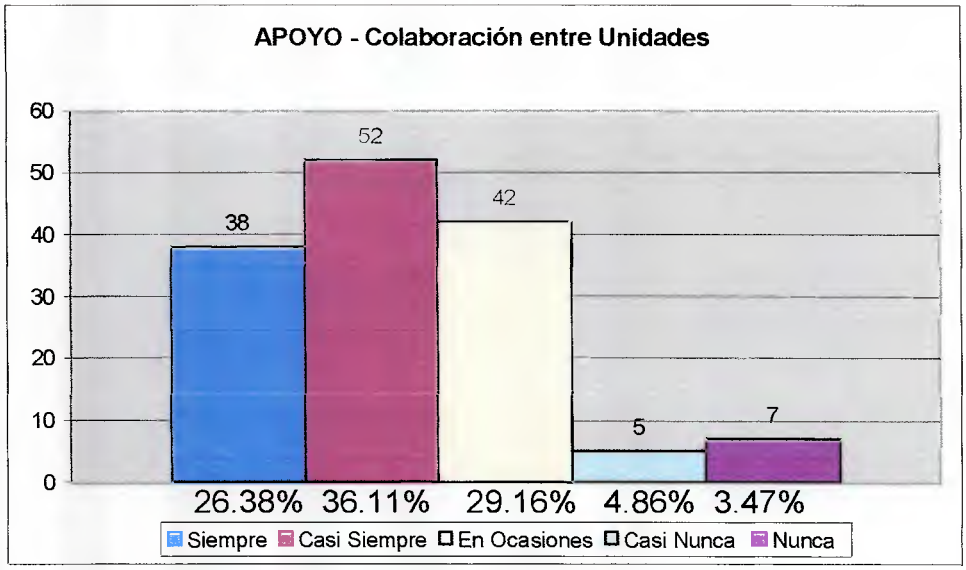
Colaboración entre Unidades

Cuadro 36. Dimensión Apoyo - Colaboración entre Unidades

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
20	13	16	14	2	3
36	13	16	15	1	3
49	12	20	13	2	1
TOTAL (f.a)	**38**	**52**	**42**	**5**	**7**
PORCENTAJE (f.r)	**26, 38 %**	**36, 11 %**	**29, 16 %**	**3, 47 %**	**4, 86 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 34. Dimensión Apoyo – Colaboración entre Unidades



Fuente: García (2008)

En esta dimensión que representa el Apoyo – Colaboración entre Unidades, se pudo observar que la mayoría del personal se mostró conforme con la opción "Casi Siempre" (36,11 %) y "En Ocasiones" (29,16 %) así como con la opción "Siempre" (26,38 %). Las opciones "Casi Nunca" (4,86 %) y "Nunca" (3,47 %) se consideran minoría.

En esta dimensión se observa que las unidades se apoyan mutuamente generando colaboración entre ellas y entre los compañeros de trabajo, En líneas generales cuando se requiere información de otra Unidad, se recibe

respuesta inmediata. No obstante, es importante indicar que aunque la colaboración entre unidades se detalla como buena, no está funcionando de manera eficiente, por lo que se debe prestar atención y aplicar las recomendaciones que se indican en el siguiente capítulo.

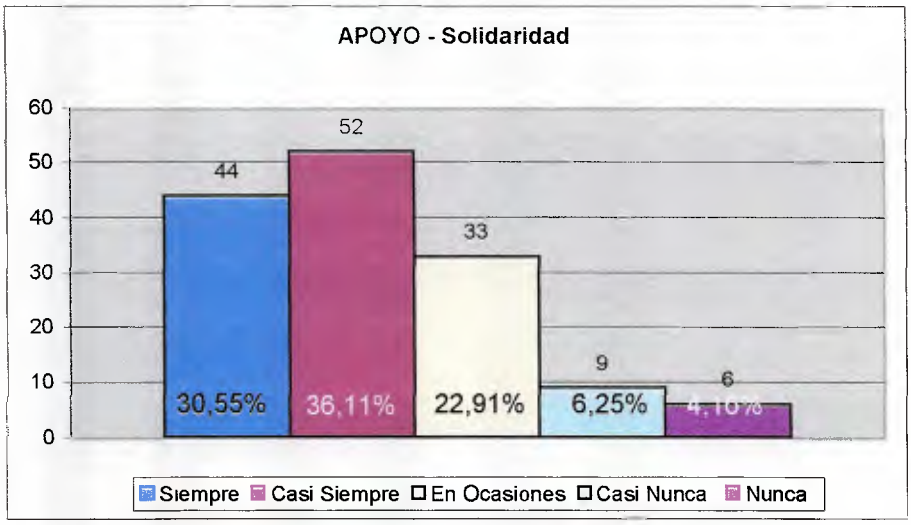
Solidaridad

Cuadro 37. Dimensión Apoyo - Solidaridad

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
12	16	13	11	4	4
27	15	18	10	4	1
30	13	21	12	1	1
TOTAL (f.a)	**44**	**52**	**33**	**9**	**6**
PORCENTAJE (f.r)	**30, 55 %**	**36, 11 %**	**22, 91 %**	**6, 25 %**	**4, 16 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 35. Dimensión Apoyo – Solidaridad



Fuente: García (2008)

Las alternativas con mayor consideración fue "Casi Siempre" (36,11 %) , "Siempre" (30,55 %) y "En Ocasiones" (22,91 %), quedando como últimas alternativas "Casi Nunca" (6,25 %) y "Nunca" (4,16 %).

En este gráfico se evidencia como la mayoría del personal del Instituto Universitario de Seguros percibe altos grados de solidaridad entre sus compañeros de trabajo, apoyándose en la realización de tareas y colaborando entre ellos.

En esta dimensión prevalecen un ambiente saludable que incentiva buenas relaciones entre subordinados y jefes así como las pertenecientes a

un mismo nivel existe una interacción de carácter abierto y comunicativo en la cual se da la participación al ser tomadas en cuenta las sugerencias del personal para mejorar el trabajo.

Es importante destacar que aunque se observa que la solidaridad entre los empleados existe dentro de este Instituto, la misma no se considera óptima. Se deben aplicar estrategias tendientes a optimizar dicho indicador.

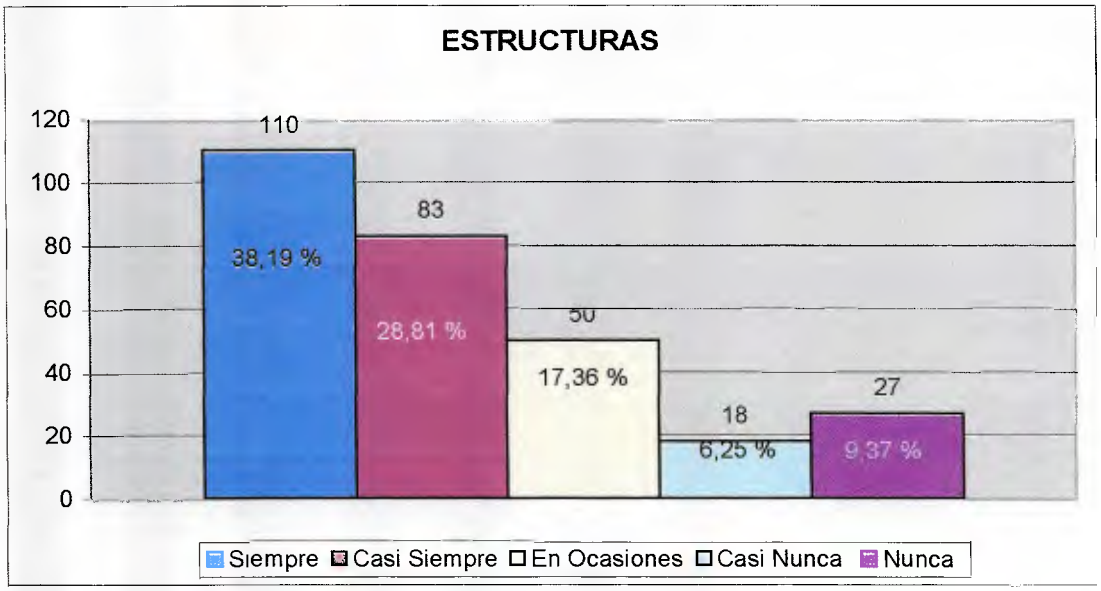
ESTRUCTURA

Cuadro 38. Dimensión Estructura

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
2	17	15	13	1	2
21	25	10	9	3	1
34	15	18	7	5	3
5	15	19	10	2	2
10	25	16	4	2	1
44	13	5	7	5	18
TOTAL (f.a)	**110**	**83**	**50**	**18**	**27**
PORCENTAJE (f.r)	**38, 19 %**	**28, 81 %**	**17, 36 %**	**6, 25 %**	**9, 37 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 36. Dimensión Estructura



Fuente: García (2008)

Los datos reflejan como la mayoría de la población estudiada se sintió conforme con la alternativa "Siempre" (38,19%), y la opción "Casi Siempre" (28,81%). Un grupo menor respondió a la alternativa "En Ocasiones" (17,36%), mientras que para las opciones "Nunca" (9,37%) y "Casi Nunca" (6,25%), los grupos que apoyaron está opción resultaron minorías.

Estos datos indican que dentro del Instituto Universitario de Seguros la Estructura funciona de manera eficaz, pues se aclaran las actividades que cada empleado debe desarrollar, se sabe a quién recurrir en caso de

problemas, y se especifican lineamientos que indican como se debe realizar el trabajo.

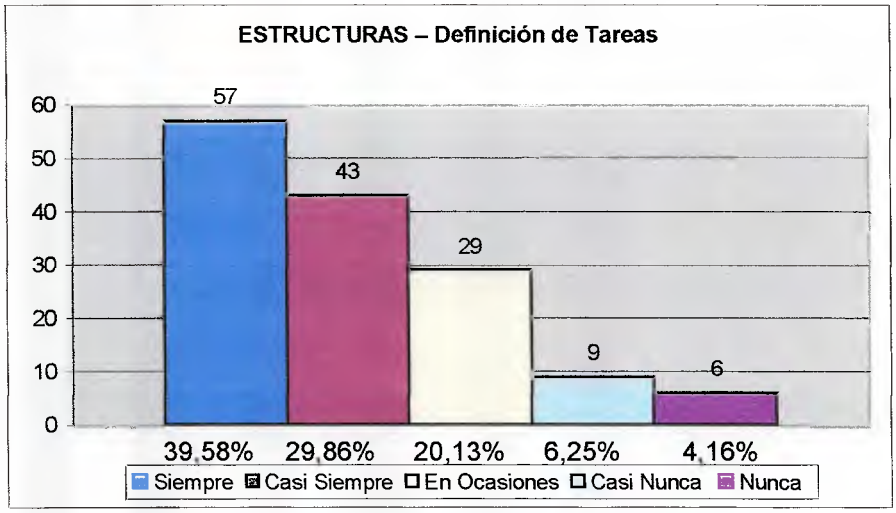
Definición de Tareas

Cuadro 39. Dimensión Estructura – Definición de Tareas

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
2	17	15	13	1	2
21	25	10	9	3	1
34	15	18	7	5	3
9 TOTAL (f.a)	**57**	**43**	**29**	**9**	**6**
PORCENTAJE (f.r)	**39, 58 %**	**29, 86 %**	**20, 13 %**	**6, 25 %**	**4, 16 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 37. Dimensión Estructura – Definición de Tareas



Fuente: García (2008)

De acuerdo a los resultados presentados en relación a la dimensión Estructuras – Definición de Tareas, la opción que prevalece es "Siempre" (39,58%), seguida de "Casi Siempre" (29,86 %) y "En Ocasiones" (20,13 %), por último se encuentran "Casi Nunca" (6,25 %) y "Nunca" (4,16 %).

Estos datos evidencian que dentro del Instituto se explican aspectos como el método de trabajo y equipos, se aclaran las funciones de cada cargo y se plantea a quien se debe recurrir en caso de problemas especiales, facilitando así los procedimientos del Instituto.

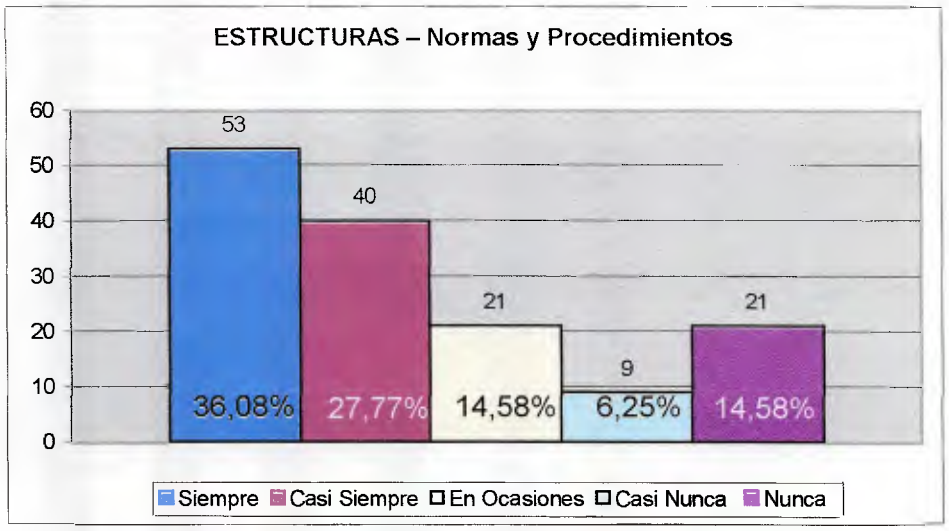
Normas y Procedimientos

Cuadro 40. Dimensión Estructura – Normas y Procedimientos

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
5	15	19	10	2	2
10	25	16	4	2	1
44	13	5	7	5	18
TOTAL (f.a)	**53**	**40**	**21**	**9**	**21**
PORCENTAJE (f.r)	**36, 08 %**	**27, 77 %**	**14, 58 %**	**6, 25 %**	**14, 58 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 38. Dimensión Estructura – Normas y Procedimientos



Fuente: García (2008)

Los empleados, en su mayoría, respondieron a la opción "Siempre" (53), seguidamente a la opción "Casi Siempre" (40) y "En Ocasiones" y "Nunca" obtuvieron datos similares (21 respectivamente). En último lugar se considera la opción "Casi Nunca" (9).

Estos datos indican que el Instituto cuenta con lineamientos que indican como realizar el trabajo, lo que permite realizar las actividades bajo normas previamente establecidas.

De igual manera se evidencia que el personal posee conocimiento en cuanto a la estructura organizativa, normas, procedimientos, funciones,

objetivos, niveles existentes, de la empresa, se puede decir que hay coherencia en las directrices y en la institucionalización de las políticas normas para una mejor gestión en la coordinación de los recursos humanos.

Resulta importante indicar a pesar de que el personal del Instituto conoce las normas y procedimientos por los que se guía el IUS, dicho Instituto no posee de manera formal y escritas dichas normas y procedimientos.

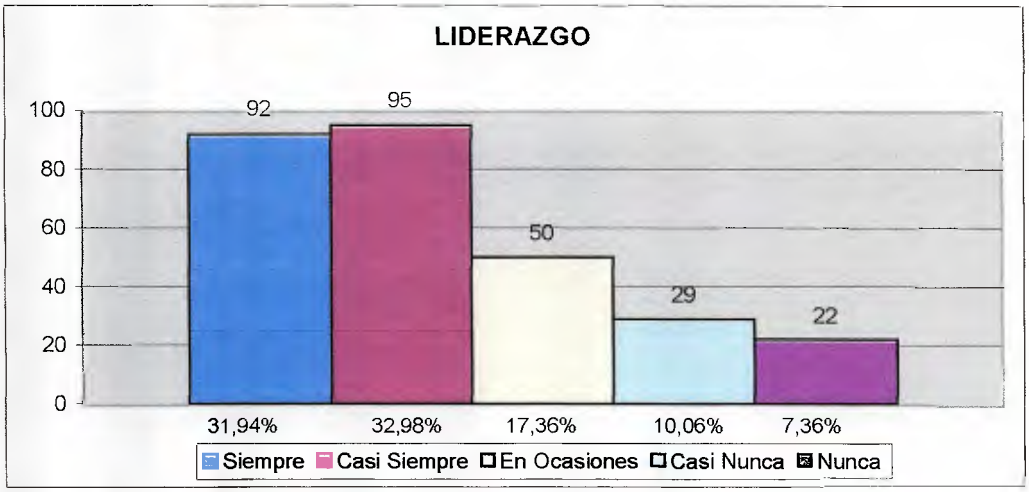
LIDERAZGO

Cuadro 41. Dimensión Liderazgo

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
58	12	12	14	5	5
60	14	16	10	4	4
65	17	20	3	5	3
56	17	17	9	1	4
61	17	15	8	4	2
66	15	15	6	10	4
TOTAL (f.a)	**92**	**95**	**50**	**29**	**22**
PORCENTAJE (f.r)	**31, 94 %**	**32, 98 %**	**17, 36 %**	**10, 06 %**	**7, 36 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 39. Dimensión Liderazgo



Fuente: García (2008)

En esta dimensión orientada hacia el Liderazgo, se observa como la población encuestada se siente altamente conforme con el tipo de liderazgo que se utiliza en el Instituto. 32,98% indicó la opción Casi Siempre y un 31,94% apoyó la opción "Siempre". "Casi Siempre" arrojó un 17,36% de apoyo, mientras que "Casi Nunca" (10,06%) y "Nunca" (7,36%) presentaron los menores datos.

Los empleados sienten que sus superiores se preocupan por ellos y los ayudan en la culminación de objetivos. Los empleados consideran que los jefes son buenos compañeros de trabajos quienes les brindan además de apoyo, motivación y entusiasmo para alcanzar las metas trazadas.

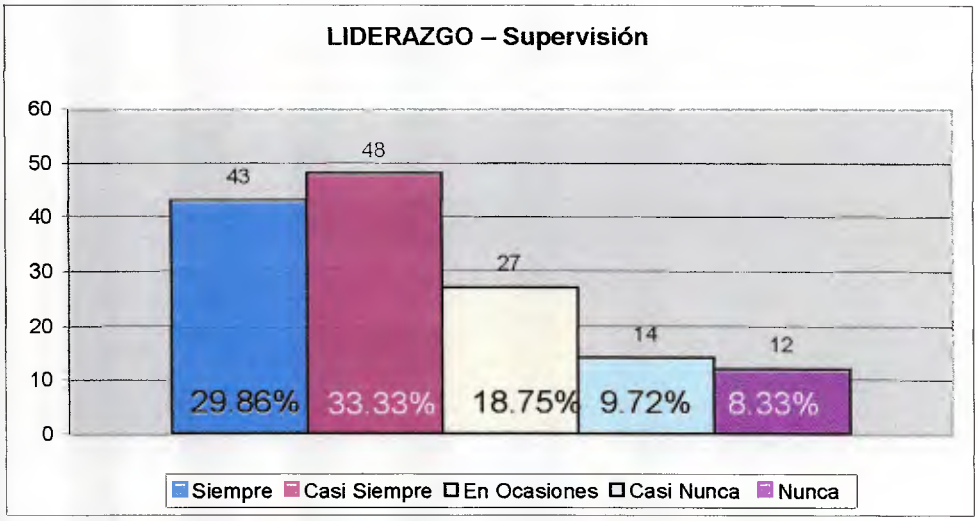
Supervisión

Cuadro 42. Dimensión Liderazgo - Supervisión

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
58	12	12	14	5	5
60	14	16	10	4	4
65	17	20	3	5	3
TOTAL (f.a)	**43**	**48**	**27**	**14**	**12**
PORCENTAJE (f.r)	**29, 86 %**	**33, 33 %**	**18, 75 %**	**9, 72 %**	**8, 33 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 40. Dimensión Liderazgo - Supervisión



Fuente: García (2008)

La opción con mayoria de puntuación es "Casi Siempre" (33,33 %), seguida de "Siempre" (29,86 %) y "En Ocasiones" (18,75%). Las opciones "Casi Nunca" (9,72 %) y "Nunca" (8,33 %) obtuvieron bajas en datos.

El gráfico indica que los empleados perciben que sus jefes y superiores se preocupan por ellos, siendo buenos lideres, brindándoles apoyo en la solución de conflictos y obstáculos, lo que conlleva al éxito en el trabajo.

El personal percibe que sus supervisores se preocupan por el logro de objetivos planteados mas sin embargo les permiten realizar sus actividades laborales de manera independiente.

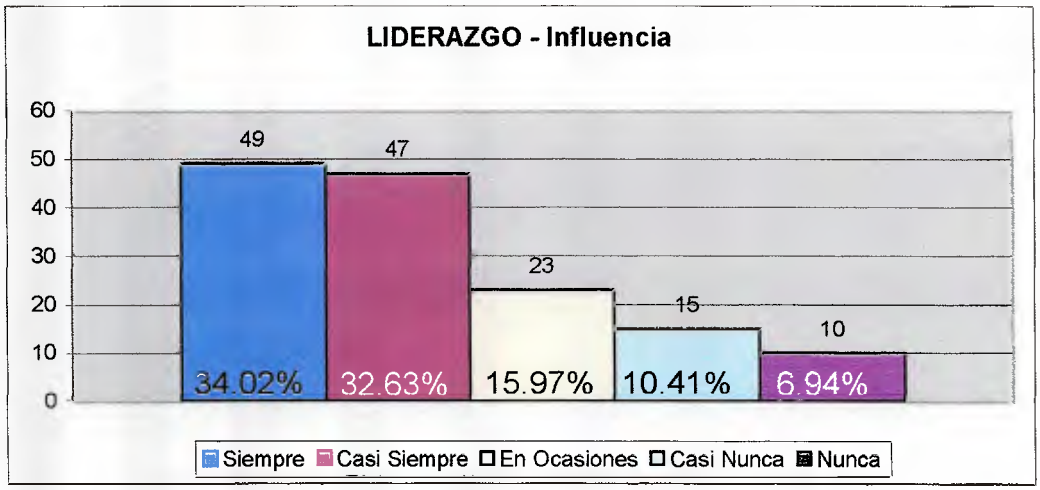
Influencia

Cuadro 43. Dimensión Liderazgo – Influencia

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
66	15	15	6	10	4
TOTAL (f.a)	49	47	23	15	10
PORCENTAJE (f.r)	**34, 02 %**	**32, 63 %**	**15, 97 %**	**10, 41 %**	**6, 94 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 41. Dimensión Liderazgo – Influencia



Fuente: García (2008)

Los resultados obtenidos en esta dimensión se reflejan de la siguiente manera. La opción "Casi Siempre" obtuvo mayoría de respuesta con el 34,02 %, "Casi Siempre" tuvo un alcance del 32,63 %, la alternativa "En Ocasiones" fue considerada por 15,97 % de los encuestados, mientras que 10,41 % de ellos eligieron la opción "Casi Nunca" y solo el 6, 94 % apoyaron la alternativa "Nunca".

La gráfica indica que los empleados perciben que sus superiores los apoyan y los motivan a alcanzar metas, lo que produce un espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo.

Se evidencia como el personal percibe la implicación de la alta gerencia en la definición de que orienten el desenvolvimiento de la empresa así como un énfasis dado hacia las actividades desarrolladas por el área de producción, esta influencia ejercida por los directivos en las acciones desarrolladas impulsan a la organización en el alcance de sus objetivos.

Los empleados se sienten satisfechos con el papel que sus supervisores y jefes realizan dentro del Instituto. Los líderes sienten que ejercen el liderazgo de manera eficaz puesto influyen de manera positiva sobre el resto de sus equipos de trabajo.

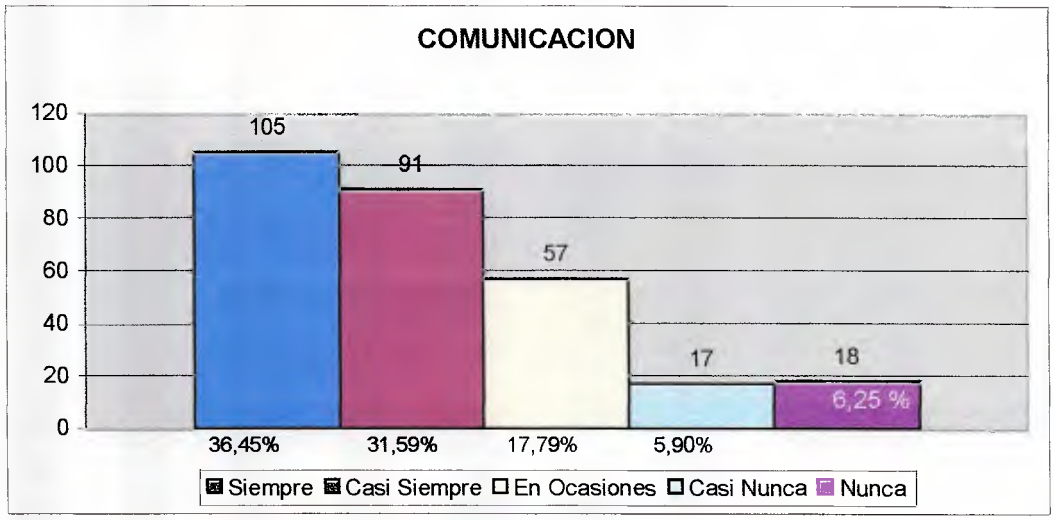
COMUNICACIÓN

Cuadro 44. Dimensión Comunicación

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
57	12	20	9	5	2
62	17	17	8	3	3
64	13	17	13	2	3
55	23	14	6	2	3
59	17	8	15	4	4
63	23	15	6	1	3
TOTAL (f.a)	**105**	**91**	**57**	**17**	**18**
PORCENTAJE (f.r)	**36, 45 %**	**31, 59 %**	**19, 79 %**	**5, 90 %**	**6, 25 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 42. Dimensión Comunicación



Fuente: García (2008)

Se observa que la mayoría del personal considera la opción "Siempre" (36,45%), y la alternativa "Casi Siempre" (31,59%). Las opción "En Ocasiones" (17,79%) se ubica en tercer lugar de acuerdo al grado de participación de los encuestados. Las alternativas "Nunca" (6,25%) y "Casi Nunca" (5,90%) resultaron las opciones con menor participación.

Se evidencia que el Instituto le da gran importancia la información y los mensajes que son impartidos hacia sus empleados. Los jefes tienden a dar a sus subalternos suficiente información para el desempeño del trabajo. La información que se reparte a los empleados indican la forma y manera de hacer las diversas actividades laborales.

Existe un alto grado de comunicación entre los miembros del Instituto, la cual se da de forma libre y espontánea y también formal . Se utiliza en principal lugar la comunicación oral como medio informativo aunque suelen en ciertas ocasiones enviarse memos y circulares.

La comunicación impartida desde los niveles superiores se considera suficiente para desempeñar mejor el trabajo. Los empleados pueden expresarse libremente y perciben que la información que ellos emiten hacia niveles superiores es tomada en consideración.

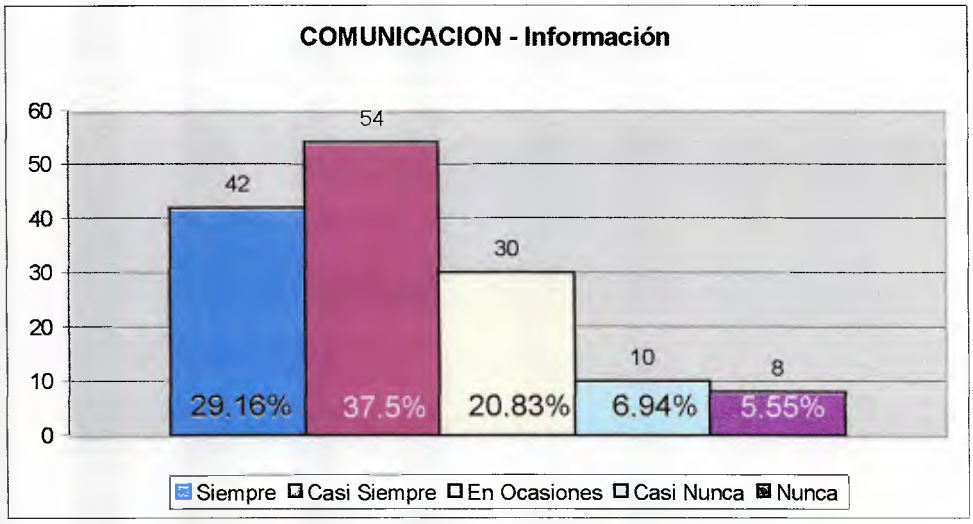
Información

Cuadro 45. Dimensión Comunicación - Información

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
57	12	20	9	5	2
62	17	17	8	3	3
64	13	17	13	2	3
TOTAL	**42**	**54**	**30**	**10**	**8**
PORCENTAJE	**29, 16 %**	**37, 5 %**	**20, 83 %**	**6, 94 %**	**5, 55 %**

Fuente: García (2008)

Gráfico 43. Dimensión Comunicación – Información



Fuente: García (2008)

Los datos arrojados indican que la mayoría del personal prefiere la opción "Casi Siempre" (37,5 %) y "Siempre (29,16 %) mientras que la opción "En Ocasiones" (20,83 %) es considerada por un grupo menor. Las alternativas "Casi Nunca" (6,94 %) y "Nunca" (5,55 %) corresponden a los grupos más reducidos.

En la gráfica se refleja como el Instituto considera la información como un aspecto esencial e importante para el logro de objetivo, puesto que es trasmitida de manera constante, oportuna y veraz. Sin embargo es importante resaltar que la información que el Instituto trasmite a sus empleados no es suficiente para la generación de actividades, lo que hace

que un pequeño sector de la población laboral no se sienta del todo conforme. Se recomienda incrementar la información pertinente que ayude a la realización de tareas.

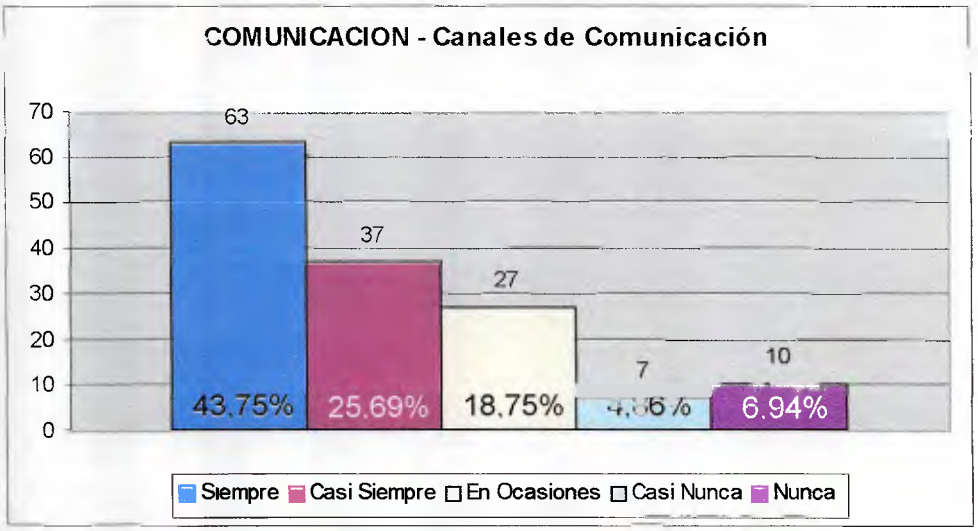
Canales de Comunicación

Cuadro 46. Dimensión Comunicación – Canales de Comunicación

ITEM	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
55	23	14	6	2	3
59	17	8	15	4	4
63	23	15	6	1	3
TOTAL (f.a)	63	37	27	7	10
PORCENTAJE (f.r)	43, 75 %	25, 69 %	18, 75 %	4, 86 %	6, 94 %

Fuente: García (2008)

Gráfico 44. Dimensión Comunicación – Canales de Comunicación



Fuente: García (2008)

Según la gráfica, la mayoría de los encuestados respondió a la opción "Siempre" (43,75 %), la segunda opción con mayor participación es "Casi Siempre" (25,69 %) y la tercera "En Ocasiones" (18,75 %). Las alternativas "Nunca" (6,94 %) y "Casi Nunca" (4,86 %) son consideradas como opiniones minorías.

Los empleados perciben que el sistema de comunicaciones en el Instituto se desarrolla de manera efectiva, pues existen canales de comunicaciones en todas las dirección lo que permite una comunicación abierta y efectiva entre jefes y subordinados.

La comunicación mantiene comprometido al personal que labora dentro del instituto, por lo tanto, siempre se deben buscar los medios más adecuados para su difusión de acuerdo al tipo de información que se maneje y de acuerdo al personal al que va dirigido.

Observaciones de Campo

Las observaciones resaltantes dentro del proceso de observación directa fueron las siguientes:

- Falta de visión conjunta sobre los objetivos del Instituto.
- No se toman en cuenta las opiniones de los empleados, lo que trae en consecuencia conflictos en la toma de decisiones.
- No incluyen al personal docente en reuniones para toma de decisiones.
- Existen ciertos roces entre compañeros de trabajo, lo que entorpece las relaciones laborales.
- Falta de trato cordial hacia los empleados por parte de los superiores.
- Un grupo considerado del personal docente no se siente valorado por el Instituto.

- Los docentes con mayor antigüedad mantienen excelente relaciones laborales.

- El personal encuestado indicó que la remuneración recibida está por debajo de los salarios de la competencia, sin embargo esta situación no obstaculiza su trabajo debido a que se sienten motivados a realizar sus actividades.

- El personal docente indicó que ellos tienen poco contacto con el Instituto, por lo que desconocen ciertos aspectos claves sobre el Instituto.

- El personal docente indicó que mantienen un alto grado de autonomía en su trabajo, indicando que no se sienten supervisados y la responsabilidad de su trabajo cae sobre ellos mismos.

- El personal en general sintió gran optimismo por la actividad e indicaron su deseo por conocer los resultados de la actividad de diagnóstico.

Análisis del Clima Organizacional en el Instituto Universitario de Seguros

El personal del "Instituto Universitario de Seguros", según se evidencia en el análisis realizado a las once dimensiones del Clima Organizacional seleccionado para el presente trabajo de investigación, perciben el clima de forma favorable para su desempeño e intereses personales. Existen factores positivos que conducen al cumplimiento mas eficiente y eficaz de las funciones asignadas a cada trabajador, pero también existen factores que pueden, en cierto modo, perjudicar no solo los resultados obtenidos, sino los niveles de compromiso del recurso humano con la organización, a los cuales se les debe prestar especial atención a fin de convertirlos en fortalezas que incidan en el incremento de la productividad de la empresa.

Tipo de Clima Organizacional

Sistema II: Paternal.

En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. En este sistema se centraliza el control. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en

relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

A continuación se presenta la Matriz de Análisis, la cual fue realizada de acuerdo a las conclusiones encontradas luego de realizar el análisis de datos.

Cuadro 47. Matriz de Análisis de Variables

DIMENSIONES	INDICADORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RESPONSA BILIDAD	AUTONOMIA	El instituto le ofrece a los empleados cierta independencia en la forma y método de realizar sus actividades relacionadas al trabajo.	
	INICIATIVA	El personal siente un grado moderado de Iniciativa para hacer su trabajo.	El personal siente un grado moderado de Iniciativa para hacer su trabajo.
REMUNERA CIÓN	RECONOCI MIENTO		La población estudiada no está del todo satisfecha con el reconocimiento que hace el "Instituto Universitario de Seguros" hacia sus empleados.
	ADECUA CIÓN DE LA REMUNERA CIÓN		El personal siente que la remuneración recibida no está acorde al esfuerzo realizado además de percibir que el Instituto no ofrece salarios similares a los de otras Instituciones Educativas ni les ofrecen a los empleados beneficios adicionales a los contemplados en la Ley.
ESTÁNDARES	CALIDAD DEL TRABAJO	El personal cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo de alta calidad, se observa además que los procedimientos para establecer un trabajo con calidad son altamente considerados el "Instituto Universitario de Seguros".	

	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL		La mayoría de los empleados respondieron estar medianamente de acuerdo. si la empresa espera que el personal supere las normas y ascienda a mayores niveles de responsabilidad, es necesario que el personal reciba entrenamiento, el cual le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admitirá mayores desafíos.
RELACIONES	AMBIENTE LABORAL	Los empleados perciben un excelente ambiente de trabajo, puesto que los empleados se esmeran, dándole importancia a la existencia de un ambiente grato y *armonioso*.	
	RELACIONES GRUPALES	Se evidencia que existe compañerismo y lealtad entre los trabajadores y sus superiores. Así mismo existe un alto grado de cooperación entre los miembros de distintos e iguales niveles de la organización, en líneas generales, el trato que reciben de sus jefes y compañeros se caracteriza por ser amable.	
TOLERANCIA AL CONFLICTO	LIBERTAD DE OPINIONES	Estos datos indican que el personal percibe que pueden expresar sus ideas libremente sean discrepantes o no con sus subordinados, pues en el Instituto sus opiniones son tomadas en cuenta para la solución de conflictos, lo que los incentiva a apoyar y aportar en las soluciones.	
	EXPRESIÓN DE DESACUERDOS		Los datos indican que los empleados sienten "en la mayoría de veces" y que pueden y se atreven a expresar sus opiniones discrepantes dentro de su ambiente de trabajo, con sus compañeros de trabajos y sus supervisores con absoluta libertad.

IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	COMPROMISO CON METAS ORGANIZACIONALES	Estos datos indican que el personal se siente identificado con el Instituto y por ende asumen una responsabilidad mayor y trabajan con más énfasis en el cumplimiento de las metas,	
	SENTIDO DE PERTENENCIA	Estos datos denotan que los empleados se sienten satisfechos y orgullos de pertenecer al Instituto Universitario de Seguros, conocen las directrices de la organización y se sienten identificados con dicha Institución Educativa.	
DESAFÍO	RETOS	Los empleados están altamente motivados para alcanzar nuevos retos y objetivos. La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa.	
	RIESGOS	El personal se siente capaz de asumir riesgos en situaciones de trabajos, manifestando tener trabajos diseñados que les permite ser creativos y demostrar su iniciativa para el alcance de los retos propuestos.	
	COLABORACIÓN ENTRE UNIDADES	En esta dimensión se observa que las unidades se apoyan mutuamente generando colaboración entre ellas y entre los compañeros de trabajo	

APOYO	SOLIDARIDAD	La mayoría del personal del Instituto Universitario de Seguros percibe altos grados de solidaridad entre sus compañeros de trabajo, apoyándose en la realización de tareas y colaborando entre ellos.	Sin embargo, los datos estudiados indican la necesidad de mejorar esta dimensión, puesto que a pesar de manejar de que el Instituto maneja el sistema de apoyo de manera eficiente no lo está haciendo de manera óptima, lo que podría llegar a ocasionar problemas de apoyo y solidaridad entre empleados para la ejecución de las tareas en un futuro.
ESTRUCTURA	DEFINICIÓN DE TAREAS	Los datos evidencian que dentro del Instituto se explican aspectos como el método de trabajo y equipos, se aclaran las funciones de cada cargo y se plantea a quien se debe recurrir en caso de problemas especiales, facilitando así los procedimientos del Instituto.	
	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Los datos indican que el Instituto cuenta con lineamientos que indican *como realizar* el *trabajo, lo que* permite realizar las actividades bajo normas previamente establecidas De igual manera se evidencia que el *personal* posee conocimiento en cuanto a la estructura organizativa, normas, procedimientos, funciones, objetivos, niveles existentes, de la empresa, se puede decir que hay coherencia en las directrices y en la institucionalización de las políticas normas para una mejor gestión en la coordinación de los recursos humanos.	
	SUPERVISION	El personal percibe que sus supervisores se preocupan por el logro de objetivos planteados mas sin embargo les permiten realizar sus actividades laborales de manera independiente.	

LIDERAZGO	INFLUENCIA	Se evidencia como el personal percibe la implicación de la alta gerencia en la definición de que orienten el desenvolvimiento de la empresa así como un énfasis dado hacia las actividades desarrolladas por el área de producción, esta influencia ejercida por los directivos en las acciones desarrolladas impulsan a la organización en el alcance de sus objetivos	
COMUNICACIÓN	INFORMACION	En la gráfica se refleja como el Instituto considera la información como un aspecto esencial e importante para el logro de objetivo, puesto que es trasmitida de manera constante, oportuna y veraz.	
	CANALES DE COMUNICACION		En la gráfica se refleja como el Instituto considera la información como un aspecto esencial e importante para el logro de objetivo, puesto que es trasmitida de manera constante, oportuna y veraz. Sin embargo es importante resaltar que la información que el Instituto trasmite a sus empleados no es suficiente para la generación de actividades, lo que hace que un pequeño sector de la población laboral no se sienta del todo conforme. Se recomienda incrementar la información pertinente que ayude a la realización de tareas.

Fuente: García (2008)

CAPITULO V

VALORACION DEL PROYECTO

Propuesta sobre la Actividad de Diagnóstico

En primer orden se espera, a través de la implantación de esta actividad de consultoría, diagnosticar la situación actual que presenta el "Instituto Universitario de Seguros" en relación a su clima organizacional, y darle al Instituto, además de los resultados acordes a su realidad, recomendaciones tendientes optimizar su clima organizacional a través de herramientas necesarias para que después, la organización, pueda ejecutar y evaluar programas destinados a mejorar cualquier deficiencia relacionada con el clima organizacional contemplando estrategias eficientes destinadas al desarrollo empresarial.

La aplicación de la actividad de consultoría indica como principal objetivo "Diagnosticar el Clima Organizacional del Instituto Universitario de Seguros, con el propósito de identificar las oportunidades de mejora y tomar las medidas necesarias para optimizarlo".

El desarrollo esta actividad implica la obtención de información fundamental de la empresa, como la historia, su visión y misión, entre otros, la cual servirá como elementos esenciales para logro un instrumento de

medición apropiado. Se busca realizar un instrumento de obtención de información adaptado a las exigencias del Instituto y obtener gracias a el, información relevante que determinará la situación actual con respecto al Clima Organizacional.

Esta actividad ayudará a la organización a determinar cuales aspectos del Clima Organizacional son representados como fortalezas y cuales deben mejorar. El desarrollo de la actividad de Diagnóstico es una actividad que amerita tiempo y participación de todo el público interno para su ejecución, sin embargo, los resultados son reales y presentan el beneficio de la claridad en relación al clima existente en el "Instituto Universitario de Seguros", de lo cual se ofrece la aplicación de las recomendaciones ofrecidas por parte del consultor. Estas actividades ameritan esfuerzo, una alta participación y positivismo, razón que define los resultados deseados en un mediano plazo.

Se trata de un esfuerzo de todos, tanto de la alta directiva, de los empleados como del consultor.

Actividad de Diagnóstico del Clima Organizacional en el "Instituto Universitario de Seguros"

Se planteó efectuar un diagnóstico de la organización en términos de clima organizacional, de cuyo estudio se obtuvieron las conclusiones basadas en el modelo de referencia sobre el cual se llevó a cabo la

evaluación, fundamentado además en el análisis del comportamiento de la variable estudiada.

La actividad se realizó de manera efectiva siguiendo todos los requerimientos necesarios y basándose en las características únicas de la Institución.

Se consiguió el apoyo de la directiva, quien facilitó el logro de la actividad al designar un facilitador quien estuvo encargado de trasmitir la información necesaria hacia el público involucrado.

Se realizó un instrumento de recolección de datos basado en la información del Instituto y en la documentación teórica relacionada con el tema. Se aplicó el instrumento a la población del Instituto, tomándose una muestra del 80% de la población total.

Se procedió a realizar el análisis de los datos. Producto del diagnóstico realizado, se obtuvieron conclusiones pertinentes donde se destaca la existencia de un clima bueno más no óptimo; ciertas dimensiones deben ser mejoradas como lo son: Remuneración, Comunicación y Apoyo.

Se ofrecieron además ciertas recomendaciones, la cuales se deberán tomar en cuenta como medidas que permitan obtener mejoras, se presentó

de manera formal una reunión con la alta directiva donde se le presentaron los datos obtenidos y las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

De acuerdo a lo plantado, se hace constar que se lograron todos y cada una de las etapas planteadas en la propuesta de Diagnóstico. Se realizaron las actividades necesarias e indicadas en el cronograma de ejecución.

EVALUACIÓN

Evaluación de la Propuesta de Diagnóstico en el "Instituto Universitario de Seguros"

Se presenta a continuación la evaluación pertinente de la actividad de Diagnóstico en el "Instituto Universitario de Seguros", la cual se realizó tomando en consideración ciertos aspectos:

Criterios de Evaluación

1. Aceptación de la Actividad de Consultoría

Se realizó en primer lugar una reunión informal con la directiva del "Instituto Universitario de Seguros" con el fin de conversar e indagar sobre la posibilidad de realizar la actividad de Diagnóstico en dicho ente educativo.

Se presentó ante la directiva, representada por el Sr. Nilo Peña una propuesta para el Diagnóstico de Clima Organizacional en el "Instituto Universitario de Seguros", así como un cronograma tentativo, la cual fue aceptada por la alta directiva, se concordó una nueva reunión en la cual se conversó con mayores detalles sobre la actividad y se procedió a darle inicio de manera formal a la actividad. Se indica que esta fase se realizó de manera efectiva.

2. Metodología

Plan de Trabajo

Se elaboró un plan de trabajo que incluía un cronograma, una metodología de evaluación y la presentación de informes de avances y retroalimentación en coordinación con el tutor académico y con la directiva del Instituto.

Las actividades se realizaron siguiendo el orden establecido en dicho cronograma, se presentaron los informes de avances de manera semanal al tutor académico, quien se encargó de evaluar y revisar las actividades que se iban realizando de acuerdo a lo pautado en el calendario de actividades. Los informes de avances para la directiva del "Instituto Universitario de Seguros" se presentaron de manera mensual.

Información Pertinente

Se procedió a realizar una revisión sobre la documentación teórica pertinente para sentar las bases de la actividad así como la revisión de documentos e información relevante sobre el Instituto. Con la información obtenida se diseñó la metodología para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

3. Diseño de la Propuesta para la Actividad de Diagnóstico

El proyecto respondió a las siguientes especificaciones:

- Prioridades demandadas por la directiva.

La directiva indicó el deseo de evaluar ciertos aspectos que consideraban relevantes en su Institución, información apreciada por los consultores, quienes adaptaron los requerimientos de la directiva en la actividad de diagnóstico.

- Cumplimiento de los objetivos de las actividad de Diagnóstico

Se logró el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos propuestos, siguiendo el orden establecido en el calendario de actividades.

- Difusión sobre las actividades y objetivos de la actividad de Diagnóstico.

Se informó a todo el personal involucrado en la actividad de Diagnóstico que participarían en el proceso de recolección de información. Se les dio detalles sobre la actividad que era próxima a realizarse, se les informó sobre los objetivos y los requerimientos necesarios relacionados con tiempo y dedicación para responder el cuestionario.

- Representación de todas las áreas de desempeño en las actividades de diagnóstico.

Se tomaron en consideración todas las áreas de desempeño existentes en el "Instituto Universitario de Seguros", con el fin de obtener información precisa y general sobre el Clima Organizacional de todo el ente educativo.

- Participación de personal beneficiario del proyecto.

Se logró la participación del 80% de la población estipulada, lo que se considera positivo.

4. Progreso

Se le dio cumplimiento a cada una de las actividades establecidas coordinando tiempo, disponibilidad del personal involucrado y actividades requeridas para llevar a cabo el proceso de Diagnóstico. El progreso de la actividad se refleja en los informes de avances presentados al tutor académico y a la directiva del Instituto.

5. Logros y dificultades

Como dificultad encontrada se indica la falta de interés mostrada por un sector de la población (20%) que no acudió y tampoco aceptó darle cumplimiento a la actividad de Diagnóstico, de lo cual se puede inferir la existencia de un bajo nivel de compromiso que tiene dicho sector con las actividades en pro de mejoras que realiza el "Instituto Universitario de Seguros".

6. Plazo para la ejecución de la Actividad de Diagnóstico

Se dio cumplimiento a la fecha estipulada de inicio y finalización de la actividad de Diagnóstico, la cual tuvo una duración aproximada 10 semanas, computables a partir de la aceptación de la actividad de Diagnóstico.

7. Resultados Esperados

Se dio entrega de los resultados esperados por la alta directiva en un informe de evaluación final, el cual respondió a los criterios de evaluación, el cual incluyó conclusiones y recomendaciones acordes a los resultados obtenidos. Se hizo entrega de la documentación de manera impresa y digital.

Cuadro 48. Términos de Evaluación

TÉRMINOS DE LA EVALUACIÓN	
Evaluación del cumplimiento de los objetivos.	REALIZADO DE MANERA POSITIVA
Evaluación sobre el impacto de las actividades de diagnóstico de clima organizacional en el personal del IUS.	REALIZADO DE MANERA POSITIVA
Evaluación del grado de participación del personal.	REALIZADO DE MANERA POSITIVA
Identificación conclusiones y oportunidades de mejora en el Clima Organizacional del Instituto.	REALIZADO DE MANERA POSITIVA
Recomendaciones necesarias para una posible intervención de mejora.	REALIZDO DE MANERA POSITIVA

Fuente: García (2008)

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación en función al planteamiento inicial, se pudo evidenciar que en el "Instituto Universitario de Seguros" como organización presenta sus características propias que la distinguen como tal, e influyen sobre sus miembros en su comportamiento y funcionamiento como parte integrante de la misma.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos se concluye que las dimensiones estudiadas son de gran importancia y utilidad, pues de su conocimiento depende en forma determinando la administración eficiente del recurso humano.

La aplicación del instrumento en este estudio permitió obtener una visión clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales dieron a conocer la realidad organizacional del "Instituto Universitario de Seguros" identificando fortalezas a reforzar, el área de mejorar a reorientar a través de acciones necesarias para ejercer un cambio planeado que aumente la eficiencia y salud de la organización.

Se presentan las conclusiones basadas en el modelo de referencia sobre el cual se llevo a cabo el diagnóstico, fundamentado en el análisis del comportamiento de las variables estudiadas.

Variables Socio - Demográficas

En cuanto al análisis de las variables demográficas, se obtuvo, que la población estudiada está conformada mayormente por el género masculino. En su mayoría los empleados tienen edades entre 41 y 50 años, lo que evidencia que la empresa cuenta, en su gran mayoría, con una población adulta.

El nivel educativo de los mismos es a nivel de Postgrado y universitaria. La mayor parte de la población presenta una antigüedad entre 0 y 7 años en la empresa.

La población estudiada está conformada en su mayoría por empleados docentes y administrativos, presentando minorías de gerentes y directores. Se observa que los porcentajes mas altos de la población del Instituto labora en el turno de la tarde y con cargos fijos.

Dimensiones del Clima Organizacional

REMUNERACIÓN

La dimensión recompensa representa un factor muy importante a ser considerado en el estudio del clima organizacional de cualquier organización. En el "Instituto Universitario de Seguros" el personal en términos generales no está satisfecho con remuneración económica que recibe, esta opinión es compartida por la mayoría de trabajadores encuestados. Por el contrario, la remuneración referida al reconocimiento por parte de los superiores a sus subordinados por el cumplimiento eficiente y eficaz de sus labores parece ser tomada en consideración solo en ciertas ocasiones. Toda organización debe tener muy en cuenta que las recompensas no solo se refieren a los beneficios económicos, sino que también deben considerar los reconocimientos por el buen trabajo realizado, los ascensos, las evaluaciones de desempeño periódicas y objetivas, entre otras.

Reconocimiento

Los datos parecen indicar que en el Instituto no existe un sistema de incentivos por consecución de objetivos. Esta situación se ve reflejada en el personal administrativo, quienes en su mayoría indicaron sentir que "En Ocasiones" reciben reconocimientos por parte de la Institución. Esto demuestra que la dimensión recompensa en la empresa presenta deficiencia

en cuanto a la definición y aplicación de políticas de retribución y premios que estimulen a un mejor desempeño para el aprovechamiento del potencial humano.

Se observa que la empresa no utiliza suficientes y adecuados 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.

Adecuación de la Remuneración

Se evidencia que la empresa no responde de manera adecuada a la satisfacción de las necesidades de los empleados en lo referente a la remuneración.

Los empleados perciben que la empresa no les ofrece una remuneración justa a su trabajo, en términos de cantidad y calidad. Perciben además, escasa correlación entre los salarios pagados por la institución comparados con los pagados en otras instituciones educativas

Tanto los docentes como los administrativos afirmaron no percibir una justa relación entre su salario y las tareas desempeñadas. Solo un 8, 3 % de la población encuestada afirmó que le parece equitativa la distribución de tareas y retribución.

COMUNICACIÓN

Se observa que el manejo de la comunicación en este Instituto, se realiza de manera efectiva. Existen suficientes canales de comunicación destinados a trasmitir toda la información necesaria para el desarrollo y la consecución de los objetivos, mas sin embargo, los datos arrojaron información de carácter relevante. Se determinó que el Instituto no envía la información suficiente y necesaria para el logro de las metas, lo cual ocasiona en determinados momentos cierta dificultad y retraso en la consecución de las actividades.

En este mismo orden, se debería intervenir en la facilitación de la comunicación horizontal en el colectivo de docentes ya que se detectan carencias en esta faceta comunicativa; algunos docentes consideran que no son informados lo suficiente sobre los objetivos del Instituto ni tampoco sobre las expectativas de futuro de la organización, lo cual provoca cierto sentimiento de exclusión o de no identificación con la organización.

Información

En líneas generales, los resultados mostraron que el Instituto mantiene informados a todos sus miembros, esta información tiende a ser clara y oportuna, espontánea y facilita la ejecución de las tareas

Sin embargo, en este indicador se detectaron aspectos susceptibles de mejoras, puesto que la mayoría de los encuestados del sector docente indicaron que no reciben suficiente información. A pesar de percibir que no manejan la información necesaria, dicho personal informó que la comunicación es siempre fluida y clara. Lo que denota la importancia que en el Instituto tiene la comunicación.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación dentro del Instituto se dan de manera descendente – ascendente y viceversa. Dichos canales de comunicación formal dentro del Instituto se encuentran claramente definidos. El personal percibe que la comunicación que viene de los niveles superiores es aceptada mientras que la comunicación dirigida de los niveles inferiores a los superiores es altamente tomada en cuenta.

De la observación directa se desprende la existencia de un punto de mejora, como la realización de reuniones formales con equipo docente, al margen de resolver problemas puntuales, intercambiar experiencias e informaciones relacionadas con su propio trabajo y sobre la marcha general de la organización.

LIDERAZGO

En general, esta dimensión parece indicar que existe un alto nivel de satisfacción de los empleados con la dirección de la organización. Analizando los indicadores por separado se puede indicar que tanto en la Supervisión como en la Influencia se obtuvieron resultados satisfactorios.

Se evidencia que en el Instituto se genera un estilo de dirección en el que se propicia la confianza entre los trabajadores 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.

Supervisión

Por los resultados obtenidos se percibe que el estilo de supervisión que orienta las acciones del personal al logro de los objetivos organizacionales propicia la confianza entre todo el personal.

Se evidencia atención de nivel supervisorio por mantener un clima organizacional sano y con participación, no obstante se refleja deficiencias en el estímulo para el aporte de sugerencias.

Influencia

Se evidencia que los superiores dentro del Instituto utilizan el liderazgo como método de mando para generar actitudes de aceptación desde los niveles superiores hacia los inferiores. En general los trabajadores perciben que los superiores se preocupan por conocer a los empleados y perciben de ellos una alta capacidad de influir, persuadir y motivar.

ESTRUCTURA

Se observa que en este Instituto las normas y reglas son promulgadas por los superiores cuya autoridad es en general aceptada por todos los empleados. Los resultados indican que dentro de del IUS se obtiene un cumplimiento de las normas y procedimientos puesto que existe compatibilidad entre los valores de la organización y los del personal.

El personal posee conocimientos suficientes del grado de formalismo (normas y procedimientos) existentes en la empresa. Se aprecia como las directrices de la empresa son dadas a conocer a los trabajadores por parte de los superiores demostrando el efecto significativo que las acciones de la dirección establecen en las funciones llevadas a cabo por cada trabajador, pues lo dispone a seguir participando en su puesto de trabajo al tener bien definidas sus actividades y tareas a realizar.

Definición de Tareas

Se evidencia los empleados tienen conocimientos sobre como realizar sus actividades, al igual que conocen quienes son sus jefes y superiores, desde donde se toman las decisiones y como se lleva a cabo la planificación y directrices del Instituto.

Normas y Procedimientos

Existe planificación en el establecimiento y fijación de objetivos y directrices. Estos son planteados por la dirección y son atacados por todos los miembros de la organización.

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. A pesar de que los patrones de esta dimensión se cumplen en el Instituto, el personal docente indicó sentir un ambiente de trabajo libre, informal donde no perciben una supervisión cercana.

RESPONSABILIDAD

En cuanto a la dimensión responsabilidad, el "Instituto Universitario de Seguros" se caracteriza por permitir a sus trabajadores ejercer sus funciones con cierta autonomía, los jefes delegan en sus subordinados no sólo la

realización de las tareas diarias sino también la responsabilidad que conlleva el cumplimiento de las mismas.

El personal demuestra un alto sentido de responsabilidad y capacidad para llevar a cabo las funciones de su cargo, factor necesario que permite a cada trabajador tomar decisiones relacionadas a su desempeño en forma autónoma dentro de los parámetros establecidos por la empresa.

Autonomía

Se observa la existencia de un alto grado de autonomía e independencia en la realización de las tareas por parte de todo el personal encuestado. Dicho personal se siente capaz y asume responsabilidades en la ejecución de las tareas que exigen sus puestos y en la calidad de su trabajo. Sienten contar con poder suficiente para tomar decisiones relacionadas con sus funciones.

El personal percibe la existencia de libertad para realizar sus actividades, en la ejecución de sus funciones; sienten que el Instituto les brinda cierta independencia a los empleados al mostrarles un rumbo general junto con una alta autonomía respecto a cómo hacer su trabajo.

Iniciativa

Se observa que el personal cuenta con un alto grado de iniciativa en la elaboración de tareas adicionales, el personal se siente motivado a participar en aspectos como la planificación, evaluación y seguimiento de planes y metas del Instituto.

La información recolectada de la observación directa indicó que el personal docente siente la necesidad de sentirse mas involucrado con las fases de planificación, seguimiento y evaluación de las actividades y objetivos del Instituto. Lo que refleja una alta iniciativa por parte de este personal en la consecución de resultados satisfactorios en el cumplimiento de metas organizacionales.

ESTANDARES

En lo que respecta al la calidad del trabajo se evidencia aceptación, puesto que los encuestados perciben que el Instituto exige un trabajo de calidad y en efecto, ellos, como empleados saben realizarlo. No obstante existen necesidades de capacitación y formación personal.

Se ha detectado al estudiar esta dimensión, que el personal encuestado en su total mayoría indicó no sentirse satisfecho con el sistema de formación de los empleados. Indicaron que la organización le debería

haber formado adecuadamente para el desempeño de sus tareas y, en la mayoría de los casos no les ha formado o lo ha hecho. Otros casos afirman haber recibido formación / información solamente sobre los procedimientos de calidad que afectan a su trabajo.

Calidad del Trabajo

Los resultados muestran que los empleados consideran que el desarrollo de su trabajo se realiza con calidad y que las exigencias de sus supervisores se corresponde a los estándares de calidad que la institución exige en el cumplimiento del trabajo

Capacitación y Desarrollo Profesional

Se observa que el Instituto no satisface por completo las necesidades de adiestramiento y capacitación de los empleados. Los empleados consideran que el Instituto no cuentan con suficientes recursos para estos fines.

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 el Instituto proporciona sólo en cierto grado, lo que quiere decir que np 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 resultados.

IDENTIDAD y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En cuanto a la dimensión identidad se evidencia un alto sentido de pertenencia, lo cual indica el sentimiento de ser miembro valioso de un equipo de trabajo, ser tomado en cuenta y que por ello puede contribuir con la empresa, aceptando responsabilidad y aportando su trabajo para el logro de los objetivos de la organización. La identificación de la empresa es una condición importante para la eficiencia pues en la medida que se sienta cada trabajador más comprometido se logrará integración de sus objetivos personales con las de la organización .

Compromiso con Metas Organizacionales

La población encuestada, en su totalidad, indicó sentir un alto grado de lealtad y vinculación con el IUS. Este compromiso genera resultados beneficiosos para el Instituto como el requerimiento de menos supervisión puesto que dicho personal conoce la importancia y el valor de integrar sus metas con las del IUS así como el deseo de participación de los empleados en el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de los objetivos y metas del Instituto.

Los empleados reflejan un alto deseo por permanecer como miembros del IUS, voluntad para ejercer esfuerzos a favor del Instituto, y aceptación de los valores, metas y objetivos principales del IUS.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas dentro del Clima Organizacional. Varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un predictor de la rotación y de la puntualidad; de hecho Rodríguez (2005) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos en índice de ausentismo.

Sentido de Pertenencia

Los resultados reflejan que el personal se identifica con el Instituto, cumplen con las expectativas y reflejan un alto sentimiento de pertenencia hacia el IUS, lo cual indica que el personal está en condiciones de alcanzar satisfacciones profesionales dentro del la institución.

Los empleados indicaron sentirse parte del IUS, lo que los incita a conseguir las metas a partir de un buen desempeño. Los encuestados indicaron participar en las actividades del IUS, puesto que se sienten parte integrante de el Instituto.

En términos generales los trabajadores se sienten satisfechos con su trayectoria en la empresa y se sienten orgullosos de pertenecer a ella, aun cuando muchos de ellos reconocieron que no conocen a fondo cual es la misión y la visión de la misma.

RELACIONES

En el "Instituto Universitario de Seguros" se observó que existen buen ambiente de trabajo, característica relevante al momento de realizar trabajos en equipo que permitan obtener resultados óptimos para el grupo y para la organización.

En cuanto a la relación entre jefes y subordinados, esta se destaca por ser agradable. Prevalecen las relaciones saludables entre subordinados y jefes, así como las establecidas en un mismo nivel, creando este aspecto de gran importancia pues propicia la formación y trabajo en equipo así como el alcance de metas, incremento de la calidad y con ello a la promoción del bienestar de cada trabajador al desenvolverse en un medio en el cual existe apoyo y colaboración.

Ambiente Laboral

Los resultados denotan la existencia de un ambiente de trabajo armonioso y agradable, el cual cuenta con una influencia positiva en la

motivación, satisfacción y desempeño del personal. Los empleados sienten el deseo y la necesidad de mantener un ambiente grato, lo que evidencia la importancia que los empleados le dan a la presencia de ambiente laboral ameno.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se preocupan por que su ambiente de trabajo les permita tener un bienestar personal y les permita realizar un buen trabajo.

Relaciones Grupales

Dentro del Instituto el personal mantiene buenas relaciones con sus compañeros, existiendo entre ellos lealtad y compañerismo tanto entre empleados de un mismo nivel, como entre superiores y subordinados.

Los resultados indicaron que las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo influyen de manera positiva en el desempeño de sus actividades, pues hacen del trabajo una actividad grata y productiva.

Sin embargo, la observación directa arrojó información de importancia relacionada con el tema de las relaciones grupales. A pesar de que en líneas generales dentro del Instituto se manejan excelentes relaciones interpersonales, un grupo considerado de docentes indicaron sentir tratos

"irrespetuosos y descorteces por parte de la directiva, lo cual entorpece las relaciones de trabajo y genera un ambiente de trabajo incómodo."

TOLERANCIA AL CONFLICTO

En cuanto a la dimensión conflictos se evidencia aceptación de las diferencias de opinión en forma constructiva, considerándose como una fortaleza, pues permite enfrentar y solucionar situaciones y problemas que puedan surgir en un momento dado.

La percepción y el manejo del conflicto en el Instituto se caracteriza por ser adecuado y beneficioso. La resolución de los problemas, favorece el trabajo en equipo. 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.

Libertad de Opiniones

Se observa que dentro de este Instituto existe una alta libertad para expresar ideas y sentimientos. El personal se siente seguro de expresar sus puntos de vista con sus superiores sobre asuntos relacionados con el trabajo, esto debido a que las condiciones laborales son propicia, lo que le permite al personal sentir que aceptan sus ideas. La aceptación de opiniones

de los empleados es una gestión organizacional muy utilizada para manejar el recurso humano.

Se ha detectado, por la observación directa que un grupo considerable opina que raramente se valoran y/o reconocen las aportaciones realizadas, lo que confirma la necesidad de sentir reconocimiento por parte del Instituto.

Expresión de Desacuerdos

Se observa, de acuerdo a los resultados, que los supervisores aceptan las diferentes opiniones de sus empleados, escuchan sus quedas y/o inquietudes.

En general, la expresión de opiniones discrepantes dentro de la organización aporta mejoras y beneficios a favor de la misma, sin embargo, el personal docente siente menos libertad de expresar sus diferencias al momento de manejar los desacuerdos.

Las opiniones discrepantes de los trabajadores que no son tomadas en cuenta conducen a desmejoras u obstáculos que no aportan elementos positivos o enriquecedores que motiven la creación o toma de decisiones mas aceptadas. Por tal razón, al existir cierto rechazo se debe emplear mayor tiempo y esfuerzo del necesario para poder solventar una determinada

situación sin sacar de ella el máximo para incrementar los beneficios y los niveles de productividad.

DESAFIO

En la dimensión desafío el personal da a conocer su disposición para asumir riesgos en la ejecución de sus tareas, y al mismo tiempo describen que sus puestos les permiten ser creativos y actuar con iniciativa propia lo cual los incentiva a tomar retos destinados a mejorar la calidad de sus trabajos.

Retos

Se evidencia que el personal acepta los retos impuesto por el Instituto, teniendo iniciativas en el aporte de soluciones para eliminar los obstáculos que se presenten.

Riesgos

Puede decirse que existe el personal se siente capaz de asumir riesgos en situaciones en la ejecución de sus tareas, manifestando que pueden aportar ideas mejoren el trabajo y actuar con iniciativa propia.

APOYO

Esta dimensión merece especial atención puesto que a pesar de que la mayor parte del personal de la empresa considera que posee suficiente capacidad o disposición para ayudar y apoyar a sus compañeros de trabajo, los resultados de la dimensión se consideran buenos más no óptimos. La mayoría de respuestas se enfocan en la opción "Casi Siempre".

El apoyo en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción en relación a las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, entre otros. Estos factores de apoyo son muy importantes y son además motivadores para que una persona de lo mejor de si misma.

Colaboración entre Unidades

En el personal docente prevalecen las relaciones saludables entre unidades así como las establecidas entre el personal del mismo nivel, lo que propicia el alcance de metas, incremento de calidad y con ello a la promoción del bienestar de cada trabajador al desenvolverse en un medio en el cual existe apoyo y colaboración. La existencia de cooperación y colaboración entre el personal docente facilita la ejecución de tareas que involucran a diferentes departamentos.

Sin embargo, para el personal administrativo, esta dimensión obtuvo resultados negativos. Este personal percibe que las unidades no están alineadas puesto que no colaboran en la entrega de información y/o resultados lo que retrasa su trabajo. El personal administrativo siente la necesidad de obtener rapidez en la entrega de información indispensable para la realización de tareas.

Solidaridad

Se observa la existencia de amistad, cordialidad y compañerismo y lealtad entre los distintos niveles de la empresa. El personal docente indicó sentirse satisfecho con el respaldo que obtienen de sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, el personal administrativo percibe esta dimensión de diferente manera; no sienten apoyo entre el personal y menos entre las unidades interdepartamentales en relación al cumplimiento de actividades y envío de información relacionada con el Instituto. Esta situación genera inconformidad en este personal, el cual siente obstáculos para la consecución de objetivos.

Conclusiones Generales sobre el Clima Organizacional en el "Instituto Universitario de Seguros"

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 investigación 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 para circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

Se puede decir que el Clima Organizacional del "Instituto Universitario de Seguros" posee un clima organizacional favorable, según se evidenció luego del análisis de los resultados de la encuesta aplicada. Esta situación se puede mejorar si se toman en cuenta las fortalezas y debilidades expuestas en la Matriz de Análisis, que la empresa posee en términos de factores que inciden en el clima organizacional.

Recomendaciones

Tomando en consideración las conclusiones a las cuales se llego en el presente Diagnóstico de Clima Organizacional, se procede a sugerir una serie de recomendaciones al Instituto Universitario de Seguros, que pueden servir de herramientas o estrategias dirigidas a optimizar el Clima Organizacional existente, lo cual se puede traducir en mayores beneficios y resultados eficientes que contribuirán al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Estas recomendaciones se expondrán de acuerdo a las conclusiones obtenidas en cada dimensión.

REMUNERACIÓN

Llevar a cabo una revisión general de la remuneración de los cargos en todos los niveles a fin de lograr la aplicación de métodos objetivos de valoración del puesto de trabajo, directrices y objetivos de la empresa así como la situación externa (mercado laboral).

Revisar sistemas de compensación y remuneración y/o incentivos de los empleados, explorar sistemas de motivación para generar mayor compromiso y comunicación eficaz.

Reconocimiento

Implantar un sistema de premios (incentivos) al grupo como parte de las compensaciones para permitir y reforzar a los trabajadores de todos los niveles convertirse en partícipes y mas contributivos, orientando a la vez una mayor integración y trabajo en equipo.

El reconocimiento dado por el Instituto debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo. El sistema de premios e incentivos debe adaptarse a las demandas del trabajo y a las habilidades del individuo. Se deben definir planes de reconocimientos, que busquen incluir a los empleados dentro de las estrategias de la organización, considerando el presupuesto manejado.

Este sistema de premios e incentivos permitirá reforzar a los trabajadores de todos los niveles y los animará a ser mas participes y contributivos, orientados a una mayor integración en la búsqueda del logro de objetivos. Estos sistemas pueden ser manejados de acuerdo a:

- Objetivos alcanzados por el Instituto.
- Reconocimiento por servicios.
- Reforzamientos de actividades y aportes a la empresa.

- Reconocimiento a los trabajadores destacados.
- Vinculación del personal en circuitos de información .

El reconocimiento del logro se presenta cuando una persona espera que al desarrollar bien una tarea alguien le diga que ha hecho un buen trabajo, de esta manera el Instituto le demostrará el valor que tienen sus trabajadores al reconocerles el esfuerzo aportado en la realización de su trabajo.

Una de las tareas que tienen encomendada los dirigentes de la organización, según Rodríguez (2005) es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento actúa en concordancia con el. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

Estas necesidades de estima y autoestima según Cabrera (2000) podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Adecuación de la Remuneración

Llevar a cabo una revisión general de la remuneración de los cargos en todos los niveles a fin de lograr la aplicación de métodos objetivos de valoración del puesto de trabajo, directrices y objetivos de la empresa para poder ofrecerle a los empleados una remuneración competitiva en el nivel y cargo en que se desempeñan. Se pueden enlazar los resultados de la revisión de la remuneración en función de los méritos obtenidos del trabajador.

COMUNICACIÓN

Se recomienda a fin de fortalecer esta dimensión, la elaboración de manuales, folletos, trípticos, dípticos, periódico institucional, carteleras, envío de correos electrónicos entre otros que contengan información corporativa, como la misión, visión, valores, oferta académica, información para contacto para ser trasmitida al público en general, de esta manera se aumentan los niveles de proyección y de imagen del Instituto en el mercado venezolano.

Canales de Comunicación

En referencia a los canales de comunicación, no se observan deficiencias dentro del Instituto, sin embargo se recomienda revisar de manera constante el uso eficiente de los canales de comunicación y se

propone la posibilidad de utilizar nuevos canales a fin de facilitar las vías de obtención de información.

Información

Se considera que esta dimensión presenta una deficiencia en cuanto al envío oportuno de información, por lo que se recomienda:

1. Realizar reuniones donde el personal sea informado sobre las consecuencias que acarrean la entrega tardía de información de importancia para el cumplimiento de actividades.

2. Realizar reuniones con el personal donde se informen lo suficiente sobre los resultados propios y globales del Instituto así como las expectativas del futuro de la organización y del personal mismo o bien realizar boletines informativos con esta información, los cuales deben ser entregados a todo el personal.

El Instituto debe mantener informado al personal en las decisiones adoptadas en ella, para que así, cada individuo miembro del Instituto pueda conocer sobre su lugar de trabajo y percibir que es parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

RESPONSABILIDAD

Se presentan ciertas recomendaciones destinadas a aumentar los niveles de responsabilidad en los empleados:

Autonomía

Con respecto al indicador Autonomía, esta indicador no presenta aspectos de mejora, por lo que se recomienda una revisión constante con el fin de mantener la dimensión en condiciones óptimas.

Iniciativa

El personal del Instituto siente el deseo de ser partícipe en las actividades del Instituto, por lo que se recomienda:

1. Fomentar la participación activa de todo el personal mediante talleres y reuniones basados el aporte que pueden dar cada uno de los miembros para el logro de la excelencia en la calidad del servicio que presta el Instituto con la finalidad de hacer mas compacto el trabajo en equipo, se facilite la retroalimentación y oriente a la formación de acciones sobre el desempeño acordes a los objetivos de la organización.

2. Fomentar la participación activa de todo el personal mediante un plan que respalde la excelencia en la calidad del servicio que presta cada

uno de los miembros del personal con la finalidad de hacer compacto el equipo de trabajo.

ESTANDARES

Esta dimensión presenta deficiencias en la Capacitación y Desarrollo Profesional, sin embargo se hacen recomendaciones enfocadas a mejorar y fortalecer ambos indicadores.

Calidad del Trabajo

1. Diseñar un plan de evaluación del desempeño de tareas de todos los trabajadores que proporcione información sobre su desenvolvimiento y sus aspiraciones, de manera que pueda emplearse como técnica de gestión del recurso humano, al posibilitar la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento de contribuya a mejorar la interacción entre el trabajadores y la empresa en el logro de un beneficio mutuo ya que en la medida que el personal se desempeñe en mejores condiciones laborales, la empresa tendrá un mayor alcance de sus objetivos rentables en calidad y cantidad.

2. Informar a todo el personal a través de talleres y reuniones sobre la necesidad y ventajas de la evaluación de desempeño, así como lograr la participación de las áreas de la empresa en su ejecución, de modo

que facilite la retroalimentación a los trabajadores con los resultados positivos y/o deficientes en su área de trabajo y orienten a la formación de acciones sobre el desempeño acordes a la visión, misión, estrategias y objetivos de la organización.

3. Tener en forma permanente y actualizada un inventario de recursos humanos que refleje las capacidades y desarrollo de los trabajadores en cuanto a la calidad y cantidad, de manera que sean dadas a conocer a la alta gerencia, y puedan ser valoradas y aprovechadas según las necesidades de la empresa.

Capacitación y Desarrollo Profesional

1. Aprovechar el nivel profesional y la experiencia de su personal para llevar a cabo talleres y cursos relacionados con áreas de conocimientos específicos, que sean de interés tanto para la empresa como para los trabajadores.

2. Detectar el potencial así como las necesidades formativas de cada uno de los miembros de la organización a fin de elaborar un plan de formación que responda a las necesidades reales de los trabajadores para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

3. Proporcionar formación técnica al personal que desarrolla habilidades y destrezas para apoyar los cambios, en la organización de manera que la empresa cuente con una fuerza laboral multifuncional con capacidad para el trabajo en equipo, integrado y de comunicación.

ESTRUCTURA

No se observa la necesidad de implementar y estructurar nuevos programas destinados a impulsar el desarrollo de esta dimensión en el personal del IUS. Sin embargo, se recomienda enfocarse en el fortalecimiento de las normas y procedimientos.

Normas y Procedimientos

1. Formalizar funciones y actividades a través de un manual de normas y procedimientos actualizado para ser trasmitido a todos los miembros de la empresa y lograr así una mayor coordinación de las actividades desarrolladas entre los diferentes departamentos.

LIDERAZGO

No se observa la necesidad de implementar y estructurar nuevos programas de supervisión puesto que la población indicó la existencia de efectivos programas de supervisión, comunicación y asesoría dentro del Instituto, los cuales se enfocan en el logro de objetivos. De igual manera con

el indicador influencia, puesto que según los datos, el personal percibe una influencia positiva, eficaz y constante de parte de sus superiores.

RELACIONES

Esta dimensión presenta ciertos aspectos de mejoras, los cuales pueden fortalecer tomando en consideración las siguientes recomendaciones:

Ambiente Laboral

Tomar en consideración las normas básicas de convivencia social relacionados con el trato amable y cortés con las personas, con la finalidad de lograr que el personal se sienta a gusto con sus compañeros de trabajo y puedan interactuar con el personal de mayor nivel jerárquico.

Relaciones Grupales

1. El Instituto debe dar preponderancia al trabajo en equipo, con el propósito de que los trabajadores se acostumbren a relacionarse con sus compañeros de trabajo y aprendan a resolver sus diferencias para llegar a acuerdos que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

2. Impulsar talleres de crecimiento personal dirigidos a la motivación personal y las relaciones interpersonales positivas y el crecimiento personal y emocional.

3. Desarrollar talleres con los trabajadores de la organización, en los cuales se vean en la libertad de expresar los valores organizacionales que desean compartir.

TOLERANCIA AL CONFLICTO

Esta dimensión presenta algunos aspectos que deben ser mejorados a través de las siguientes proposiciones:

Libertad de Opiniones

Desarrollar talleres con los trabajadores en los cuales se promueva el desarrollo de actividades propuestas por ellos mismos, lo cual incentivará al personal a opinar más en los aspectos relacionados con el Instituto.

Expresión de desacuerdos

Esta dimensión presenta ciertas deficiencias en el indicador Expresión de Desacuerdos por lo que se recomienda:

1. Promover e impulsar intercambio de ideas y opiniones, aún cuando sean discrepantes, a fin de enriquecer la participación e incrementar el

surgimiento de nuevos métodos y procedimientos que resulten más efectivos y eficientes.

2. Se sugiere que principalmente los superiores aumenten la participación del personal en la toma de decisiones y evalúen los diferentes puntos de vista, lo que contribuirá a la disminución de conflictos laborales que se viven en las organizaciones educativas.

3. Se debe estimular la creatividad al momento de buscar soluciones a conflictos, buscando el ángulo agradable a la labor encomendada, para contrarrestar el trabajo rutinario y el riesgo de caer en la tensión, hastío y frustración y así facilitar el intercambio de opiniones entre empleados.

4. Ser tolerante y a la vez asertivo, tratando los problemas con firmeza, seguridad y solidez, con el propósito de obtener resultados favorables de los conflictos que se presenten.

Promover e impulsar intercambio de ideas y opiniones, aún cuando sean discrepantes, a fin de enriquecer la participación e incrementar el surgimiento de nuevos métodos y procedimientos que resulten más efectivos y eficientes.

IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Esta dimensión presenta altos niveles de optimización, por lo que se recomienda una revisión constante de los factores que inciden en la identidad y el compromiso organizacional con el fin de mantener identificados a los empleados.

La empresa debe mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella, para que así, cada individuo miembro de la organización pueda percibir que es parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

DESAFIO

No se observa la necesidad de implementar y estructurar nuevos programas destinados a impulsar el desafío el IUS puesto que la población percibe esta dimensión de manera positiva, lo cual se enfoca en el logro de objetivos.

Se recomienda mantener constancia en el desarrollo de actividades relacionadas con esta variable y reforzar continuamente esta dimensión.

APOYO

Con respecto al indicar solidaridad, los empleados perciben la existencia de altos niveles de apoyo, por lo que no se hacen recomendaciones para este indicador, por el contrario se recomienda reforzar la colaboración entre unidades.

Colaboración entre unidades

Realizar talleres de concientización en el personal administrativo donde se profundicen los temas de colaboración y compañerismo, importancia del trabajo en equipo, entre otros, con el fin de incentivarlos a tener una actitud positiva y de solidaridad entre sus compañeros.

Recomendaciones Generales

Una vez evaluadas y analizadas las dimensiones, se procedió a presentar las conclusiones y recomendaciones pertinentes para cada dimensión. A continuación se presentan una serie de recomendaciones generales presentadas como acciones tácticas que deben llevarse a cabo con el apoyo del área de recursos humanos del Instituto, con el fin de reforzar todo el clima organizacional y las relaciones interpersonales; dichas acciones son:

1. Sensibilizar a la alta gerencia (propietarios) y al personal sobre la necesidad e importancia de introducir cambios en diversos aspectos

diagnosticados del Clima Organizacional de manera que pueda obtenerse su colaboración y participación en las acciones a orientar para mejorarlas. Dicha sensibilización puede llevarse a cabo a través de talleres, reuniones y cursos desarrolladas por área.

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

3. Mejorar la actitud hacia los procesos como factor estratégico y determinante de éxito.

4. 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.

5. La empresa debe llevar a cabo charlas o talleres donde se profundice acerca de la misión y visión de la organización, y sobre todo donde se destaque la participación que cada trabajador tiene para el logro de las metas organizacionales. No se debe limitar esta enseñanza a los conocimientos básicos que se imparten en el curso de inducción.

Se sugiere presentar este estudio para futuras investigaciones donde se puedan ahondar la relación entre las variables productividad y satisfacción.

Consideraciones Éticas

Se ha podido reconocer que en el ejercicio de la consultoría, el consultor debe mantener una determinada ética. Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor se encuentran:

1. Modestia.
2. Demostrar su competencia sin valerse de ardides para impresionar.
3. Trabajar con organización y disciplina.
4. No utilizar más tiempo que el requerido por el problema.
5. Confidencialidad.
6. Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
7. Enseñar a trabajar sin consultar.

8. Evitar el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre esta y las organismo territoriales y superiores. más bien, actuar como mediador en los conflictos.

9. Utilizar el convencimiento y no la imposición para que se acepten sus criterios.

10. Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio, la responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.

11. Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.

12. Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.

13. Ser un baluarte del cumplimiento de las leyes establecidas y no establecer recomendación alguna que implique efectos adversos para el cliente, la sociedad o terceros.

14. Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.

15. Trabajar con el espíritu de GANAR/ GANAR

La práctica ha demostrado que la trasgresión de alguna de las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor, retrasa el proceso de cambio que se ha pretendido promover e incluso puede traer otras implicaciones que afectan la imagen del cliente ,del consultor u otros efectos e incluso implicaciones jurídicas

Por su parte, Louis White y Kevin Wooten toman en consideración 6 categorías que deben estudiarse y considerarse al momento de realizar una consultoría con el fin de no cometer dicho error:

1. Exposición falsa de las habilidades del consultor; No resulta para nada ético distorsionar o exponer con falsedad los antecedentes, entrenamiento, competencia o experiencia en un currículo vitae o en una conversación. No se debe permitir que el cliente suponga que el consultor tiene ciertas habilidades cuando no es así.

2. Ineptitud profesional / técnica; no es ético realizar una intervención que no tenga probabilidades de ser útil y pueda llegar a ser nociva en esas cirscuntancias o bien, realizar una intervención que excede la propia experiencia del consultor.

3. Mal empleo de datos, No es ético mostrar información confidencial o distorsionar los datos para exagerar o cambiar la realidad.

4. Connivencia, No es ético realizar actividades dejando por fuera personas de importancia para el cambio por razones personales o con la intención de perjudicar a determinado empleado.

5. Coerción, No es ético imponerle a los miembros de la organización escenarios en los cuales se les exige que revelen una información acerca de ellos mismos o de sus unidades, que preferirían que se mantuviera en privado.

6. Prometer resultados que no son realistas, Además de no ser ético es contraproducente, pues las consecuencias pueden llegar a ser desastrosas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARGYRIS (1957). **Teoría Gerencial en Proceso de Cambio.** México. Editorial Iberoamericana.

ARNAL, J., DEL RINCÓN, D. Y LATORRE, A. (1992). **Investigación educativa**. Metodologías de investigación educativa. Barcelona: Labor

BACA, G. (1998). **Evaluación de Proyectos.** 3ª Edición. Mc Graw Hill. Colombia.

BALESTRINI (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Servicio Editorial Consultores y Asociados. Caracas.

BENNIS, WARREN. **Desarrollo Organizacional.** Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

BOLIVAR (2000). **Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades**. Madrid. La Muralla.

BRAKER, M. (2002*)*. **Metodología de la Investigación Social.** Universidad Politécnica de Managua. Nicaragua.

BROW W Y MOBERG D (1990). **Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral.** México: Editorial Limusa.

BRUNET, L (1983) (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones.** México. Editorial Trillas.

CABRERA (2000). **Clima Organizacional en las empresas chilenas.** Volumen I.

CASTILLO (2000). **El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias**. Arellano.

CERDA GUTIÉRREZ (1994) Cómo elaborar proyectos Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos..**Santa Fé de Bogotá.**

CERTO 2001). **Administración Moderna.** Prentice Hall. Bogotá.

CHIAVENATO (1999) **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Mac Graw Hill.

FERNÁNDEZ N., A. (2002). **Investigación y Técnicas de Mercado**. Editorial Esic. Madrid.

FERNANDEZ (1989) **Concepto del Clima Institucional**. Apuntes de Educación Dirección y Administración.

FERRER (2007) "**Análisis del Clima Organizacional Makro Comercializadora S.A Tienda Barquisimeto**" Trabajo de Grado presentado

para optar al título de Especialista en Gerencia, mención Empresarial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

FISCHER Y NAVARRO (1996). **Introducción a la investigación de mercados**. Mc Graw Hill.

FRENCH W., BELL (1995). **Desarrollo Organizacional**, Editorial Prentice-Hall.

GOMEZ (2003). **Gerencia de Relaciones Públicas y Protocolo**. Los libros del Nacional. Colección Minerva. Caracas

GONCALVES (2000). **Fundamentos del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

GRANEL (1998). Éxito Gerencial y Cultura. Ediciones IESA.

HALL, R. (1996). **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados**. 2da Edición. México: Printice Hall.

HAMPTON (1998). **Administración**. Mac Graw Hill

HERNÁNDEZ, R. y colaboradores (1998). **Metodología de la Investigación.** Mac. Graw-Hill. México

HOROVITZ J, (1994). **La Satisfacción Total del Cliente**. Servicio Al Cliente. Serie Mac Graw Hill

HURTADO (2000) **Metodología de la Investigación holística**. Caracas. Servicios y proyecciones para América Latina.

JARRIN (2003). **Clima y Cultura Organizacional.**

KELINGER; (1979) **Investigación de Mercados**.1ra. Edición. México.

KLEPPNER y otros (1994). **Publicidad.** Editorial Prentice Hall, S.A. México.

KOTLER, P. (1993). **Mercadotecnia Social**. Editorial Diana. México.

LIKERT (1968). **El factor humano de la empresa**. Bilbao. Ediciones Deusto.

LITWING Y STINGER (1978). **Motivación y Clima Organizacional.** Harvard Bussiness School.

LOPEZ (1999) **Clima Organizacional en una Organización de Educación Superior.** Universidad de Carabobo. Valencia.

NAMAKFOROOSH (2000). **Metodología de la investigación.** México. Editorial Limusa.

NUNNALLY,J.C; BERNSTEIN, I.J(1995) **Análisis Factorial I: El modelo general y la condensación de la varianza. En: Teoría de la Psicometría.** Nunnally,J.C; Bernstein,I.J. New York. MacGraw Hill.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2006). **La Consultoría de Empresas**. Editorial Limusa.

PINEDA Y OTROS (1996) **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.

RAMOS (1.999). **La comunicación, un punto de vista organizacional**. Editorial Trillas. México.

RITCHEY, (2002). **Estadística para las Ciencias Sociales**. México. Mac Graw Hill

ROA (2004) titulado "**Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de operaciones de una empresa Transnacional**" Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

ROBBINS (1998). **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall.

ROBBINS, STEPHEN (2001).**Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice-Hall.

RODRÍGUEZ (1.997). **Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones**. Ediciones Pirámide. Madrid.

RODRÍGUEZ (1999). **Metodología de la investigación cualitativa**. Málaga. Editorial Aljibe.

SABINO, C. (1998). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

SAMPIERI y otros. (2003). **Metodología de la investigación**. Mac Graw Hill, México.

SABINO (2001). **El Proceso de la investigación**. Editorial Panaco. Caracas.

SERRANO. (1998). **Investigación cualitativa: retos e interrogantes.** Madrid. Editorial La Muralla

SJOBERG (2001) **Metodología de la Investigación Social**. Editorial Trillas. México.

TAMAYO y TAMAYO, M. (1997). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.

VARELA RODRÍGUEZ (2007) "**Diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa Preca S.A. luego de su proceso de fusión en Diciembre del año 2005**". Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia, mención Empresarial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

VILLAFAÑE (1999). **La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa**. Ediciones Pirámide. Madrid

VILLALOBOS (1998). **Como Gerenciar la Imagen Corporativa**. Editorial Texto. Caracas

Referencias de Fuentes Electrónicas

ALVAREZ. Reputación: Creando valor a partir de la imagen corporativa **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/reput.htm **[Consulta: 2007, Junio 1].**

ALVAREZ (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como factores como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm **[Consulta: 2008, Abril 29].**

CRIS BOLIVAR (1995) Pequeñas y Medianas Empresas. La comunicación Integral en las PYMES **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/pymes.htm **[Consulta: 2005, Mayo 14].**

GONCALVEZ (1997). Portal de Relaciones Públicas. **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://www.rrppnet.com.ar/. **[Consulta: 2005, Marzo 2].**

MUÑIZ, Marketing en el siglo XXI **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm **[Consulta: 2005, Abril 29].**

NM COMUNICACIONES (2003), Tipos de Comunicaciones **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://www.rrppnet.com.ar/clasesdecomunicacion.htm **[Consulta: 2005, Marzo 26].**

SAYAZO (1997). Investigación en Comunicación Organizacional. **[Página Web en línea]. Disponible en:** http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml **[Consulta: 2005, Abril 29].**

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

DATOS SOCIO - DEMOGRAFICOS						
SEXO	EDAD	NIVEL ACADEMICO				
M ◯ F ◯		POSTGRADO ◯	UNIVERSITARIO ◯	TSU ◯	BACHILLER ◯	PRIMARIA ◯
FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCION			AREA DE DESEMPEÑO			
DIA:	MES:	AÑO:	ADMINISTRATIVA ◯	DOCENTE ◯		
TURNO		TIPO DE RELACION LABORAL				
MAÑANA ◯	TARDE ◯	FIJO ◯	CONTRATADO ◯	PLANTA ◯		

Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.

Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de la Institución en la cual usted presta sus servicios. **Es importante que lea y comprenda totalmente las instrucciones que se le dan, antes de comenzar a responder las preguntas que se le formulan**.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y el jefe que comparten).
2. Cuando la frase se refiere explícitamente a la "Institución", responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Es importante que responda todas las preguntas. **Por favor, no deje preguntas sin responder**.

4. Debe **escoger una (1) sola opción** para cada pregunta o frase, trate de ubicar *su respuesta en la opción que más refleje su opinión.*
5. Haga la selección de su opción de acuerdo al grado de acuerdo (o desacuerdo) con el planteamiento formulado. Especifique su respuesta marcando con una equis "X" *la casilla que contenga la opción que mejor represente su opinión*, basándose en la escala que se le presenta:

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
S	CS	EO	CN	N

6. En caso de cambiar su respuesta BORRE O TACHE MUY BIEN la opción *seleccionada previamente y marque su nueva respuesta.*
7. Usted puede dar sus respuestas de acuerdo con el siguiente Ejemplo:

1. Mantengo buenas relaciones con mi compañeros de trabajo	S	CS X	EO	CN	N

Si usted coloca la equis "X" en la casilla correspondiente a la opción "Casi Siempre" (CS), *quiere decir que está de acuerdo en forma parcial (no por completo), con la* afirmación de que usted mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Recuerde que esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la validez de cada frase a la situación de su grupo de trabajo.

Usted dispondrá de aproximadamente cuarenta (40) minutos para contestar este cuestionario.

Le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que el *Instituto pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional.* **Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros de su grupo**, por lo tanto no tema responder ninguna de las preguntas *con la mayor sinceridad posible.*

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

En esta Institución...

No.	PLANTEAMIENTO	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
1	Los empleados se sienten satisfechos de su trayectoria dentro de la misma.					
2	Cada jefe aclara a sus subordinados las actividades que hay que hacer.					
3	Los compañeros de trabajo son amables recíprocamente.					
4	Las pugnas y rivalidades entre compañeros no existen.					
5	Existen lineamientos acerca de cómo realizar las tareas.					
6	Cuando se hace un buen trabajo, se recibe algún estímulo no necesariamente monetario.					
7	Existen beneficios adicionales a los contemplados en la Ley.					
8	Se cuenta con todos los recursos necesarios para realizar un trabajo de alta calidad.					
9	La gente se interesa en realizar trabajos que son importantes para el cumplimiento de sus objetivos.					
10	El trabajo se realiza de acuerdo con normas previamente establecidas.					
11	El personal calcula los riesgos que asume antes de realizar su trabajo.					
12	Todos los compañeros de trabajo se apoyan en la realización de tareas.					

13	El personal puede decidir el método para hacer el trabajo.					
14	Cuando el personal tiene un buen rendimiento en el trabajo se lo reconocen.					
15	El personal dispone de iniciativa para realizar su trabajo.					
16	Una vez que se asume una responsabilidad se trabaja con énfasis para cumplirla.					
17	Se puede tomar cualquier decisión sin consultar al jefe.					
18	Hay buenas relaciones entre jefes y subordinados.					
19	La existencia de conflictos incentiva al personal a opinar acerca de los problemas y sus soluciones.					
20	Cuando se requiere algo de otra Unidad, se recibe respuesta inmediata.					
21	Cada empleado tiene claro cuáles son sus funciones y tareas.					
22	El reconocimiento a la labor realizada valora el esfuerzo y dedicación al trabajo.					
23	Los jefes exigen una alta calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas.					

En esta Institución...

No.	PLANTEAMIENTO	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
24	El personal puede escoger la forma de hacer su trabajo.					
25	Si algo puede entorpecer la labor del trabajo, se tiene prevista una alternativa de solución.					
26	El personal acepta como un reto, el hecho de alcanzar y cumplir con los objetivos asignados.					
27	Cuando se solicita un favor todos están dispuestos a colaborar.					
28	La gente NO se iría, aun cuando recibiera otras ofertas de trabajo con igualdad de remuneración.					
29	Los empleados tienen oportunidades de desarrollo profesional.					
30	Existe un alto nivel de solidaridad entre el personal.					
31	Las personas se esmeran por mantener un ambiente de trabajo grato.					
32	El personal está dispuesto a trabajar más para lograr un mejor resultado.					
33	Se espera que el trabajo realizado sea de alta calidad.					
34	Al presentarse un problema especial, se sabe quién debe resolverlo.					
35	La gente se atreve a expresar desacuerdos con absoluta libertad.					
36	Las Unidades se apoyan mutuamente, para el cumplimiento de los objetivos que le son comunes.					
37	A los jefes les interesa que los trabajadores aporten ideas para mejorar la calidad del trabajo.					
38	El personal nuevo recibe un buen entrenamiento.					
39	Se realizan actividades adicionales a las que son requeridas.					

40	Hay tolerancia a las opiniones discrepantes entre el personal.					
41	Usualmente los empleados asumen actividades que exceden de lo solicitado por los jefes.					
42	El personal devenga salarios similares a los de otras Instituciones Educativas.					
43	El ambiente en el cual se trabaja es agradable y armonioso.					
44	Existen Manuales que delimitan en forma precisa el alcance de cada cargo.					
45	La gente puede expresar sin temor, sus ideas y opiniones.					

En esta Institución...

No.	PLANTEAMIENTO	Siempre	Casi Siempre	En Ocasiones	Casi Nunca	Nunca
46	Los empleados pueden expresar desacuerdo con decisiones tomadas por el jefe.					
47	El personal supera todos los obstáculos para cumplir con las metas asignadas.					
48	Los trabajadores le dan gran importancia a la existencia de un ambiente armonioso y amigable.					
49	Existe colaboración entre las diferentes dependencias.					
50	El personal recibe información actualizada sobre la mejor manera de realizar el trabajo.					
51	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a ella.					
52	Los ingresos que los empleados reciben les permiten vivir decentemente.					
53	Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en la búsqueda de resultados para la solución de conflictos.					
54	Se tiene conciencia del impacto de los fracasos en la ejecución del trabajo.					
55	Existe una comunicación abierta entre los jefes					

	y los trabajadores.					
56	Los jefes contribuyen a mantener un espíritu de cooperación entre sus empleados.					
57	La información que se requiere para realizar el trabajo se recibe oportunamente.					
58	Los jefes se preocupan por la satisfacción de los deseos y necesidades de sus subordinados.					
59	Los canales de comunicación se dan en todas las direcciones.					
60	Los jefes brindan apoyo a sus subordinados para superar los obstáculos que se presentan en el trabajo.					
61	Los supervisores inducen a los demás para que alcancen o superen sus metas.					
62	La información necesaria para realizar el trabajo es de fácil acceso.					
63	La comunicación de los trabajadores con su supervisor inmediato es fácil.					
64	Se recibe la información que necesito para realizar mi trabajo en términos de cantidad y calidad.					
65	Los jefes se interesan porque sus subordinados tengan éxito en el trabajo.					
66	Los jefes apoyan el esfuerzo realizado por sus empleados.					