

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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

ESTUDIO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE
AIESEC EN VENEZUELA PARA EL AÑO 2018

Realizado por:

Ocampo Moncada, Ayimileth Sarai.

Obregón Flores Bryan Alexander.

Profesor guía: Figueroa, Nereida

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Catorce puntos 14 puntos.

Nombre: Nereida Figueroa

Firma:

Nombre: José R. Novales

Firma:

Nombre: Guillermo Yáñez

Firma:

Caracas 13 de ENERO

ESCUELA DE
CIENCIAS
SOCIALES

MONTALBÁN



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

OPCIÓN: SIN MENCIÓN

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

**ESTUDIO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE AIESEC EN
VENEZUELA PARA EL AÑO 2018**

Tesistas: Obregón Flores, Bryan Alexander

Ocampo Moncada, Ayimileth Sarai

Tutor: Lic. Figueroa, Nereida

Caracas, 13 Enero 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a ***mis padres***, por ser la razón de todo, y uno de los principales motivos por los que he llegado hasta aquí. Por ser el apoyo incondicional que necesité durante todos estos años, y por dar todo para que esto fuera posible, este logro es más de ustedes que mío.

A ***mis queridas hermanas***, por estar en cada parte de esta difícil pero increíble etapa de mi vida, por ser las personas más consideradas, por entender los momentos en los que de caí y brindando el apoyo que necesité.

A ***mi tutora Nereida***, por ser parte de esto. Y por tanta dedicación y compromiso para con este trabajo.

A ***AIESEC*** por abrir sus puertas y convertirme en la persona que considero que soy, y por ser el motivo y razón de mi trabajo de grado.

Finalmente, a mi querida ***Universidad Católica Andrés Bello***, por todos estos años y las cosas aprendidas y enseñadas.

Ayimileth Sarai Ocampo Moncada

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a ***mi Padre Celestial***, por haberme permitido llegar hasta este momento importante en mi vida, por ser el inspirador y darme las fuerzas necesarias para continuar día a día y poder culminar procesos en mi vida que me permiten crecer tanto en lo profesional, terrenal y espiritual.

A ***mis padres Bárbaro y Tannia***, por su amor, esfuerzo, consejos, enseñanzas, valores, paciencia y sobre todo por su ejemplo. Es un orgullo ser su hijo; gracias por su confianza y fe en mí.

A ***la Familia Vázquez Morao***, quienes han podido ser testigo, apoyo incondicional en este proceso, y mi familia aquí en este país.

A todos los que creyeron en mí, y a los que no, también.

Os quiero a todos.

Bryan Alexander Obregón Flores

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, pues sin su ayuda no estaría donde estoy hoy día, pues me dio las fuerzas para poder estudiar bajo las condiciones dadas en nuestro país.

A mis padres (Carolina y Drigelio), por su apoyo y dedicación cada día, por sus esfuerzos inagotables en que me preparara académicamente. A mi madre por toda su paciencia, por ayudar en todo lo que podía, pero sobre todo por vivir toda esta aventura a mi lado durante todos mis años en la Universidad. Especial agradecimiento a mi padre por guiarme desde pequeña, y enseñarme la importancia de estudiar y prepararme. Por ser la fuente financiera de nuestro hogar, y por sus esfuerzos para poder pagar mi carrera.

A mis queridas Hermanas, Julieth y Jennireth, por entender siempre, por tratar de ayudarme y por consolarme en cada momento difícil de mi carrera, por ser mí apoyo, y por siempre ser las personas que me dieron las palabras necesarias para continuar.

A mi mejor amigo Bryan, por ayudarme a lo largo de mi carrera, por siempre estar pendiente de mí, ayudarme en todo lo que podías. Fuiste justo la persona centrada que necesitaba a mi lado durante todos estos años.

A mi amiga Noreida, por estar en todo mi recorrido universitario, por ser mi apoyo incondicional siempre, por vivir junto a mí, mis alegrías, mis derrotas o tristezas, por ser la mejor compañía para una charla y un café.

A mi tutora Nereida, por ser de especial ayuda en este trabajo de grado, por ser todo y más de lo que yo esperaba que fuera, por creer en mí, por sus consejos y tips, por su dedicación y tiempo en este proyecto.

A mi querido BOP de AIESEC, por apoyarme en este proceso. También a Ana De Gouveia, por ser una increíble compañera, por ayudarme y enseñarme lo necesario para llevar este trabajo de grado.

Finalmente a mi querida Universidad, “mi UCAB” sin tus espacios, sin tus valores, sin tus profesores, trabajadores, alumnos y mil cosas más, no sería la persona que soy hoy. Te agradezco enormemente, no solo por formar estudiantes, sino por formar líderes y humanos.

Ayimileth Sarai Ocampo Moncada

AGRADECIMIENTOS

Eterna gratitud a mis padres que me han sido ejemplo de esfuerzo y perseverancia. A mi papá que siempre alimentó mi potencial; que siempre me dijo que sí, porque sabía que eran decisiones para mi progreso. A mi mamá por su infinito amor, por su empatía y altruismo; y por darme alas para alcanzar lo más alto.

Un agradecimiento reiterado a Dios, porque sin Él y sus caminos no habría conocido personas maravillosas como Deliter, que, por todo su apoyo, en todos los aspectos, y sus valiosos consejos, la convierten en una madre más para mí; A la Sra. Thaís con su amor incondicional, la convierte en una abuela amorosa en mi vida. Y un agradecimiento especial a Yhordelys por todo lo compartido, y en especial por compartir maravillosas personas conmigo.

No podría dejar pasar a mi mejor amiga, la cual además de compartir su invaluable amistad, también me compartió a su familia la cual estimo en gran manera. Gracias Ayimi.

Muchas gracias a nuestra tutora, quien con su conocimiento y experiencia aportó de sobremanera en este trabajo. Gracias por habernos brindado su apoyo.

A cada uno de mis amigos y compañeros de la UCAB, que indiferentemente del tiempo que hayamos compartido; todos aportaron algo en mí, sin embargo merecen reconocimiento especial; Andrea, Daniela, Gizeh y Mónica; gracias por los tiempos de estudio, los de diversión, en fin, gracias por su sincera amistad.

Agradezco infinitamente a todos los docentes que me han visto progresar como persona; que gracias a sus conocimientos y sabiduría contribuyeron a mi desarrollo como profesional.

Y por supuesto gracias a mi querida UCAB, por haberme brindando la oportunidad de enriquecimiento y por ser la sede de todo mi progreso, de todo el conocimiento adquirido en estos años.

Gracias totales.

Bryan Alexander Obregón Flores

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
BASES TEÓRICAS.....	11
1)La organización	11
2) Categorización de las organizaciones	15
3) La comunicación.....	16
4) Networking.....	19
5)ONG.....	21
6) Cultura	24
7) Cultura organizacional	25
8) Tipos de cultura.....	28
9) Clima organizacional	30
10) Dimensiones del clima organizacional.....	36
11) Vinculación de clima y cultura organizacional.....	38
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	42
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	51
1) Tipo de investigación.....	51
2) Diseño de investigación	52
3) Unidad de análisis y muestra	53
4) Población	53
5) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55

6) Validez de instrumento	56
6.1) Variables	56
CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE	59
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
Fuentes Electrónicas.....	76
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	54
Tabla 2. Muestra de la población	54
Tabla 3. Cuadro de operacionalización	60
Tabla 4. Datos estadísticos de los tipos de cultura organizacional.....	61
Tabla 5. Datos estadísticos de las variables del clima organizacional	62
Tabla 6. Clima organizacional: Motivación	64
Tabla 7. Clima organizacional: Comunicación.....	65
Tabla 8. Clima Organizacional: Supervisión	66
Tabla 9. Clima Organizacional, Toma de decisiones	67
Tabla 10. Clima Organizacional, Trabajo en equipo	67
Tabla 11. Clima Organizacional, Relaciones sociales	68

RESUMEN

A lo largo de los años las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han ido evolucionando y creciendo a nivel estructural, han aprendido a través del ensayo y el error, pero también han implementado en ellas infinitas estructuras y estrategias basadas en teorías previamente estudiadas, como el marketing social, lo cual les permite poseer diferentes herramientas para proporcionar beneficios a quienes son parte de ellas. Dentro de los ámbitos que la conforman, uno de los más importantes se basa en su forma de retribución. Desde la post-industrialización diversas organizaciones han apostado por diferentes maneras de remuneración distintas a la retribución económica, y esto muchas veces está relacionado con un buen clima o cultura organizacional, y la manera en la que se desarrolla un sentido de pertenencia a cada una de las partes que la conforman. Este sentido de pertenencia permite determinar diferentes factores dentro del desenvolvimiento de las organizaciones y es un punto importante en conjunto con el clima organizacional, para el presente trabajo de grado. En relación con lo antes expuesto, la siguiente investigación tuvo como fin determinar, la percepción sobre el clima organizacional dentro de AIESEC en Venezuela, por parte de sus miembros o públicos internos, además también se busca conocer cuál es el tipo de cultura organizacional que más predominante para AIESEC en Venezuela. Se realizó una investigación no experimental de tipo descriptiva de campo, en donde se empleó un muestreo por conglomerados de la población de los integrantes de AIESEC en Venezuela; a quienes se aplicó el instrumento, siendo este, una encuesta con treinta y ocho (38) preguntas de tipo cerradas, y se envió virtualmente vía google forms a los miembros de AIESEC fuera de Caracas. Para el análisis de los resultados se utilizó el programa estadístico informático SPSS, con los que obtuvimos resultados como, problemas de comunicación internos, desacuerdos con respecto el sistema de evaluación, y diversidad en cuanto al tipo de cultura organizacional.

Palabras claves: Clima Organizacional, Cultura organizacional, ONG, AIESEC.

INTRODUCCIÓN

La importancia que las ONGs han alcanzado en las sociedades contemporáneas está fuera de toda duda. Prácticamente no hay país, actividad humana o institución donde no estén presentes de una forma relevante, siendo también uno de los poderosos actores que interactúan en la globalización. Las Organizaciones No Gubernamentales han ganado espacio a medida que el proceso de globalización ha ido avanzando. Existen variedad e infinidad de ONGs en todo el mundo, algunas de ámbito internacional o nacional y otras con una acción mucho más localizada. Entre las más destacadas podemos encontrar a Cruz Roja (fundada en 1863, una de las más antiguas), también encontramos organizaciones como Save the Children y Médicos del Mundo o Plan Internacional.

Cada ONG apoya una o varias causas, como la defensa de los derechos humanos o del derecho a la sanidad. Para conseguir sus fines se apoyan en labores de concientización e información de la ciudadanía. Sin embargo, más allá de la popularidad que han alcanzado las mismas en este nuevo siglo, su avance no solo ha dependido de su misión o visión, sino que la gestión interna de sus procesos ha jugado un papel fundamental, y entre ellos se pueden considerar dos indispensables, el clima y la cultura organizacional.

Valderrama, Coria, Castillo, & González, (2016) sostuvieron que la cultura organizacional:

Engloba la forma de vida en el interior de una organización, la cual contempla, valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas, que afectan directamente en los procesos a través de las actitudes del capital humano, el capital social y capital emocional, que determinan el nivel de compromiso para el logro de las metas y objetivos planeados.

Por otra parte, Alco y Rodríguez (2003), señalan que:

El clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las

percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que obtienen sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información y la utiliza para: a) Los acontecimientos que ocurren alrededor de él, las características de su organización, y b) De sus características personales.

El clima y la cultura organizacional conforman dos componentes de esencial importancia para la potenciación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

En el presente estudio, se plantean interrogantes sobre el tema a estudiar, y así mismo la metodología a seguir para dar respuestas a dichas interrogantes; teniendo como objetivo general, Analizar el clima y cultura organizacional de AIESEC en Venezuela para el año 2018, a partir de los miembros que la conforman.

Para poder llevar a cabo esta investigación, se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo I: En este capítulo se plasma el planteamiento del problema, así como también un objetivo general a estudiar, y posteriormente dos objetivos específicos, finalizando con una breve justificación.

Capítulo II: En el capítulo dos, el enfoque se centra en presentar el marco teórico de la investigación, donde se dan a conocer diferentes variables y conceptos que sustentan el este trabajo de grado, así como también los antecedentes de la investigación.

Capítulo III: En el capítulo tres, llamado también marco referencial, se da a conocer la historia y situación actual de la organización, su funcionamiento, así como también la misión, la visión y los valores por los que se rigen en su día a día.

Capítulo IV: En esta parte de la investigación, se expone el marco metodológico, explicando detalladamente los pasos seguidos para llevar a cabo todo el estudio, el tipo de investigación y todos sus derivados; además también se da a conocer la población y la muestra con la que se trabajó.

Capítulo V: en este capítulo, se dan a conocer los resultados de la investigación, respaldados por las tablas y gráficos, seguido de esto también se explican y detallan los análisis de dichos resultados.

Capítulo VI: En este capítulo final, se dan conclusiones y recomendaciones pertinentes sobre la investigación realizada.

Referencias Bibliográficas: En esta sección se muestra la bibliografía consultada, las citas utilizadas, y todo el material bibliográfico empleado en el proyecto para la sustentación del mismo.

Anexos: En esta sección se incluye aquel material relevante que se utilizó en el proyecto; en este caso se anexa el cuestionario siendo este el material para la recolección de datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la Revolución Industrial y la Primera Guerra Mundial, se materializan un sinnúmero de propuestas e iniciativas que buscaban solventar diferentes problemáticas sociales, como: el hambre, la pobreza, la educación, la igualdad de oportunidades, la contaminación ambiental, entre muchas otras. Es precisamente desde aquí donde surgen una de las primeras ONG's, abriendo paso a un largo camino que vendrá posteriormente para quedarse y evolucionar.

Se conoce que alrededor de 1839 aproximadamente se dio inicio a este tipo de organizaciones, y que para 1914 ya existía un estimado de 1.803 entidades de este tipo. Sin embargo, no fue sino hasta 1945 con la creación de la Organización de las Naciones Unidas, cuando se formalizó el término. Las ONG internacionales eran para esa época importantes en el abolicionismo de la esclavitud y el movimiento por el sufragio de la mujer, y alcanzaron su auge en el momento de la Conferencia Mundial de Desarme.

Frente a las abundantes presiones a las que se enfrentaban las organizaciones, a nivel económico, social, político, tecnológico y culturales, las mismas debían tomar el control del asunto a través de diferentes y numerosas acciones que les permitan sobrevivir en el nuevo mundo, un mundo más industrializado, avanzado y dominado por diferentes luchas a nivel social e industrial, de esta forma crear y adaptarse a nuevas estrategias en pro de lograr una armonía y actualización constante que le permita vivir al mismo ritmo de la sociedad.

Al hablar de una ONG se hace referencia al nivel de participación en sus actividades en una comunidad destinataria. Estas actividades pueden ser diversas y las mismas pueden incluir derechos humanos, medio ambiente, salud o desarrollo. El ámbito de trabajo de una ONG puede indicar la escala en la que trabaja, que puede ser local, regional, nacional o internacional. Entendiendo lo que implica el término ONG, podría considerarse como un ente mucho más complicado a la hora de afrontar problemáticas, solventar crisis, establecer estructuras, y mantenerse en el tiempo, ya que su fin único en el mundo, no es más que fomentar y trabajar en propuestas, programas y metas basadas en desenlaces diferentes al lucro personal.

Si aplicamos estos mismos fines dentro de una ONG, nos encontraríamos en pocas palabras hablando de clima organizacional, ya que el mismo puede ser definido como Baguer (2005) el ambiente humano en el que desarrollan actividades del talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización y las ONG no se escapan de esto. Es por esta razón, que también la cultura organizacional implica un papel fundamental dentro del entorno de las mismas, pues en muchas de ellas se sabe de la amplia e importante participación que desempeña en el sentido de pertenencia. Es por esto que, Zapata (2007) define la cultura organizacional como:

“Un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos” (p.173)

Es importante mencionar que, dentro de esta gran variedad de características sobre clima y cultura organizacional, (donde el clima es dependiente de la cultura). Se encuentra AIESEC, pues será el foco y objeto del presente estudio de investigación. A la hora de revisar más de cerca el ambiente tan complejo en el que opera, puede verse de forma muy sencilla que es una organización con ciertas particularidades, y es por este motivo que resulta interesante y pertinente ahondar en su interacción interna y externa para llegar a conocer la forma y el medio en el que se desenvuelven.

Las organizaciones que se desenvuelven dentro del territorio venezolano, en la actualidad, enfrentan una constante crisis, debido a la situación política, social y económica que atraviesa el país, y esto sin dejar de lado el deterioro que se ha acumulado a través de los años y que muy posiblemente no termine pronto. Es por esto, que enfocarse bajo este panorama, impacta indudablemente de forma negativa a las aspiraciones en las organizaciones que aún resisten en el país.

Aparte de las presiones externas que sufren las ONG, también se encuentran otras problemáticas de carácter interno, como avances tecnológicos, surgimiento de nuevas estrategias en el mundo milenial, nuevas políticas de desarrollo empresarial,

problemas de alcance de metas, de desmotivación, de clima y cultura organizacional, y un sinnúmero de otras variaciones internas.

Por esta razón, es necesario conocer lo que influye dentro de todo este sistema laboral, y la forma en la que los miembros perciben la organización siendo parte de ella. A lo cual se le denomina como clima organizacional.

De ahí la importancia de la realización de estudios que ayuden y permitan dar a conocer el contexto real que vive día a día una organización para que de esta manera sea más real el basamento de su objetivo, ya teniendo metas claras, y así lograr mejorar su armonía desde lo interno hacia lo externo.

Lo cual nos lleva a tomar la decisión de realizar un análisis del clima y la cultura organizacional, evaluando, determinando y estudiando la percepción que tienen todos y cada uno de los integrantes de la organización sobre ella. Y detectar si hay problemas actualmente. Lo que nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante:

¿Cómo es el clima y la cultura organizacional de AIESEC en Venezuela para el 2018?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se planteó un objetivo general y dos objetivos específicos que se presentan a continuación:

Objetivo general

Analizar el clima y cultura organizacional de AIESEC en Venezuela para el año 2018 a partir de la percepción de los miembros que la conforman.

Objetivos específicos

Identificar cómo es la cultura organizacional de AIESEC en Venezuela.

Determinar cuál es la es la percepción de los públicos internos de AIESEC en Venezuela en el año 2018 sobre su clima organizacional.

.

JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la mayor parte de su existencia, las personas pertenecen a una organización. Millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su vida trabajando en distintas empresas y enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas.

En este proyecto de grado, se propone estudiar cómo es la cultura y el clima organizacional de la asociación no gubernamental de AIESEC en Venezuela y la percepción de sus participantes sobre la misma. El fin para estudiar a profundidad dicha organización consiste, en proveer de forma amplia una visión de la situación actual que presenta dicha ONG, debido a las difíciles circunstancias que han tenido que afrontar debido a la situación país que se atraviesa desde hace un par de años.

Cabe destacar que esta investigación se lleva a cabo, porque los aspectos de cultura y clima organizacional son un tema que en la actualidad es cada vez más discutido y se plantean continuamente diversas posturas que buscan impulsar y mejorar estos aspectos en una institución.

Además, se espera que la recopilación y conclusión del presente trabajo, sirva de apoyo a futuras investigaciones tanto para esta organización, como para muchas otras, también se espera que cumpla con el objetivo de dar un acercamiento a los temas que centran la atención y curiosidad de los investigadores del área y conseguir líneas de investigación comunes.

Por último, es de gran interés que el presente proyecto tenga impacto y sea de ayuda para nuestra organización de estudio, y que todo su contenido sea aprovechado al máximo, y que al mismo tiempo se empleen los cambios pertinentes, de ser necesario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los elementos teóricos que sirven de base para interpretar la investigación. Nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema.

El marco teórico según Flórez y Tobón Restrepo (2001) “es el grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis).”

El principal objetivo de este capítulo es captar el problema dentro de una agrupación de conceptos y conocimientos concretos que forman la base para los argumentos, al igual, tener una amplia visión en la búsqueda de conceptualización de los términos a utilizar para así comprobar si hay algún tipo de investigaciones similares realizadas anteriormente, bases teóricas, entre otras.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Actualmente, el desarrollo organizacional ha dado un impulso notable, y es uno de los factores más relevantes dentro del mundo empresarial. Los emprendimientos, organizaciones no gubernamentales y trasnacionales, se encuentran en la búsqueda de más y mejores condiciones laborales, de crecimiento personal y afinidad con el área de trabajo.

En este sentido el estudio realizado por los psicólogos de la Universidad Autónoma de México (UNAM) Laguna & Delgado (2019) en su proyecto llamado “Relación entre Cultura Organizacional, Clima Organizacional y Motivación del Logro en una muestras de trabajadores mexicanos” donde proponían describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el Clima Organizacional y la Cultura Organizacional, concluyendo así que existe una estrecha relación entre ambas variables y manifestando que la buena cultura de la una empresa genera una mayor motivación al logro de los trabajadores, específicamente para el desempeño del trabajo y la motivación para perfeccionar sus habilidades. También sustentan que la cultura organizacional debe estar centrada en la misión, visión, las normas, los objetivos y las metas, la comunicación toma de decisiones, gestión del conocimiento, innovación, trabajo en equipo, elementos materiales y eventos (rituales), ya que esto

genera un clima laboral positivo o favorable, principalmente en los valores de consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo.

Esta investigación es pertinente como antecedente del presente trabajo, debido a que se puede señalar que la AIESEC no es ajena a los factores que generan un mayor sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores y que son influyentes en su cultura y el clima organizacional.

Por otra parte, en el estudio realizado por Burgos (2010) de la Universidad Autónoma de México, El cual lleva por título “Propuesta de Mejora de Clima y Cultura Organizacional para Mexfam Clínica Tlalpan” tiene como objetivo elaborar una propuesta adecuada a las necesidades y requerimientos de la organización. Asimismo, trata de elaborar un plan que fomenta la interacción entre los trabajadores, y que al mismo tiempo los haga partícipes y conscientes de los cambios al interior de su lugar de trabajo. Este estudio se llevó a cabo a través de un foro y de esta forma brindar la oportunidad de interactuar y no tener la necesidad de desplazarse, y el mismo logro resultados satisfactorios.

Esta investigación se vincula con el presente trabajo, porque dentro de la AIESEC, con su equipo de trabajo, se pueden generar propuestas que permitan identificar qué aspectos se pueden mejorar dentro de esta ONG y así evitar la fuga de capital humano.

Finalmente, la industrióloga Gutiérrez (2001), de la Universidad Católica Andrés Bello, en su tesis “Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal” hace un recorrido sobre el impacto que puede generarse en el clima organizacional y a su vez todas sus implicaciones. Donde busca dar a conocer los cambios que se ocasionan luego de una intervención por parte de la alta gerencia, y de qué manera puede impactar el desenvolvimiento de los actores involucrados. Dicho estudio arrojó conclusiones en donde se puede evidenciar un antes y un después de la rotación del personal, puesto que en un comienzo (Antes de la rotación de personal) se analizó el clima a través de un proceso de encuestas, y se determinó que existía aprobación por parte de todos los involucrados, los cuales más de la mayoría calificó su clima organizacional como bueno, y los que no lo calificaron de la misma manera, se encontraban en un estado de neutralidad, descartando los indicadores negativos. Posterior al movimiento del personal, se evaluó nuevamente a los individuos involucrados a través de encuestas, y se determinó que la reacción varía en comparación al inicio del estudio, ya que los

resultados altamente positivos disminuyeron en su mayoría a respuestas neutrales por parte de los encuestados.

La relación para fines de esta investigación, es que se pretende conocer a través de instrumentos de medición (encuesta), como su público interno valora o tipifica su clima laboral.

BASES TEÓRICAS:

En este apartado explicaremos cómo la cultura y el clima organizacional de una empresa pueden determinar ciertas variables en la percepción de quienes conforman la organización, cómo estos factores han evolucionado desde la Revolución Industrial y cómo siguen evolucionando a través del tiempo, para lograr más y mejores resultados.

La cultura organizacional se ha estudiado durante años desde diferentes perspectivas, por diferentes asociaciones y autores. Sin embargo, es un término relativamente joven, aunque con el tiempo ha tomado fuerza y en muy pocos años ha logrado convertirse en un pilar necesario de entender y heredar a las posteriores generaciones con el fin de mantener un legado y sustentabilidad a través del tiempo. Para dar contexto a lo antes mencionado, se debe entender cuáles son los elementos básicos que la engloban, es por esto, que empezaremos por definir y mencionar brevemente lo que son las organizaciones según algunos autores.

La Organización:

En la actualidad, el concepto de Organización se entiende como un pensamiento sistemático, en donde las cosas se conciben como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, se puede decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos, por medio de las cuales las personas persiguen metas comunes.

Es por ello, que las organizaciones son consideradas un sistema abierto, ya que tiene interacciones externas y estas interacciones pueden tomar forma de información de transferencia al interior o al exterior de su sistema. Es así como se define un modelo sociocultural característico de cada una de ellas, diferenciándose entre sí. De ahí que se establece una interrelación entre organizaciones, como grupos sociales de acción colectiva, y ejercen influencias mutuamente con su entorno. Es importante mencionar que la propuesta y cumplimiento de metas, en general,

involucra planificación y coordinación de todos los miembros que la conforman, por cuanto el trabajo en equipo constituye el elemento básico y principal para lograrlas, pues difícilmente se les alcanzaría sin la contribución de ellos; en consecuencia, es importante alinearlos a los objetivos organizacionales.

Si bien el término se ha popularizado desde lo que fue la llamada Revolución Industrial y actualmente es un concepto común y reconocido dentro de nuestra sociedad, es de vital relevancia darles importancia a las raíces del propio término.

Según el diccionario etimológico la palabra organización, deriva del sufijo –ción que quiere decir “acción y efecto” y el elemento –izar que quiere decir “convertir en” sobre la palabra “órgano” que proviene del griego “Organón” que hace referencia a “instrumento, herramienta, útil”, es por esto que la palabra organización quiere decir, acción y efecto de convertir en algo que funciona bien. Sin lugar a duda se encuentra gran concordancia entre la raíz de su definición con lo que hoy se conoce como “organización” pues para la Real Academia Española (2018) se define “organización” como: una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Dicho en otras palabras, es un conglomerado de actores sociales que se rigen por determinados valores y normas, con el único fin de lograr una meta en común. Las organizaciones conforman su cultura, creencias, valores y el acontecer dentro de un contexto determinado y para analizarla es importante tener en cuenta el entorno, su historia y la construcción que, a través del tiempo va moldeando a la misma.

Analizando varias definiciones nos encontramos con Samuel L. H. Burk. Citado por Sexton (2008) en su libro “Teorías de la organización” menciona que una “Organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades”. Esto afirma que basta con una serie secuencial de actividades, consideradas como indispensables, y el objetivo de esta estructura es lograr proporcionar responsabilidades según cada perfil de acuerdo con el grado de dificultad. Una reciente tendencia en las organizaciones es la asignación de más responsabilidades de actividades importantes a los equipos. En muchos casos, los equipos tienen el poder necesario para tomar decisiones que anteriormente

tomaban directivos individuales. A medida que aumenta el recurso a los equipos, también aumenta la investigación del liderazgo.

En relación a lo antes expuesto, vemos que Hicks (1977) sigue una línea conceptual similar a Sexton, dice que “Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos”. Todas las organizaciones independientemente del tipo dentro del cual se categorizan, deben tener metas escritas como parte de su plan de acción para su desarrollo. Estas metas pueden describir lo que se planea lograr en cuanto al mercado, crecimiento y rentabilidad. También se pueden establecer metas para hacer medidas internas, como la expansión del personal o para la motivación de los mismos. Actualmente las organizaciones buscan que sus metas sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo. Estas metas vienen a partir de una metodología que se conoce como “Las metas Inteligentes” o como son llamadas comúnmente, metas SMART.

Pero, ¿Qué es una meta SMART? Y ¿Por qué son tan importantes en el mundo empresarial?

El primer uso del término SMART o el autor creador de dicho término está acuñado a Doran (1981).

Al revisar el significado de sus siglas en inglés se encuentra rápidamente el sentido de ellas. Ya que SMART se refiere a Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely.

Specific = Específico.

Measurable = Medible

Attainable = Alcanzable

Relevant = Relevante

Timely = Tiempo

Cada una de ellas sigue un patrón y unos parámetros particulares, de la siguiente manera:

Específico: Sé debe ser específico sobre lo que se quiere lograr en el futuro. Los involucrados deciden un tema en donde desean mejorar y define el objetivo que desean lograr. Tales como: nuevos clientes, nuevos productos, entre otras cosas.

Medible: Posterior al objetivo, se debe asignar un objetivo en números para que se pueda tener una meta más exacta de lo que se desea. Todos los objetivos se pueden medir, y esa es la mejor manera de evaluar el éxito o las fallas.

Alcanzable: No importa lo que se desee lograr, lo importante es saber si realmente se puede lograr, se deben buscar objetivos que realmente se puedan realizar en un futuro no muy lejano.

Relevante: La meta debe estar ligada a lo que se desea ser más adelante. La visión y el avance deben ser acordes al presente y futuro. Lo importante es que el objetivo tenga que ver con lo que se espera ser o lo que se desea lograr en el futuro.

Tiempo: Este es considerado uno de los puntos más importantes, porque usualmente se desean resultados en tiempo muy prolongados, y cuando no se logran se pierde el interés. Se debe definir un tiempo específico para lograr esas metas. Cuando se define un objetivo SMART, se cuenta con todas las herramientas para saber el tiempo exacto que tomará lograrlo. Puede ser un mes, 6 meses o año entero. Lo importante es que se tenga en cuenta la fecha de vencimiento de ese objetivo para que durante ese tiempo se haga todo lo posible hasta alcanzarlo.

Las mismas se han popularizado en todo tipo de organizaciones debido a que sirven para tener un marco definido de acción y tiempo de las metas y son utilizadas para recordar las características que debe tener un objetivo.

Por su parte, Andrade (2005), define la organización cómo "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (p.448). Espinosa enfoca su concepto de una forma más sencilla, donde expresa que la organización es un sistema, que tiene un antes y un después luego de ser manipulado de forma operativa y estructurada para alcanzar un meta. Diversos autores consideran que la organización se trata de un ente que recibe un elemento y lo transforma, para posteriormente obtener un resultado. Aunque cada organización es diferente, cada una tiene sus propios conceptos, estructura, construcción, estrategias y metas, de igual manera mantiene una dinámica básica que permiten ser reconocidas y percibidas dentro de un mismo constructo.

Es por eso, que para Goldhaber (1994), las organizaciones como "sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente" (pp.30-31).

Este autor continúa en la misma línea, teniendo una perspectiva similar a la del párrafo anterior, debido a que manifiesta que una organización es un sistema abierto, y por ende puede tener influencias e interacciones externas que a su vez pueden ser transferidas, al mismo tiempo explica que la relación entre sí, es interdependiente ya que, para él, cualquier mínima variación implicaría un cambio.

Finalmente, para Bartoli (1991) “La organización es a la vez, acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (p.17)

Sabemos que existen diversas formas y tipos de organizaciones, y los conceptos anteriormente expuestos, son solo una pequeña parte de lo que engloba un sentido tan amplio, es por esto que pasaremos a hablar brevemente sobre sus tipos de manera más específica y de este modo dar un poco de contexto a todo un sistema tan complejo.

Categorización de las Organizaciones:

Existen diversos criterios para clasificar y categorizar a las Organizaciones, se pueden encontrar catalogadas de acuerdo a la finalidad que persiguen, por la actividad que desarrollan, por el origen de su capital, por su estructura legal, por su magnitud o tamaño dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas, y muchas formas más.

A continuación, se mostrarán los criterios de clasificación, según Juan Gerardo Garza.

Para Juan Gerardo Garza (1996; 198-213), las organizaciones se clasifican de la siguiente forma:

Por su finalidad.

Por su actividad.

Por el origen de su capital.

Por su estructura legal.

Organizaciones especiales.

Por su finalidad:

Organizaciones lucrativas: Buscan beneficios lucrativos, producen bienes y servicios para obtener utilidades.

Organizaciones no lucrativas: No persiguen fines de lucro, no percibe utilidades.

Por su actividad:

Industriales: Realiza actividades de transformación.

Comerciales: Se dedica a la compra-venta de productos o satisfactores.

Agrícolas: Su actividad es explotar la agricultura, ganadería, pesca o selvicultura.

Servicios: Su actividad consiste en prestar un servicio a los consumidores, y esta es intangible.

Por el origen de su capital:

Privada: Son constituidas y administradas por particulares. Estas buscan rentabilidad y productividad. Beneficios o utilidades, así como la satisfacción de necesidades.

Pública: Sus actividades dependen del estado, y la administración que este le determine, es decir, de la función que les asigne (Social o Asistencial).

Por su estructura legal:

Personas Físicas: Son todas aquellas personas o individuos que poseen obligaciones y derechos de goce y ejercicio.

Personas Morales: Se considera personas morales a:

Las naciones, los estados y los municipios.

Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.

Las sociedades civiles y/o mercantiles.

Las sociedades cooperativas y mutualistas.

Las sociedades distintas a las enumeradas, que se propongan fines políticos, científicos, artísticos de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

Organizaciones Especiales:

Organizaciones de Franquicias: La franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir.

Organizaciones Maquiladoras: Son una modalidad de negocio que consiste en producir con insumos extranjeros importados temporalmente.

Sin duda alguna esta no es la única forma de categorizar a las organizaciones, sin embargo, es la que se tomará con mayor relevancia para este trabajo.

La Comunicación:

Independientemente del tipo de empresa u organización de la que se pueda hablar, o la forma en las que se puedan categorizar y distribuir, es un hecho que el

tema de las comunicaciones está presente en todas ellas, sin importar su origen, su fin o incluso su estructura. La comunicación es uno de los factores más complicados en el mundo organizacional y puede determinar y diferenciar, de una experiencia satisfactoria a una totalmente contraria. Es por esto, que Boada (1995) plantea lo siguiente “La comunicación es un proceso inherente en todas las actividades que realiza el ser humano. Básicamente sin ella un ser humano no puede convivir en una sociedad” (p.51) Por su parte, Galindo (2008) menciona que el ser humano necesita relacionarse e interactuar con otras personas, para que así pueda llevar a cabo sus actividades y sus roles dentro de una sociedad.

La comunicación implica un suceso cultural en el que se produce la institucionalización de cuestiones prácticas y vinculadas con algún tipo de gestión, ya que se refiere a la realización de acuerdos y consenso de diversa índole, de ese modo la comunicación se encuentra dirigida directamente al alcance de cambios específicos, y se encuentra vinculada con valores de características culturales.

Para este apartado se mencionará brevemente dos tipos de comunicación, siendo estas: Las comunicaciones internas y las comunicaciones externas.

Un término muy usado, a nivel teórico y profesional, es aquél que dice que la comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta idea contiene un claro perfil informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar a un grupo de actores sobre las noticias que suceden en cualquier ente y organización. En él no se evidencia ninguna participación de los actores, sino que solo se resume a la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz errado, en el cual la comunicación o, mejor dicho, la transmisión de la información es bastante limitada y básica, desde los niveles directivos hacia los subalternos.

Este concepto de comunicación interna ya no predomina en la actualidad, y podría considerarse cosa del pasado para muchas organizaciones, sin embargo, para las que no, esto suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, hoy día se puede conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Esta idea, aunque sólo se cambia una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un giro fundamental sobre el concepto anterior. En este caso, la idea principal es la intervención, participación e integración de hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, incitándoles a acompañar, a proponer, a ilustrar; dicho en otras palabras: involucrar a todos los miembros de la empresa en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo.

Por tal motivo, Brandolini, Gonzalez y Hopkins (2008), definen como: una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Estas comunicaciones, van dirigidas a un público, el cuál es denominado cómo público interno.

Se entiende por públicos internos de la organización aquellos que integran el organigrama de la misma: accionistas, directivos, funcionarios, empleados, entre otros. Entonces, son todas aquellas personas que pertenecen a la organización y tienen una relación laboral. Entre el público interno debe existir una afinidad directa con el fin común de la organización.

Es de suma importancia en toda actividad que intente crear un clima y cultura organizacional óptima el conocer a los recursos humanos de la organización y que éstos, a su vez, conozcan las prácticas institucionales. Lo fundamental es la formación o constitución del llamado “grupo organizacional”, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización constituyan un grupo con objetivos comunes. Para que esto ocurra es necesario que se establezca entre ellos un sistema de comunicación eficaz.

Por otra parte, sé conoce que, dentro de las comunicaciones, la “interna” no es la única importante, es por esto, que Bartoli (1991) afirma que, se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el

conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Para el existen algunas categorías o tipologías que puede adoptar esta comunicación externa, éstas son las siguientes:

a) Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

b) Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

c) Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Para comprender la finalidad de dicha comunicación, es de vital importancia conocer a quien va dirigida, para esto se debe dar una definición a los públicos externos, pues son los que se encuentran dentro del área de influencia de la misma y que, en una u otra forma, afectan o pueden afectar, favorable o desfavorablemente, a las actividades de ella. En pocas palabras, son aquellas personas que interactúan con la organización, pero no pertenecen a ella (clientes, proveedores, comunidad, gobierno, entidades afines, entre otros). En resumen, los públicos externos son todos los que se encuentran dentro del área de influencia de la organización.

En conclusión, para lograr un buen dinamismo de la comunicación, el eje sobre el que este debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros involucrados. Es decir, las personas deben sentirse implicadas en el intercambio de la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no solo receptores de información proveniente de algún lugar.

Networking:

Dentro de todo un sistema comunicacional, que abarca tantas aristas, también se pueden encontrar factores como algo comúnmente llamado “Networking” y en organizaciones como AIESEC, esto es un predominante positivo y llamativo dentro

de su comunidad, puesto que es un término usado en el mundo de los negocios que hace referencia a una herramienta que facilita el camino al éxito profesional. Una definición común de dicho término, básicamente se orienta a lo siguiente; El networking sería la capacidad de crear una red de contactos con el propósito de generar oportunidades laborales o de negocio.

Sus beneficios son la parte más importante de este elemento, y los podemos enumerar de la siguiente forma:

Conocer clientes potenciales: disponer de los suficientes contactos implicará que muchos de ellos puedan recomendar los servicios de un usuario concreto para un cliente determinado.

Aumentar la visibilidad de las empresas: al participar en eventos de Networking la marca empieza a darse a conocer en el mercado, a tener más visibilidad sus productos o servicios.

Conocer nuevos proveedores o compañías colaboradoras: se incrementan las posibilidades de conseguir colaboradores que ayuden a mejorar los servicios o productos.

Aumentar ventas o las oportunidades de obtener un nuevo empleo: disponer de una mayor red de contactos contribuirá a tener más posibilidades de conseguir un puesto mejor, así como de incrementar las ventas y, por tanto, mejorar tus resultados.

Conseguir experiencia: un mayor número de contactos también ayudará a disponer de más conocimientos.

Queda claro que el tema de las comunicaciones y el saber manejarlas o incluso el conocer sus diferentes matices puede generar un impacto positivo, desde tener un rendimiento efectivo y a gran escala, hasta relacionarse de manera externa y lograr un nuevo nivel empresarial, como también usarlo como un canal para generar una red de contactos.

Como se mencionó anteriormente el arte de comunicar va desde lo individual y no laboral, hasta lo macro en materia de negocios, es un arte que está estrechamente involucrado independientemente del tipo, forma y fin de las organizaciones, y dentro de este ámbito es fundamente pasar al siguiente nivel y enfocar el presente estudio de una forma más específica en concordancia con esta investigación, siendo su principal foco las organizaciones no gubernamentales.

Organización No Gubernamental (ONG):

Para entender mejor de que trata este objeto de estudio, es importante y necesario dar a conocer diferentes perspectivas con respecto a lo que es una ONG, ver los diferentes matices que la componen, y ver los contrastes bajo la visión de los distintos autores.

Según La ONU (2018), Una Organización No Gubernamental (ONG) es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG, tienen una labor concreta y formadas por gente que comparte un mismo interés.

En tal sentido, se entiende como un conglomerado ordenado y estructurado, conformado por personas, que buscan un fin común, más sin embargo ninguno de sus fines es lograr un lucro o crecimiento económico, lo que la hace diferente de otro tipo de organizaciones. Las Organización Sin Fines de Lucro son reconocidas de distintas maneras, entre sus formas se encuentran; Organizaciones de la Economía Social o Solidaria, también se encuentran términos como Tercer Sector, Sector Ciudadano y Empresa Social.

A grandes rasgos Muñoz (2014), se refiere a ellas y las define como estructuras institucionalizadas, y por lo tanto más estables que los propios movimientos sociales. Las ONG tienen una estructura organizativa estable que ayuda a articular las protestas y la acción colectiva.

Dicho de otro modo, son instituciones que, aunque buscan un movimiento y bien social, son mucho más estables que los “movimientos sociales” en sí, debido a que su estructura lo permite. Un concepto más detallado y preciso sería el dado por Giomi (2006), refiriéndose a ellas como

Personas que compartiendo una misión y visión comunes se agrupan voluntariamente para trabajar de un modo particular en la concreción de un proyecto institucional y para movilizar recursos, con el objetivo de revertir una situación problemática del contexto en el que está inserta y con el cual mantiene una mutua relación de determinación.

El Banco Mundial (BM, 1996) las define como "Organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el

medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario" (The World Bank, 2002, en línea).

Por otra parte, nos encontramos con el BM, definiéndolas como organizaciones que se encargan de promover concientización de ayuda hacia los sectores o ámbitos menos apoyados y más afectados en las sociedades. Las Organizaciones Sin Fines de Lucro pueden variar en los diferentes países conforme a su historia, tradición y recorrido nacional. El término “Sin Fines de Lucro” surge en Estados Unidos, y hace referencia a la ausencia de distribución de utilidades. Este enfoque es diferente de la perspectiva dada en Europa ya que esta contempla cooperativas y sus empresas.

De acuerdo con Mazi (2012) Se entiende por ONG “toda organización que cuenta con personería jurídica, inscripta legalmente en los respectivos organismos sean mutuales, cooperativas, asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, asociaciones de profesionales”.

En las últimas décadas ha aumentado el interés por aquellos actores o sujetos con grados diversos de formalización e institucionalización, que se sitúan en distintos ambientes entre el Estado y el mercado, y se sabe que existen muchas maneras de organizarlas y agruparlas. Luego del recorrido por las diferentes perspectivas y autores, es pertinente ahondar un poco en sus conglomerados, estudiando así, las categorizaciones que en ella se componen.

Actualmente, existe un sistema de clasificación internacional para las organizaciones del Tercer Sector u organizaciones No Lucrativas, llamada en inglés: International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO). En el Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales que publicó la ONU (2007), donde se agrupan las distintas actividades de las organizaciones en 12 grupos, y en este caso será la referencia usada para este apartado, donde le dará sentido a lo anteriormente expuesto.

Grupo 1: Cultura y Recreación.

Cultura y Artes.

Deportes.

Otras recreaciones y Club Sociales.

Grupo 2: Educación e investigación

Educación primaria y secundaria.

Educación superior.

Otra educación.

Investigación.

Grupo 3: Salud

Hospitalización y rehabilitación.

Asilo para ancianos.

Salud mental e intervención de crisis.

Otros servicios de salud.

Grupo 4: Servicio Social.

Servicios Sociales.

Emergencia y Socorro.

Manutención de ingresos y mantenimiento.

Grupo 5: Ambiente

Ambiente.

Protección animal.

Grupo 6: Desarrollo y vivienda.

Economía, desarrollo comunitario y social.

Vivienda.

Empleo y formación.

Grupo 7: Ley, apoyo y política.

Organizaciones cívicas y de defensa.

Ley y Servicios Legales.

Organizaciones Políticas.

Grupo 8: Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntarismo.

Grupo 9: Internacional.

Grupo 10: Religión.

Grupo 11: Asociaciones de negocios y profesionales, sindicatos.

Grupo 12: No se encuentra en ninguna de las clasificaciones anteriores.

Dentro de todo lo que agrupa y relaciona las organizaciones de cualquier tipo o forma, y con cualquier fin, encontramos un pronunciado número de factores que desempeñan un rol significativo a la hora de poner en marcha las operaciones de un ente, estos factores a su vez dan una mejor claridad de los hechos en cuestión, para determinar posibles escenarios a futuro. Uno de estos elementos importantes es la

Cultura, y para entenderla es pertinente estudiar lo que dicen algunos autores sobre ella.

Cultura:

La cultura sin lugar a duda es un concepto base dentro de nuestro ámbito de estudio, es por esto que es necesaria su definición y contraste dentro de las diferentes posturas. La Real Academia Española (RAE 2018) define la palabra cultura como, un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.

Si bien la definición de la RAE es bastante concreta, no deja de ser precisa en cuanto a su contenido, el cual, dicho en palabras más simples, define la palabra cultura como un conocimiento común previo, que permite posteriormente crear un juicio propio, tomando como base los conocimientos aprendidos en el comienzo. Se sabe que el término posee diferentes significados interrelacionados, es por esto que los antropólogos estadounidenses Alfred Kroeber y Clyde Kluckhohn (1952) recolectaron una lista de 164 definiciones en el año 1952.

En la actualidad, el uso cotidiano que tiene la palabra cultura, se emplea para dos conceptos en particular, uno de estos es el gusto por las bellas artes y las humanidades, conocida también como la alta cultura. Y la otra definición va muy de la mano con lo que propone La Real Academia Española, pues el otro uso cotidiano se enfoca en el conjunto de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social.

Dicho término, surge en Europa, y para la época, aproximadamente entre los siglos XVIII – XIX, hacía referencia a un proceso de cultivación o mejora dentro de la agricultura. Luego pasa a referirse al refinamiento o mejoramiento individual por medio de la educación, y poco a poco sigue evolucionando hasta llegar a como se conoce hoy día.

Harris (2011) cita la definición de Tylor (1975) de la siguiente manera: “La cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad.” Como lo indica Taylor, es un sistema amplio y complejo, que se conforma por distintas características, que se adquieren con el paso del tiempo y pueden transferirse a través de las generaciones.

Este término está presente en cualquier ámbito, de forma directa o indirecta, incluso cuando sus elementos o actores no están conscientes de esta realidad o de su definición, sin embargo “la cultura” es lo que da respuesta a muchas de las preguntas de la humanidad. Hoy se comprende y se acepta que cualquier sociedad es una realidad constituida bajo parámetros que, de alguna manera, los hombres comparten, a través de ella se ha obligado al mundo a abrir su perspectiva, y a entender estos conocimientos compartidos y los no compartidos también. Por su causa se han creado diferentes interrogantes, pero al mismo tiempo se les han buscado diferentes respuestas.

Por tal motivo, nos encontramos con posturas cómo la de Eagleton (2001), quien la define cómo, “La cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico” (p.58)

Mientras que para Mauss (1999)

“La cultura puede considerarse como un conjunto de sistemas simbólicos que tienen situados en primer término el lenguaje, las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia y la religión. Estos sistemas tienen como finalidad expresar determinados aspectos de la realidad física y de la realidad social, e incluso las relaciones de estos tipos de realidades entre sí, y las que estos sistemas simbólicos guardan los unos frente a los otros” (p.20)

Para entender a fondo el foco principal del presente trabajo, es importante especificar cada vez más los conceptos que se estudiarán dentro del mismo, para así lograr tener una visión mucho más amplia de todos los factores integradores aquí presentes.

Cultura Organizacional:

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, para el año 1880. Para esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. DEBATES IESA, (1997).

Antes de esto se pensaba que las empresas eran, partes de medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad, entre otros aspectos. Pero con el tiempo, los teóricos organizacionales han comenzado a reconocer la importancia que tiene la

cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. Luego de poder evaluar y analizar varios puntos de vista en cuanto a la apreciación de diferentes autores sobre la cultura, nos encontramos con un concepto que surge a partir de esta idea inicial, siendo conocida como Cultura Organizacional.

Para Hofstede (1997) “La Cultura organizacional es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Quien considera que se trata de, como él le llama “programación mental”. Se puede decir que la imagina como un proceso de aprendizaje inducido e intencional, con un fin específico, que a su vez permite crear una diferencia entre una organización u otra.

La cultura organizacional podría considerarse entonces como una serie de prácticas y representaciones simbólicas por las cuales, en una organización la gente da sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realiza dentro y fuera de ella. Las organizaciones conforman su cultura a través de un periodo de tiempo, creencias, valores y el acontecer dentro de un contexto determinado.

Para poder realizar y estudiar a profundidad la cultura organizacional, es de vital importancia tomar en cuenta el entorno, su historia y la construcción que, a través del tiempo y sucesos va moldeando a la misma.

Guedez (1998) afirma que, para él, “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización” (p. 58) Dicho de otro modo, se trata del resultado de un ambiente equilibrado y dinámico. La cultura organizativa puede facilitar la formación de las estrategias si existe una sólida coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Es por esto, que Wilkins y Ouchi (1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización

guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

La expresión Cultura Organizacional conforma una parte importante de las ciencias sociales y, comenzó a ser más relevante a mitad del siglo XX, luego de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales comenzaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional, sus componentes y su importancia. Mas, sin embargo, la cultura organizacional ya era un concepto que se estudiada anteriormente por la sociología.

Por otra parte, Schein (1985), afirma que se trata de una manera adecuada de lidiar y resolver los problemas, y enseñando a su vez para enseñar, es por esto que la define como “Aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo que sirve para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después de estas asunciones vienen a darse por sentada, y finalmente se vuelven inconscientes” (p.19)

Edgar Schein (1985) además planteó que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

No obstante, Robbins S. (1999), lo define como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, La cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona, los objetivos y el sistema de valores de la empresa que también tiene consecuencias que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad.

En referencia a lo anterior, los fundadores de una cultura deben de transmitirla con el tiempo a sus miembros que forman parte de la empresa y realizar actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos, materiales, seminarios o diferentes cursos de preparación esto

es con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforma la organización desde sus fundadores.

Entendiendo la variedad de perspectivas mencionadas con anterioridad, es importante señalar que si bien, el término “Cultura Organizacional” puede sonar bastante básico y abstracto, hay un grupo de características que lo componen, por tal motivo es pertinente mencionarlas. Existen unas percepciones básicas propuestas por Aguirre (2004) en donde menciona que esta serie de características están conformadas por unos supuestos tan repetidos y habituales que por poco se cree que son la propia naturaleza de la organización, y los enlista de la siguiente forma:

Etnohistoria (y Etnoterritorio)

Creencias y cosmovisión (Religión, mitos, filosofías e ideologías)

Valores y normas

Comunicación (Lenguajes y rituales)

Productos (Materiales y formales) y oficio.

Elementos de la Cultura Organizacional:

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros. Estos elementos Robbins (1996) los define como:

Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.

Héroes: son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura (opinión propia).

Tipos de Cultura Organizacional:

Hooijberg y Petrock (1993) citan a Quinn (1988), donde describen las siguientes:

Cultura burocrática: Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.

Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

Cultura emprendedora: Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.

Cultura orientada al logro: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el

mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización.

En una cultura orientada al logro, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente.

Todos estos conceptos nos dan paso a un término importante dentro del mundo laboral, organizacional y empresarial. Puesto que, según muchos autores, el mismo, no es más que la consecuencia de la unión de los diferentes factores, mencionados y explicados en los párrafos anteriores. Es por esta razón que ahora hablaremos sobre el clima organizacional.

Clima organizacional:

Ha sido estudiado desde varios años atrás, y han descubierto su importancia para el surgimiento y crecimiento saludable de las organizaciones, sin lugar a duda tiene un conglomerado de situaciones, circunstancias y elementos bastante amplios que afectan directa, indirecta, positiva y negativamente todo lo que se refiere al ámbito laboral. Para este análisis se darán a conocer diferentes definiciones para comprender de una manera mucho más amplias las distintas implicaciones.

Según Stringer y Litwing (1968), definen el clima organizacional como la cualidad y propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y así mismo influye en su comportamiento.

Schneider (1972), plantea que el clima organizacional es el producto del consenso perceptual que resulta de agrupar las descripciones comunes que los individuos de forma acerca del medio ambiente laboral en el que interactúan y conviven y tiene la propiedad de influir en sus actitudes y comportamientos.

Forehand y Gilmer citan a Dessler (1993), y definen el clima organizacional como: el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. el

El clima organizacional sin duda atraviesa fases fundamentales, en donde la organización puede evolucionar a través del tiempo. Y es importante tomar en cuenta todas las particularidades que lo conforman, para saber abordar temas y decisiones de complejidad que pueden manifestarse durante el proceso de alineación.

Cada organización tiene sus propias peculiaridades, su propia historia, clima y cultura organizacional, estas a su vez pueden mantenerse o evolucionar con los años. Es de vital importancia conocer cada uno de los factores anteriormente explicados para tener una postura y perspectiva mucho más amplia a la hora de definir un concepto que englobe la vida y trabajo dentro del mundo laboral.

Diagnóstico Organizacional. Likert (1968)

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. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

García Solarte (2009) expone como principales herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional, los siguientes:

- a) El cuestionario de Litwin y Stringer (1966)

Evalúa la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. Considera nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

b) El cuestionario de Rensis Likert

Según Dessler (1979; 186) Likert considera que el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales.

Likert denominó a su teoría de clima organizacional “Los sistemas de organización”, cuyo objetivo es conocer en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. Plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. Para el efecto, identifica las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento.

c) Método de Pritchard y Karasick (1973)

Compuesto por once dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

d) Dimensiones propuestas por Fernando Toro (1992), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Puede observarse que el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores

extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

Después de todo lo expuesto con anterioridad, es importante señalar que es común caer en confusiones en base a los términos Clima laboral y cultura laboral, debido a que en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo, podemos darnos cuenta de que esto está lejos de la realidad. Estos dos fenómenos son distintos, pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima. En resumen, el clima laboral puede ser tomado como un indicador de la cultura y la cultura laboral es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima.

Hoy en día, el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales, así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas.

El clima organizacional puede ser modificado para mejorar o empeorar en base a situaciones clave tales como el ingreso de nuevo personal, nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos o por conflictos no resueltos; así mismo, puede contar con cierta estabilidad si los cambios se hacen de manera gradual y bien planificada.

El clima laboral u organizacional trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, así como para explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y o políticas impuestas por la dirección.

Afecta directamente el grado de compromiso, así como el de identificación con la organización por parte de los miembros o empleados, sabiéndose que si la gente que labora dentro de una empresa no refleja tener un “sentido de pertenencia” muy probablemente su clima laboral este degradado.

Según Nyisztor (1995), el clima organizacional se entiende como el conjunto de propiedades del entorno laboral percibidos por los colaboradores en un momento

determinado que influye en su comportamiento, constituye la personalidad de una organización y la distingue de otras.

Resultados positivos de diagnóstico organizacional. Goncalves (2000)

Retroalimentación:

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades inter grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio- técnicos.

Incremento en la interacción y la comunicación:

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla

empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación:

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Educación:

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

1. El conocimiento y los conceptos
2. Las creencias y actitudes anticuadas
3. Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

Participación:

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

Responsabilidad creciente:

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

Energía y optimismo creciente:

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, entre otros.

Dimensiones del Clima Organizacional Nyisztor Judith (1995)

Nyisztor plantea un modelo integral del clima organizacional; dicha investigación se basó en el estudio de autores como Bartlett, Bowers y Taylor, Crane, Likert, Schneider, Weisbord. Las dimensiones planteadas son de fácil reconocimiento en cualquier empresa, sin importar su actividad.

Partiendo de este punto, se presenta 7 dimensiones: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, identificación, trabajo en equipo y relaciones sociales.

1. Motivación: siendo esta una de las variables más relevante y concluyente de las personas, dado que esta influye en las acciones de los individuos.

En esta investigación la dimensión motivación se mide por medio de cuatro indicadores:

1.1 Remuneración (no monetaria); determinar si los colaboradores perciben como justo el sistema de remuneración y de beneficios ofrecidos por la organización. “Justo” se refiere a la consistencia entre la cantidad de trabajo que se realiza y la remuneración y beneficios percibidos.

1.2 Futuro dentro de la organización; se refiere a la percepción que tienen los colaboradores de las justas posibilidades de ascenso y de las oportunidades que ofrece la organización para que asuman responsabilidades nuevas y aprendan nuevas cosas. “Justas” se trata de si el colaborador más capacitado y con mejor desempeño es el merecedor del ascenso.

1.3 Trabajo en sí mismo; determinar si el trabajo que realizan los colaboradores le produce sentimientos de satisfacción y logro.

1.4 Reconocimiento social; la percepción que tienen los colaboradores acerca de si son o no reconocidos socialmente por su supervisor por realizar un buen trabajo.

2. Comunicación; eficiencia de la transmisión de información entre los colaboradores de una organización.

Esta dimensión se operacionaliza por medio de tres indicadores:

2.1 Comunicación con superiores; percepción que tienen los colaboradores de la información que reciben de los superiores en relación a lo que acontece en la organización.

2.2 Comunicación dentro del área; percepción de los colaboradores en relación a la manera como fluye la comunicación en el interior del área al cual pertenecen. Incluye la comunicación supervisor-colaborador y colaborador-colaborador.

2.3 Cordialidad; determinar si las relaciones colaborador-supervisor y colaborador-colaborador son respetuosas, honestas y abiertas.

3. Supervisión; se refiere a la acción de dirigir y controlar el trabajo de los subordinados, proporcionando asesoramiento y apoyo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Posee los siguientes indicadores:

3.1 Asesoramiento y apoyo; la percepción del colaborador en cuanto al grado de asesoramiento y apoyo que brindan los supervisores y la organización para la resolución de los problemas e inquietudes que tengan relación o no con el trabajo que realizan.

3.2 Evaluación de desempeño; percepción de los supervisores en relación a los procesos de evaluación llevados a cabo en la organización.

3.3 Asignación de responsabilidades; percepción que tienen los colaboradores de la forma como su supervisor asigna las funciones y responsabilidades de trabajo.

3.4 Fomento a la participación; percepción que tienen los colaboradores acerca del grado en que el supervisor fomenta la participación entre los miembros del área.

4. Toma de decisiones; la selección entre alternativas de acción para la resolución de conflictos. Se establecen los siguientes indicadores:

4.1 Participación; percepción de los colaboradores en torno a la participación que tienen en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo.

4.2 Autonomía; percepción que tiene el colaborador del grado de libertad en cuenta a la toma de decisiones y resolución de los conflictos que afectan el trabajo por el que es responsable.

5. Identificación; grado de pertenencia y compromiso que siente un individuo hacia la organización en la que trabaja.

Esta dimensión se medirá por medio de la percepción que tienen los colaboradores del grado de pertenencia y orgullo que sienten hacia la organización donde trabajan.

6.Trabajo en equipo; la labor que realizan un conjunto de personas quienes dependen de la colaboración de los demás miembros para logra un propósito común. Posee dos indicadores:

6.1 Interdependencia; percepción que tienen los colaboradores acerca del grado de dependencia existente entre sí a fin de lograr los objetivos de la organización.

6.2 Manejo del conflicto; percepción de los colaboradores con relación a la diversidad de opiniones y crítica, así como la forma como se manejan estos hechos en el área a la cual pertenecen.

7. Relaciones sociales; atmósfera social y de amistad que se observa entre los miembros de una organización o unidad de ella. Posee los siguientes indicadores:

7.1 Cohesión; percepción de los colaboradores en relación con el trato amistoso y abierto existente entre los miembros de la organización.

7.2 Cooperación; percepción que tienen los colaboradores de un grupo acerca del grado de ayuda y apoyo que se manifiestan entre sí.

El clima laboral es afectado por diversas variables estructurales, entre estas se pueden mencionar las políticas, el estilo de dirección y los planes de gestión, sistemas de contratación y despido; promoción y movilidad funcional entre otras.

Vinculación de Clima y Cultura organizacional

Estos conceptos han sido estudiados por mucho tiempo, y su vinculación no ha sido un asunto fácil. Se recalcaba más la diferencia que su relación, pero con el paso de los años y mediante diferentes estudios, el día de hoy su relación o vinculación se puede debatir más fluidamente.

Para Alarcón y Cea (2007), "el clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales". Y a su vez "Estos elementos se encuentran dentro de la forma de hacer, pensar y sentir de los miembros de la organización". Es decir, la cultura organizacional va a generar al clima laboral. Agarwal (2015); Iljins, Skvarciany y Galesarkane (2015). Entendiéndose entonces que el estudio del clima se oriente a identificar los elementos de la cultura que impactan el clima en sí mismo.

Por su lado Schwarts y Davis (citados por Denison, 1996) explicaron la diferencia existente entre estos dos conceptos de la manera más sencilla y simpática diciendo que "lo que quiera que sea la cultura, esta no es el clima"

Por otro lado Hernández-Sampieri y Andrade (2011, p.8) reflexionan sobre lo siguiente: Aunque se ha menciona que el clima es un constructo relacionado al de cultura corporativa, se puede precisar que es una variable diferente (Bunch, 2007; Sparrow, 2001; Reichers y Schneider, 1990) y no se han establecido empíricamente con toda claridad sus diferencias y vinculación. Se ha dicho que el clima es una expresión de la cultura o que ésta determina a aquél, pero no se ha construido un modelo sólido para tal relación (Hernández Sampieri, 2006; Patterson et al., 2005). Por lo anterior, es que al vincular ambos conceptos, el clima se debe de contextualizar a través de un modelo de cultura organizacional (Hernández-Sampieri y Andrade, 2011).

En 2007 Glisson desarrolló un trabajo en el que pretendía generar un modelo científico de implementación de la eficacia evaluando y cambiando el contexto social en organizaciones dedicadas a la salud mental y servicios sociales. Con este estudio el investigador logró vincular el clima y la cultura corporativa demostrando que el contexto organizacional afecta la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones así como sus resultados; la investigación además propuso que el contexto podía ser modificado (y con esto sus resultados) a través de cambios organizacionales bien planeados.

En todos los casos, en la vinculación o relación de ambas variables, el factor de la motivación está presente, de igual manera la satisfacción es un indicador que se recalca, el sentirse bien, el logro; impulsa a los individuos el estar motivado.

Los cinco tipos de necesidades, según Maslow, son:

1. Necesidades fisiológicas: Comprende las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda y se ubican en el nivel más bajo de la jerarquía. Dado que las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior, aceptarán cualquier empleo que satisfaga estas necesidades. Desde este punto de vista, los gerentes que se centran en las necesidades fisiológicas para tratar de motivar a los subordinados, suponen que la gente trabaja sobre todo por dinero, pero no tienen en cuenta que, en la medida que los empleados estén motivados por necesidades fisiológicas, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan.

2. Necesidades de seguridad: Comprende a las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o enfermedad. Cuando se activan estas necesidades, las personas tienden a valorar sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas.

3. Necesidades de afiliación: Incluye las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia. Estas necesidades juegan un importante papel en el ambiente laboral, debido a que gracias a ellas las personas valoran el trabajo como una oportunidad de conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

4. Necesidades de estima: Agrupa a los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás. Las personas con necesidades de estima buscan la aceptación de los demás por lo que son y esperan que las consideren competentes y capaces.

5. Necesidades de autorrealización: Motiva a las personas a incrementar sus habilidades de solución de problemas.

En esta jerarquía, Maslow (1943), explica que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel. Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas. Existen diversos motivos que impulsan la motivación: racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, entre otros.

Por otra parte, Frederick Herzberg citado por Chiavenato (1989), desarrolló su enfoque modelo motivador higiene, tomando en cuenta dos factores:

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se encuentran en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo y están relacionados con la insatisfacción, debido a que no pueden ser controlados. Entre estos factores están el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Debido a su naturaleza, aun siendo óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Asimismo, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. Es decir, son esencialmente profilácticos y preventivos, pues, evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos: Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta y, estos, si se encuentran bajo el control del sujeto, ya que dependen de lo que él hace. Comprenden los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Robbins (1999) dice que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, esto estando siempre condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización, generando beneficios en el clima organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

AIESEC era originalmente un acrónimo de la Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales. Sin embargo, ya no se utiliza como un acrónimo, sino simplemente como el nombre de la organización. Se trata de una asociación mundial e internacional no gubernamental sin fines de lucro, avalada y reconocida por la Organización de las Naciones Unidas, dedicada a desarrollar el liderazgo en jóvenes universitarios entre dieciocho y veintinueve años, mientras que al mismo tiempo se dedica a promover el intercambio cultural a través de voluntariados y pasantías internacionales para jóvenes que comprende las mismas edades mencionadas anteriormente.

Historia:

Fue fundada en el año 1948, un par de años después de finalizar la Segunda Guerra Mundial, sin embargo, esta idea inicial, comienza para el año 1930 cuando representantes de varias universidades en diferentes partes de Europa, intercambiaban información sobre distintos programas. Dicho de otro modo, los estudiantes estaban realizando intercambios en otros países, promovido y apoyado por ellos mismos. Bertil Hedberg joven estudiante de la Universidad de Estocolmo, junto a Jaroslav Zich de Checoslovaquia y Stanislas Callens de Bélgica, fueron los encargados de fundar AIESEC que posteriormente fue llamada AIESEC. Su oficina principal estuvo ubicada en Rotterdam, países bajos, hasta el año 2018, actualmente fue trasladada hasta Ontario, Canadá. En la actualidad esta organización cuenta con más de 120 países miembros, y Venezuela conforma actualmente el grupo.

Para el año 1949, AIESEC realiza su primer congreso en la ciudad de Estocolmo, contando con una asistencia de 89 estudiantes, es en este congreso donde se sientan las bases de la organización, definiendo el nombre con el que hoy lo conocemos. Posteriormente a su primera convención se empezaron a integrar más y más países, haciendo su crecimiento algo exitoso y rápido. En el año 1977 AIESEC había logrado tener presencia en 50 países y 6 continentes. Y para 1989 se hace oficial la nueva misión de AIESEC, siendo esta “Paz y pleno desarrollo del potencial humano”.

Al ser una ONG avalada y reconocida por la ONU, recibió invitación al macro evento de la Naciones Unidas, el cual tuvo lugar el 25 de septiembre de 2015 en la **sede** de la ONU de la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, donde se reunieron diversos líderes mundiales. Este evento tuvo la finalidad de crear un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Dando como resultados los llamados “ODS” (Objetivos de desarrollo sostenible).

Actualmente AIESEC realiza más de 20.000 intercambios internacionales, y cuenta con aproximadamente 60.000 mil miembros activos en los 120 países y territorios del mundo.

Visión, Misión y Valores

Visión:

Su visión se enfoca en la paz y pleno desarrollo del potencial humano. Contribuir en el crecimiento de los países asociados y su gente como un compromiso inquebrantable hacia el entendimiento y la cooperación internacional.

Misión:

Su misión se orienta a ser la plataforma internacional más grande, para que los jóvenes descubran y desarrollen sus potenciales generando un impacto positivo en la sociedad, a través de un ambiente global de aprendizaje, oportunidades de liderazgo e intercambios profesionales internacionales.

Valores:

En cuanto sus valores, están enumerados en seis, los cuales son:

1. Activar el Liderazgo: basándose en el ejemplo y la inspiración a través de acciones y resultados. Implica asumir completa responsabilidad por la función de desarrollo del potencial de otras personas.
2. Demostrar Integridad: siendo consistentes y transparentes en decisiones y acciones.
3. Vivir la Diversidad: aprendiendo de diferentes formas de vida y opiniones representadas dentro de un ambiente multicultural.

4. Disfrutar de la Participación: creando una participación activa y entusiasta de todos los miembros.
5. Trabajar por la Excelencia: con el objetivo de generar resultados de la más alta calidad en todo lo que se hace.
6. Actuar Sosteniblemente: tomando en cuenta las necesidades de las generaciones futuras.

AIESEC ayuda a los jóvenes a perfeccionar sus habilidades de liderazgo mediante tres programas: **Voluntariado** Global, **Talento Global** y **Emprendedor Global**.

El primero se basa en un proyecto de **desarrollo comunitario** alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (**ONU**), en el que jóvenes se involucran en la problemática social para lograr un cambio positivo en el medio.

El segundo, **Talento Global**, consta de intercambios a nivel mundial en países como Hungría, Panamá, Ecuador, en los que la juventud disfrutará de experiencias laborales en las áreas de Mercadeo y publicidad, Administración y finanzas, Ingeniería e Informática, y Enseñanza de Idiomas.

El tercer programa, **Emprendedor Global**, consiste también en intercambios a nivel global. Los jóvenes se desenvolverán en ambientes laborales emprendedores y formarán parte de equipos de pequeñas y medianas empresas para dar forma a diversos proyectos.

Además, los miembros de la organización tienen la opción de participar en un espacio para equilibrar sus estudios con actividades extracurriculares, mediante su integración a los distintos comités que **AIESEC** ofrece en áreas laborales. Tras ser miembro de un comité, el participante podrá asumir un rol de liderazgo en proyectos a nivel local, nacional o internacional, permitiéndoles a sus integrantes conocer nuevas culturas y disfrutar de experiencias en distintos rincones del mundo.

Sedes y Organización:

Diez años después de su fundación, en 1958 se formaliza el proyecto en Venezuela siendo el primer país en Latinoamérica en ser parte de la organización. Sus

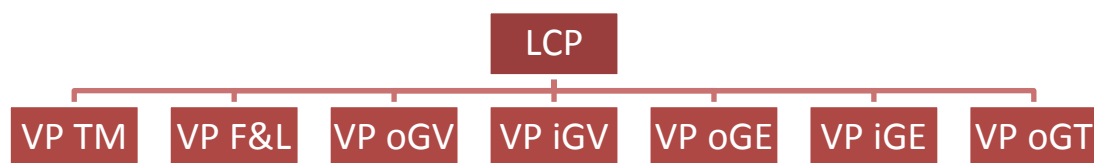
primeros comités locales se constituyen en la Universidad Central de Venezuela (UCV) y la Universidad Metropolitana (UNIMET).

En la actualidad AIESEC en Venezuela cuenta con 11 sedes, siendo estas:

1. AIESEC en UCAB.
2. AIESEC en UCV.
3. AIESEC en USB.
4. AIESEC en UNIMET.
5. AIESEC en Aragua.
6. AIESEC en Carabobo.
7. AIESEC en Guayana.
8. AIESEC en Barquisimeto.
9. AIESEC en Mérida.
10. AIESEC en San Cristóbal.
11. AIESEC en Maracaibo.

La estructura local siempre será la misma, conformada por un presidente local (LCP) y siete vicepresidentes (VPs). Sin embargo, la cantidad de vicepresidentes puede variar y disminuir si el comité se encuentra ubicado en el estatus de expansión o intervención.

El organigrama de los comités locales se encuentra distribuido de la siguiente manera. (Sacado de www.aiesec.org.ve)



El Presidente del comité Local (LCP- Local Committee President): Su labor no es más que dirigir y gerenciar a su equipo, buscando metas y logros en común y velando por el desarrollo del liderazgo y buenas experiencias de sus vicepresidentes.

El Vicepresidente de TM (Talent Management), es el encargado de velar por las relaciones y motivaciones internas en el comité local. Se encarga de la evaluación y selección de nuevos ingresos, de reconocimientos y estrategias para generar mejores resultados a través del manejo de talentos.

El Vicepresidente de F&L (Finance and Ligal), se encarga de la administración y distribución de los ingresos en el comité.

El Vicepresidente de oGV (Outgoing Global Volunteering), a diferencia de los mencionados anteriormente, pertenece a un área que la organización cataloga como “Front Office” ya que su labor se dedica totalmente a públicos externos, contrario a los casos anteriores que se dedicaban a trabajar solo con públicos internos. “oGV” se dedica puntualmente a la búsqueda de potenciales voluntarios, para que posteriormente realicen intercambios a cualquiera de los 120 países donde esta AIESEC presente.

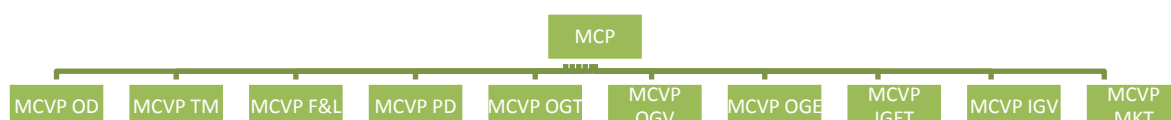
El Vicepresidente de iGV (Incoming Global Volunteering). Se encarga de hacer alianzas estratégicas con diferentes ONGs dedicados a realizar proyectos que cumplen con los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible, analizados por la ONU en el año 2015. Seguido de esto, se enfoca en buscar jóvenes extranjeros y voluntarios a dar su aporte a nuestro país.

Vicepresidente de oGE (Outgoing Global Entrepreneur). Es el encargado de las ventas del programa “Emprendedor Global” dicho en otras palabras, se dedica a la búsqueda de perfiles universitarios que deseen realizar o cursar sus pasantías en diferentes emprendimientos en cualquiera de los más de 120 países.

Vicepresidente de iGE: Este sigue la misma línea del área de iGV, ya que se dedica a la búsqueda y alianza con diferentes emprendimientos, para que jóvenes extranjeros realicen sus prácticas profesionales.

Vicepresidente de oGT: Es el último en la lista, pero no es menos importante. Al igual que en los casos anteriores, este es el encargado de las ventas de pasantías profesionales salientes, sin embargo estas pasantías tienen la particularidad de ser bastante largas (1 año), y normalmente son en trasnacionales como DELL, Microsoft, DHL, ADIDAS, NESTLE, EF, entre otros. Por tal motivo, el “target” para este producto debe ser mucho más profesional, con experiencia laboral, dominio de varios idiomas y egresados de la universidad.

AIESEC además de contar con un organigrama y equipo a nivel local, también está conformado por un equipo nacional. El cual se encuentra distribuido de la siguiente manera. (Sacado de www.aiesec.org.ve).



Dentro del organigrama nacional existen amplias posibilidades de cambios, y es usual que tenga constantemente modificaciones al iniciar una nueva gestión, ya que el diseño de la estructura depende netamente del MCP (Member Committee President) el presidente de la organización a nivel nacional.

MCP (Member committee President): Es el encargado de dirigir la organización a nivel nacional, es la representación de todo un país en los diferentes congresos internacionales y a su vez, dirige y vela por su equipo y el desempeño de la organización.

MCVP OD (Member committee Vice-President Organizational Development): Es el director nacional encargado del desarrollo organizacional en AIESEC en Venezuela, dirige y controla el diseño e implementación de las estrategias de desarrollo de toda la asociación. Y su fin es garantizar la existencia de un modelo que permita el buen desempeño en conjunto con las herramientas necesarias para medirlo.

MCVP TM (Member committee Vice-President Talent Management): Es el director nacional que se encarga de hacer seguimiento del desarrollo, implementación y mejora de las estrategias. A su vez es el jefe de equipo de la red nacional en cuando a TM, es decir es quien guía a los VPs de talento humano en las entidades locales.

MCVP F&L (Member Committee Vice-President Finance And Legal): Es el director nacional que se encarga de las finanzas y legalidades de AIESEC a nivel nacional, administrando los ingresos y creando presupuestos para diferentes inversiones, a su vez es el líder de equipo de la red de vice-presidentes de finanzas de las entidades locales.

MCVP PD: (Member Committee Vice-President Partnership Development): Es el director nacional encargado de las alianzas y relaciones estratégicas con otras organizaciones, asociaciones, empresas, emprendimientos y patrocinadores que trabajan en conjunto con AIESEC. Por la naturaleza de su rol, no posee una red de vice-presidentes a los cuales liderar.

MCVP oGT (Member Committee Vice-President Outgoing Global Talent): Es el director nacional encargado del programa de intercambios salientes “Talento Global” quien en conjunto con su red de VPs de las entidades locales, debe desarrollar alianzas internacionales para facilitar la movilidad del producto y al mismo tiempo se encarga de dirigir, planear para que su red de vicepresidentes ejecute actividades.

MCVP oGV (Member Committee Vice-President Outgoing Global Volunteering): Es el director nacional encargado de los voluntariados salientes, como en el caso anterior, este también tiene la responsabilidad de guiar a toda su red de vicepresidentes a lograr los objetivos, para eso debe establecer cooperaciones internacionales con otras entidades de AIESEC a nivel global, y a su vez planificar, para que posteriormente se ejecuten las actividades.

MCVP oGE (Member Committee Vice-President Outgoing Global Entrepreneurs): Es el director nacional que se encarga de dirigir a la red de Vice presidentes del producto de pasantías cortas salientes “Emprendedor Global” generando propuestas, planificación y cooperaciones internacionales que les permita a su red ejecutar actividades para el logro de la meta en común.

MCVP iGET (Member Committee Vice-President Incoming Global Entrepreneurs/Talent): Es el director nacional encargado de dirigir a la red de vice presidentes en el producto intercambio de pasantías largas y cortas entrantes “Talento/Emprendedor Global” a su vez se dedica a crear propuestas, planifica y crea

cooperación con otras entidades a nivel internacional para que se ejecuten actividades y se logren los objetivos.

MCVP iGV (Member Committee Vice-President Incoming Global Volunteering): Es el director nacional encargado de dirigir a la red de vice-presidentes en el producto de intercambios de voluntariados entrantes “Voluntario Global” quien además se dedica también a crear y generar propuestas, planificar y crear cooperaciones internacionales para que se ejecuten las actividades puntuales y se logren las metas propuestas.

MCVP Marketing (Member Committee Vice-President Marketing): Es el director nacional de mercadeo, y es quien se encarga de planificar, crear y ejecutar todo en cuanto a mercadeo, a diferencia de los casos anteriores, este director nacional no se encarga de una red de VPs, ya que este rol no existe a nivel local.

Públicos internos y externos:

Si bien se ha mencionado anteriormente un poco sobre los públicos con los que trabaja o hacia los que se dirige esta organización. Se debe ahondar con más detalle sobre los mismos.

Los públicos internos se pueden definir como todos aquellos con lo que existe una relación o una afinidad directa con el fin común de la organización, entiéndase cómo, los miembros de la organización y sus directivas. Dentro de AIESEC sus públicos internos son todos aquellos jóvenes con edades comprendidas entre 16 (Momentos en el que chicos y chicas universitarias ingresan a la universidad y al mismo tiempo en diferentes organizaciones o grupos) y 29 años (Edad límite para pertenecer a la organización). Por otra parte, encontramos a los **públicos Externos**, todos aquellos que no tienen una relación directa con la organización, en este caso encontramos a los aliados nacionales de AIESEC como: URIJI, NESTLE, EF, entre otros. A su vez se suman los clientes, los cuales también son jóvenes universitarios con edades comprendidas entre 18 y 29 años que son las edades límites y reglamentarias de la organización para realizar un intercambio.

Finalmente, la Universidad Católica Andrés Bello también se encuentra categorizada dentro de los públicos externos, siendo además uno de los más importantes, ya que se tiene una estrecha alianza, en donde se le facilita a la

organización una oficina en módulo 2 piso 2, desde los años 90's hasta la actualidad, a su vez, la organización cuenta con beneficios como: presencia en campus, presencia en ferias internacionales y estudiantiles sin costo alguno, acceso a espacios de la universidad. También múltiples escuelas permiten la validación de pasantías con los programas de intercambios de AIESEC, así como también la validación del servicio comunitario.

Este trabajo propone estudiar a fondo esta asociación en particular, ya que no existen muchos estudios que sobre AIESEC u organizaciones que se asemejen, y se considera un punto interesante debido a todas las formas particulares en las que se dirigen, desarrollan y desenvuelven estas fundaciones sin fines de lucro, en nuestra actual sociedad globalizada y capitalista.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Para este trabajo de investigación es imprescindible aplicar un conjunto de prácticas lógicas y técnicas, estudiar los métodos de investigación adecuados los cuales orienten mediante diversos caminos para llegar al objetivo deseado. Todo este conjunto de factores mencionados se refiere a la metodología que debe contener un trabajo de investigación, el cual debe exponer una visión detallada del proceso para investigar un problema manifestado, el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos utilizados, el nivel y diseño de investigación.

Tipo de investigación.

El objetivo planteado en la investigación es determinar la forma en la que los integrantes de AIESEC en Venezuela, perciben el clima organizacional y a su vez la manera en la que se sienten dentro de la misma. Es por esta razón, que el tipo de investigación del presente proyecto está basado principalmente en una investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, ya que describe los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Por ejemplo, la descripción de la cultura y el clima organizacional de AIESEC en Venezuela.

Según Van Dalen & Meyer, (1981). El objetivo de la investigación descriptiva es “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (pp. 52-53). Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Diseño de la investigación.

Hernández Sampieri (1994) define el diseño de investigación como: “el plan o la estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar desde el punto de vista técnico, y guiar todo el proceso de investigación, desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación”.

Por su parte García, (2011) expresa que:

La metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Es inductiva. La recolección de datos consiste en obtener los distintos puntos de vista de los participantes, no se efectúa la medición numérica y por lo tanto el análisis no es estadístico. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría y su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan actores de un sistema previamente definido. Se utilizan pocos instrumentos estandarizados.

Atendiendo a los objetivos delimitados, de manera principal, la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo, el cual analizará el clima y la cultura organizacional de AIESEC en Venezuela para el año 2018 a partir de la percepción de los miembros que la conforman. Con tendencia a un proyecto de investigación descriptivo y una metodología cualitativa debido a que permite recolectar los datos sin cálculo exacto a participantes que interactúan directamente con la realidad, luego se examinan los resultados obtenidos con el instrumento aplicado, para posteriormente interpretar los efectos de estas indagaciones.

Unidad de análisis y muestra.

Como indican Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2003), se entiende a la unidad de análisis, como los sujetos que van a ser medidos.

La unidad de análisis en la siguiente investigación corresponde a los integrantes de la organización a nivel nacional en AIESEC en Venezuela.

Por otra parte, para Sabino (1996) “Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que presentan la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población que sirve para representarlo”.

Así mismo entendemos que la población se determina por las características que la definen, y podemos decir que el conjunto o conglomerado de elementos que tiene esta característica se le llama población o universo. Dicho en otras palabras, la población es la totalidad de fenómenos a estudiar, donde cada unidad de la población tiene características en común. Y esto se estudia y da origen a los datos y resultados de una investigación.

Población

Según Tamayo & Tamayo (1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Para poder llevar a cabo nuestro análisis, es necesario conocer la cantidad total de miembros o voluntarios con los que cuenta AIESEC; actualmente se cuenta con una población de 300 miembros activos dentro de todo el territorio de Venezuela. Dado que la población se encuentra geográficamente muy dispersa se decide optar por un muestreo por conglomerados; de ahí los elementos de la población fueron seleccionados de manera individual, uno a la vez; al azar en forma natural y asignados en agrupaciones. Teniendo conocimiento de nuestra población, utilizamos un nivel de confianza de 90 % siendo este uno de los niveles más usados comúnmente según Freund, John y Gary Simon (1992) y un margen de error de 10%; ya que utilizando estos datos, el número de muestra no excedía la mitad de la población, todo lo contrario ocurría con un nivel de 99% o 95%.

Tamaño de la muestra =

$N = \text{tamaño de la población} \cdot e = \text{margen de error (porcentaje expresado con decimales)} \cdot z = \text{puntuación } z$

El cálculo de la muestra fue no probabilístico, considerando la población de 300, un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10% nuestra muestra será de 56 personas.

Tabla 1. Población

Comités Locales	N
UCAB.	28
UCV.	28
USB.	28
UNIMET.	27
Aragua.	27
Carabobo.	27
Guayana.	27
Barquisimeto.	27
Mérida.	27
San Cristóbal.	27
Maracaibo.	27
TOTAL	300

Tabla 2. Muestra de la población

Comités Locales	N
UCAB.	6
UCV.	5
USB.	5
UNIMET.	5
Aragua.	5
Carabobo.	5
Guayana.	5

Barquisimeto.	5
Mérida.	5
San Cristóbal.	5
Maracaibo.	5
TOTAL	56

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Al respecto Arias, (1999), sustenta que: “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

Desde otro punto de vista, Tamayo & Tamayo (1997), expresa lo siguiente: “las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten tener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñaran de acuerdo a la técnica a seguir”.

La técnica de recolección de datos se utiliza como medio para recaudar la información necesaria y conocer las opiniones de la población, en este caso emplearemos unas encuestas. La encuesta la define el Prof. García M., (2002) como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.”

En esta investigación se aplicarán las encuestas con treinta y ocho (38) preguntas de tipo cerradas, que nos permita analizar cómo es el clima y la cultura organizacional en esta institución. El instrumento utilizado se convierte a formato virtual, se transcribe la encuesta a google forms para poder ser enviado virtualmente y así poder ser llenado por los miembros de los comités fuera de Caracas. Una vez obtenido los resultados, se vaciaron y analizaron mediante el programa estadístico informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Validez de los instrumentos

Los instrumentos utilizados para la medición deben ser los correctos. Con esto se quiere decir que deben indicar lo que interesa medir con facilidad y eficiencia, tal como lo indica Namakforoosh (2002), para ello es necesario que dichos instrumentos consideren tres características principales que son: Validez, el grado en que la prueba mide lo que en realidad se quiere medir; Confiabilidad: la exactitud y precisión de los procedimientos de medición; y la Factibilidad, se refiere a los factores que determinan la posibilidad de realización.

Es por tanto que mientras los instrumentos mantengan en consideración dichas características serán válidos para la realización de la investigación.

El instrumento utilizado para esta investigación fue adaptado del instrumento utilizado por Gutiérrez (2001) en su tesis “Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal”, el cual utilizamos como instrumento guía y como ya mencionamos anteriormente adaptamos por tal motivo no se aplicó prueba piloto.

Además, el instrumento pasó por correcciones y finalmente validado por 2 profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, los cuales constan de amplia experiencia en metodología de investigación y trabajos de grado como lo son; Pedro Navarro y Claudia Peña.

Variables

Una variable es según Arias, (1999), una cualidad susceptible de sufrir cambios. Y en la presente investigación una de ellas será el Clima Organizacional, la cual se puede evaluar y medir.

La principal variable en este proyecto final es analizar y profundizar para dar respuesta a un problema, el cual es “Cómo perciben los públicos internos el clima organizacional de AIESEC en Venezuela”.

Luego de lo antes expresado, se busca entender y describir a los factores que lo conforman, y para eso se establecieron unos indicadores que responden a dimensiones.

Motivación: según Maslow (1991) “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” y la mediremos a través de los siguientes indicadores”.

Futuro dentro de la organización: esto se refiere a la ambición que tienen los integrantes de la organización y su percepción sobre las posibilidades de crecimientos y exploración de oportunidades dentro de la misma. Las cuales son ofrecidas por la organización para el crecimiento de sus partes, y la llamada “salida de la zona de confort” para que se asuman nuevas responsabilidades y nuevos retos. Donde el más calificado y disciplinado tiene la oportunidad de ascender.

Retribución no monetaria: Determinar si los miembros y líderes de la organización reciben diferentes beneficios (no monetarios) que ayudan a un mejor desenvolvimiento y motivación de sus integrantes, por parte de la ONG.

Retribución: Determinar si los roles de liderazgo que ya son parte de los miembros a optar por una remuneración monetaria, perciben justo el sistema y logísticas de remuneraciones y de beneficios socioeconómicos dados por la ONG.

Crecimiento personal: Habla de determinar si los roles de liderazgo, y descripciones de trabajo, las metas alcanzadas y el desenvolvimiento del individuo dentro de su zona laboral; realmente les produce sentimiento de satisfacción y crecimiento.

Networking: permite ver, si una de las razones por las que se genera motivación, es por la red de contactos que se pueden generar mientras se es miembro o líder dentro de la organización en un tiempo determinado.

Comunicaciones internas: Las comunicaciones internas es la comunicación que va dirigida al cliente interno, dicho en otras palabras: al trabajador.

Comunicación con los altos roles de liderazgo: Percepción que tienen los miembros e integrantes de la ONG de la información dada y bajada por parte de los altos cargos de liderazgo en relación con la manera en la que se desenvuelve la organización.

Comunicación dentro de los Comités locales: Percepción que tienen los integrantes o miembros de la ONG, en relación a la forma en la que fluye la comunicación dentro de un comité local en el cual pertenecen.

Relaciones internas: determinar si las relaciones miembro-Líder, miembro-miembro y líder-líder son respetuosas, honestas y un ambiente donde se practica la retroalimentación.

Toma de decisiones: se puede definir la toma de decisiones como el proceso donde se tiene la potestad de realizar una elección entre varias opciones para resolver diversas circunstancias en el ámbito laboral.

Participación: Evaluar la percepción que tienen los miembros de la organización con respecto a la participación que poseen en los procesos de toma de decisión y que pueden afectar de manera directa o indirecta su desarrollo y desenvolvimiento dentro de la ONG.

Estructura organizacional: se le puede considerar como la división de todas y cada una de las actividades de un organización o empresa, que al mismo tiempo se agrupan para establecer áreas, que con la ayuda de la supervisión de los líderes o responsables, contribuyen a la búsqueda y alcance de las metas y objetivos que posee la misma en una visión bastante general.

Conocimientos de reglas y políticas de la organización: Percepción de los miembros de la ONG con respecto a las normativas y políticas de la misma, como también las demandas y exigencias por parte de la organización.

Metas y objetivos: percepción de los integrantes de la ONG acerca de si el líder transmite de manera clara, las metas y logros que se llevan a cabo a través del tiempo.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE:

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para Judith Scharager (2001) las variables deben ser definidas en dos formas: conceptual y operacionalmente, es por esto, que es muy importante recordar que la definición operacional y la definición conceptual de la variable deben ser consistentes. El proceso de operacionalización de las variables, permite que las propiedades del objeto de estudio que no son cuantificables directamente, sean llevadas a expresiones más concretas y directamente medibles (p.48). En pocas palabras, el proceso de operacionalización de la variable es un conjunto de operaciones secuenciales para la conversión de una variable en dato.

Tabla 3. Cuadro de Operacionalización

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Analizar el clima y Cultura organizacional de Aiesec en Venezuela para el año 2018, a partir de los miembros que la conforman	Identificar como es la cultura organizacional de Aiesec en Venezuela.	Tipos de cultura Organizacional	Cultura burocrática	Reglas y formalidades.	19, 23, 33 y 34
			Cultura de Clan	Tradiciones	32 y 37
				Compromiso	7, 20 y 38
			Cultura Emprendedora	Dinamismo	28
				Creatividad	24 y 36
			Cultura Orientada al logro	Logro de objetivos	35, 31 y 27
	Identificar como es el clima organizacional de AIESEC en Venezuela	Clima Organizacional	Motivación	Remuneración (No monetaria)	8
				Futuro en la organización	16 y 26
				Trabajo en sí mismo	13
				Reconocimiento	30
			Comunicación	Con superiores	25
				Dentro del área	29
				Cordialidad	10 y 12
			Supervisión	Asesoramiento y apoyo	17 y 6
				Evaluación de desempeño	9 y 14
				Asignación de responsabilidades	22
				Fomento a la participación	21
			Toma de decisiones	Participación	15
				Autonomía	18
			Identificación	Con la organización	3 y 5
			Trabajo en equipo	Interdependencia	2
				Manejo de conflicto	11
			Relaciones sociales	Cohesión	1
				Cooperación	4

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en el estudio, realizado a través de encuestas, los cuales de explicaran de dos formas:

Análisis General, el cual comprende en primer lugar la descripción de la cultura organizacional, y cuáles de los tipos de cultura organizacional es el más predominante, o incluso si carece de características que definen las culturas. A su vez se estarán analizando los factores presentes dentro del clima organizacional y la percepción que tienen los miembros que conforman la ONG.

Análisis específicos, contiene el análisis de la percepción del clima organizacional basados en sus siete dimensiones y sus diecisiete indicadores.

1. Análisis General:

El siguiente análisis está basado en la totalidad de las respuestas dadas por los individuos, Se presenta de manera general, sin detallar las sedes a las que pertenecen los individuos, ya que precisamente se quiere establecer un marco general para un primer tratamiento de los resultados. Describiendo las percepciones que tienen los miembros de la organización.

En cuanto al tipo de cultura organizacional, se presenta lo siguiente:

Tabla 4. Datos estadísticos de los tipos de cultura organizacional

Estadísticos				
	Cultura Burocrática	Cultura de Clan	Cultura Emprendedora	Cultura orientada al logro
n	56	56	56	56
Media	3,4777	3,5821	3,4167	3,5060
Mediana	3,5000	3,8000	3,6667	3,6667
Moda	4,00	4,00	3,67	3,67 ^a
Coeficiente de variación	15,28%	13,18%	18,43%	14,94%
Varianza	,282	,223	,397	,275

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

En la tabla se puede observar que la cultura de clan cuenta con una media de 3,58; por otro lado y con una media de 3,41 la cultura emprendedora, un 3,47 la cultura burocrática y por ultimo un 3,50 para la cultura orientada al logro. Promediando estos datos, se evidencia que todos giran en torno a un valor central, siendo este 3,50.

Por su parte, el coeficiente de variación nos permite medir el nivel de variabilidad de los datos respecto a la media, y para este cuadro en particular, los valores nos indican una serie homogénea ya que, dicho valores son considerablemente bajos, y ningún porcentaje está por encima de 20% entendiéndose así, que la percepción en el grupo estudiado es similar con respecto a cada una de las variables señaladas.

Se puede visualizar que las culturas predominantes, son la Cultura de Clan, y la Cultura Orientada al Logro, más sin embargo debe aclararse que ambas son sobresalientes por muy poco, puesto que como se mencionó anteriormente, cada una de las medias es similar al valor central o su promedio, y en conjunto con el coeficiente de variación se debe aclarar que se hace imposible catalogar a la organización dentro de un solo tipo de cultura organizacional.

Sobre la percepción del clima organizacional por parte de los miembros de AIESEC, se obtiene lo siguiente:

Tabla 5. Datos estadísticos de las variables del clima organizacional

Estadísticos							
	Motivación	Comunicación	Supervisión	Toma de decisiones	Identificación	Trabajo en equipo	Relaciones Sociales
n	56	56	56	56	56	56	56
Media	3,5857	3,1116	3,2679	3,5179	3,7589	3,6339	3,7857
Mediana	3,8000	3,2500	3,5000	3,5000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	4,00	3,00 ^a	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Coeficiente de Variación	11,83%	19,79%	21,40%	17,76%	15,00%	15,18%	11,50%
Varianza	,180	,379	,490	,391	,318	,304	,190

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

En la presente tabla, se observa que al calcular el promedio de las medias, este alcanza un valor aproximado de 3,51; al comparar este promedio con cada una de sus medias, se puede concluir que las medias son cercanas a la promediación y esto en conjunto con el coeficiente de variación indica por consecuencia que se está en presencia de homogeneidad, pues si se observa detalladamente cada uno de los datos dentro del coeficiente de variación, y entendiendo que entre más bajo es el porcentaje, mayor homogeneidad y entre más alto mayor heterogeneidad, se puede decir que la percepción es similar entre los encuestados, ya que todas las variables exceptuando la de “supervisión” se encuentran por debajo del 20%, por otra parte dicha variable (supervisión) posee un valor de 21,40% indicando así, que aunque existe homogeneidad, la percepción varía un poco dentro de este ítem.

Al observar de forma global la tabla anterior, puede analizarse que se percibe un buen clima organizacional, más sin embargo es de vital importancia prestar atención a las variables de comunicación y supervisión, ya que estas se estudiarán de forma más cuidadosa en las tablas siguientes.

Finalmente, evaluando los datos anteriormente expuestos, se puede decir que, se cuenta con una membrecía motivada, ya que se encuentran alineados con el funcionamiento de la organización y lo evidencian con una opinión o percepción bastante parecida con respecto a las preguntas planteadas.

A nivel general, se muestra también que la organización tiene sus medios de comunicación establecidos, y que sus miembros están al tanto del funcionamiento del mismo, sin embargo más adelante se observará con mayor detalle. Por otra parte el coeficiente de variación en cuanto a la supervisión destaca un valor mayor, indicando que aunque no es de los problemas más graves, algo sucede dentro de esta variable, posibles problemas con los roles o el liderazgo dentro de los equipos y sus obligaciones y responsabilidades.

La identificación y el trabajo en equipo, es algo que sin duda se cumple dentro de la organización, y específicamente las relaciones sociales, es una de las cualidades que mejor han desarrollado dentro de la organización.

En el siguiente punto, se llevará a cabo una explicación exhaustiva de cada una de las dimensiones, para entender a profundidad cuáles son los factores e indicadores más predominantes en cada una de las variables propuestas para el segundo objetivo específico.

2. Análisis específico:

Tabla 6. Clima organizacional: Motivación.

Estadísticos				
	Remuneración (No monetaria)	Futuro en la organización	Trabajo en sí mismo	Reconocimiento
n	56	56	56	56
Media	3,6071	3,6250	3,6071	3,4643
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Moda	4,00	4,00	4,00	3,00
Coeficiente de Variación	20,93%	17,29%	17,27%	15,53%
Varianza	,570	,393	,388	,290

Dentro de la dimensión motivación, encontramos cuatro indicadores, entre ellos:

- Remuneración de tipo no monetaria.
- Futuro en la organización.
- Trabajo en sí mismo.
- Reconocimiento.

Dichas variables están acompañadas de las siguientes medias: 3,60 para remuneración, 3,62 para futuro en la organización, 3,60 para trabajo en sí mismo, y finalmente 3,46 para reconocimiento. Analizando el Coeficiente de Variación se observa que la menor variabilidad se encuentra ubicada en el ítem de “Reconocimiento” teniendo una cifra de 15.53%. Posterior a eso, se encuentran “Futuro en la Organización” y “Trabajo en sí mismo”, con un coeficiente de variación de 17,29% y 17,27% respectivamente. A su vez con un coeficiente de variación más amplio, se encuentra la “Remuneración” 20,93%. Datos que indican que la percepción del grupo o de los encuestados es bastante similar en lo que se les preguntaba, indicando así que existe homogeneidad.

Aiesec se caracteriza culturalmente, por incentivar constantemente a sus integrantes a escalar dentro de la organización, debido a que los periodos de liderazgo son considerablemente cortos, con una duración máxima de 1 año para la mayoría de los roles o puestos de liderazgo, y una duración mínima de seis meses. Luego de cumplidos estos periodos de tiempo, se renuevan los equipos. Esto sucede tanto a nivel internacional, como a nivel nacional y local.

Referente a la remuneración de tipo no monetaria, es un indicador usado ya que dicha organización se caracteriza por ser un espacio donde los jóvenes crecen y se desarrollan siendo voluntarios, es decir no reciben un pago monetario. Es por este motivo, que la variación se eleva en este ítem, en comparación a las demás, ya que existe una diversidad un poco más amplia de opiniones en cuanto a este punto. Mas sin embargo, lo que concierne a los 3 ítems posteriores, se concluye que su funcionamiento interno es considerablemente bueno, ya que están cumpliendo con su objetivo de una percepción positiva por parte de sus públicos internos en materia de “futuro en la organización” “trabajo en sí mismo” y “reconocimiento”

Tabla 7. Clima organizacional: Comunicación

Estadísticos			
	Con Superiores	Dentro del área	Cordialidad
n	56	56	56
Media	2,4107	2,8214	3,6071
Mediana	3,0000	3,0000	4,0000
Moda	3,00	3,00	4,00
Coeficiente de variación	45,28%	30,30%	17,27%
Varianza	1,192	,731	,388

Entre la dimensión de comunicación se encuentran tres indicadores. Comunicación con: superiores, dentro del área y cordialidad. Si se observa la tabla, se puede ver claramente que el indicador de cordialidad, tiene una media por encima de 3 lo cual implica que está categorizado entre medianamente de acuerdo y totalmente de acuerdo, esto indica que dentro de la organización se perciben por parte de los miembros, respeto y cordialidad dentro del ámbito laboral.

Por otra parte, la comunicación dentro del área y con superiores, se encuentra una media de 2,82 y 2,41 respectivamente. Es importante mencionar que ambos valores se encuentran entre, medianamente en desacuerdo y medianamente de acuerdo, lo que indica que la comunicación con los supervisores y dentro de los equipos de trabajo es deficiente.

Además, analizando los datos reflejados en el coeficiente de variación, se pueden observar que dos de ellos son considerablemente alto, es decir, la comunicación

con el supervisor (45,28%) y dentro de las áreas de trabajo (30,30%), dichos resultados pueden considerarse heterogéneos, puesto que existe una distorsión en cuanto a la opinión general, ya que no se encuentran alineados, indicando así que la relación con los supervisores puede ser complicada. Sucede lo mismo en la comunicación dentro de las áreas, pero a una menor escala. Por otro lado se observa un contraste elevado entre las dos variables mencionadas y la variable cordialidad ya que aunque es claro que hay problemas de comunicación interna, la cordialidad por su parte mantiene resultados homogéneos, es decir, existen similitudes de percepción en esta variable.

Tabla 8. Clima Organizacional: Supervisión

Estadísticos				
	Asesoramiento y apoyo	Evaluación y desempeño	Asignación y responsabilidades	Fomento de la participación
n	56	56	56	56
Media	3,3214	3,1161	3,4286	3,3036
Mediana	3,5000	3,5000	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00
Coefficiente de Variación	22,86%	32,52%	24,78%	29,94%
Varianza	,577	1,027	,722	,979

Para la dimensión de supervisión, se encuentran cuatro indicadores, visualizados en la tabla: Asesoramiento y apoyo, evaluación y desempeño, asignación y responsabilidades y fomento de la participación. Todos estos indicadores varían muy poco entre sí, pues la media aproximada es de 3,29.

El coeficiente de variación nos muestra nuevamente, que existe homogeneidad en las percepciones de la población con respecto a la variable de supervisión, haciendo una excepción para el ítem de evaluación y desempeño, pues en este caso sobrepasa el 30%, dato que marca la diferencia entre los demás. Para esto asociaremos y analizaremos en conjunto este dato con el coeficiente de variación de la tabla anterior, específicamente con el ítem de “comunicación con superiores” puesto que entre ambos coeficientes de variación existe una relación ya que quienes evalúan y miden el desempeño de cada miembro de la organización, son los superiores, con quienes se observó que existen problemas de comunicación.

Tabla 9. Clima Organizacional, Toma de decisiones.

Estadísticos		
	Participación	Autonomía
n	56	56
Media	3,4821	3,5536
Mediana	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00
Coeficiente de variación	26,25%	16,90%
Varianza	,836	,361

Para el análisis de la dimensión “toma de decisiones”, se pueden observar 2 indicadores, en primer lugar y con una media de 3,55; se encuentra la “autonomía” a su vez, la “participación” posee una media de 3,48.

Dentro del coeficiente de variación, la “participación” se ubica en un 26,25% y la autonomía en un 16,90%, lo cual nos indica homogeneidad, aunque uno de ellos tiene una variación un poco más elevada.

Tabla 10. Clima Organizacional, Trabajo en equipo.

Estadísticos		
	Interdependencia	Manejo de Conflicto
n	56	56
Media	3,7321	3,5357
Mediana	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00
Coeficiente de variación	14,88%	22,21%
Varianza	,309	,617

Para la dimensión de trabajo en equipo, se manejan dos indicadores, siendo estos: “Interdependencia” y “manejo de conflicto” ambos con una media por encima de 3, lo que indica que la categorización de ambos resultados se encuentra entre medianamente de acuerdo – totalmente de acuerdo. Además aunque se presenta una

diferencia notable entre la variabilidad de manejo de conflicto e interdependencia, se puede concluir que la muestra y su percepción son homogéneas puesto que el nivel de variabilidad es bajo, concluyendo así que AIESEC permite interdependencia y desarrolla a sus miembros en cuando al manejo de conflicto.

Tabla 11. Clima Organizacional, Relaciones sociales.

Estadísticos		
	Cohesión	Cooperación
n	56	56
Media	3,7321	3,8393
Mediana	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00
Coefficiente de variación	15,74%	11,93%
Varianza	,345	,210

Con respecto a la última dimensión, llamada “Relaciones Sociales” se encuentran ubicados dos indicadores, que se muestran en la tabla anterior, siendo estos “Cohesión” y “cooperación”. En el mismo se percibe que tienen una media aproximada de 3,78 y por ende muy poca variación entre el promedio de las medias y cada una de ellas. Este valor se puede ubicar entre el rango de medianamente de acuerdo – totalmente de acuerdo, también muestra que la percepción que se tiene en cuanto a la cohesión y cooperación, o incluso las relaciones sociales dentro de AIESEC en general, es positiva, ya que sus coeficientes de variación son considerablemente bajos y por tal motivo existe homogeneidad. Esto indica alineación en cuanto a la opinión o percepción que está teniendo la muestra con respecto a las relaciones sociales.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este estudio es describir como es percibido el clima organizacional y cuál es el tipo cultura de AIESEC en Venezuela. Para esto se desglosan dos objetivos, los cuales son: 1) Identificar cómo es la cultura organizacional de AIESEC en Venezuela. E 2) Identificar cómo es el clima organizacional de AIESEC en Venezuela.

Estos objetivos y variables, se evaluaron a través de un instrumento el cual fue adaptado, pues se usó otro como referencia. Posterior a eso, se aplicó encuesta a 56 miembros de AIESEC, de once comités locales diferentes; 6 AIESEC en UCAB, 5 AIESEC en UCV, 5 AIESEC en USB, 5 AIESEC en UNIMET, 5 AIESEC en UCAB – Guayana, 5 AIESEC en Carabobo, 5 AIESEC en Maracay, 5 AIESEC en Barquisimeto, 5 AIESEC en San Cristóbal, 5 AIESEC en Mérida y 5 AIESEC en Maracaibo.

Según lo observado a lo largo de todo este estudio y análisis de resultados, se puede decir que existe una muy mínima diferenciación en cuanto a los coeficientes de variación, por lo que en línea general existe homogeneidad en los resultados obtenidos.

La homogeneidad indica por su parte que la percepción es similar en el grupo encuestado, hay ciertas excepciones donde los resultados no se consideran homogéneos y por tal motivo existe una mayor variabilidad en la percepción, y debido a esto se puede concluir lo siguiente:

En línea general el clima de AIESEC en Venezuela es percibido como bueno o positivo, pero al mismo tiempo existen diferentes factores que están causando complejidades internas, y por tal motivo se evidencian valores mucho más altos en algunos casos particulares, y se puede percibir una motivación alta por parte de la mayoría de su membresía.

Estos casos particulares que se mencionan, hacen referencia a la comunicación interna de la organización, ya que se logró concluir que la comunicación no está siendo efectiva o grata, tanto con los supervisores como dentro de las áreas de trabajo, a su vez la tabla de supervisión, refleja que hay heterogeneidad con respecto al ítem de

evaluación de desempeño, cosa que se podría vincular con el hecho de que los encargados de estas evaluaciones son precisamente los supervisores o superiores.

Se pudo evidenciar, además, que las tendencias de respuestas de los encuestados de los diferentes comités son directamente proporcionales, dicho en palabras más simples, las respuestas dadas por cada uno de los comités son similar entre todos los encuestados, independientemente del comité al que pertenezcan.

También se puede concluir que el modelo de los tipos de cultura que se usó para esta investigación, todos y cada uno de ellos se encuentran presentes de cierta forma en organizaciones como AIESEC, sin embargo, la que más predomina del grupo, es la cultura de clan y cultura orientada al logro, puesto a que sus coeficientes de variación son los más bajos, indicando más homogeneidad en los resultados, y sus medias son las más altas.

Dentro de los indicadores de Clima Organizacional, se observa también que sus dimensiones más importantes en cuanto a los resultados obtenidos, es la dimensión de “Identificación con la organización” esto, permite concluir que se está en presencia de un buen clima y cultura organizacional debido al nivel de compromiso que AIESEC es capaz de desarrollar en sus miembros.

Para finalizar, se considera pertinente, realizar recomendaciones que puedan considerarse a futuro:

- Afinar los canales de comunicación de la organización, estableciendo correctas y adecuadas vías según sea el rol o estatus de quien realiza el comunicado. (Correos, reuniones, Boletines informativos), y a su vez hacer saber a cada uno de los integrantes de la organización que son escuchados y que existen espacios de “feedbacks” para poder mejorar estos canales o la forma en la que se hace llegar el mensaje.
- Realizar análisis anuales comparativos, para medir y evaluar las evoluciones que ha tenido la organización.
- Ampliar las posibilidades y crear un sistema de remuneraciones, que permita mejorar las condiciones en la que se encuentra actualmente.

- Usar este estudio como base y evaluar otros aspectos del clima y la cultura organizacional, que permitan ampliar la visión que se tiene hoy día.
- Tomar en consideración los tiempos tan cortos en lo que se maneja la organización y para esto dejar respaldo de los estudios que se comiencen a hacer.
- Diseñar nuevos programas de desarrollo para sus miembros, que permita darles una visión más clara y amplia, de lo que hacen y ganan estando dentro de esta organización.
- Revisar estudios similares, en donde se pueda evidenciar o comprar particularmente el tema de la comunicación con los superiores, para de esta manera entender si es una condición usual que se presenta en este tipo y otro tipo de organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, P. (2015). *The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes*. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71-76.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alarcón, H. y Cea, B. (2007). *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas*. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Alco, C. M., & Gill Rodríguez, F. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Andrade, 448.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. (3ra edición). Caracas: Episteme.
- Baguer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Diaz de Santos.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicacion y organizacion*. Buenos Aires: Paidos, 17.
- BM. (13 de Diciembre de 1996). *El tiempo*. Obtenido de El tiempo: <https://m.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-641424>
- Boada, A. B. (1995). *Comunicación humana y paradigmas holísticos. Claves de razón práctica*. España: Universidad de Barcelona, 51, 78-80.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La crujía.
- Burgos, D. (2010). *Propuesta de mejora de clima y cultura organizacional para Mexfam Clinica Tlalpan*. *Universidad Autónoma de México (UNAM)*. México.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Debates IESA. (1997). *Gerencia y Cultura*. Vol. 3. N° 2. Caracas .
- Denison, D.R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of management review*, 2 (3), 619-654.

- Dessler. (1993). *Organizacion y administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". *Management Review (AMA FORUM)* 70 (11): 35-36.
- Eagleton, T. (2001). *La idea de Cultura*. Barcelona: Paidós, 58.
- Flórez Ochoa, R., & Tobón Restrepo, A. (2001). *Investigación educativa y pedagógica*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana.
- Freund, J. & Simon G.. (1992). *Estadística elemental*, México, D.F., Ed. Prentice.
- Galindo Cáceres, J. (2008). *Comunicación, Ciencia e Historia. Fuentes científicas históricas hacia una Comunicología Posible*. Madrid: McGraw Hill.
- García Jiménez, E., Gil Flores, J., & Rodríguez Gómez, G. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.
- García M., F. (2002). *La encuesta*. En F. Alvira, M. García Ferrando y J. Ibáñez. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle. Colombia: Cuadernos de Administración. ;(42):43-61.
- Garza, J. G. (1996). *Administración contemporánea*. México; 198-213 Alhambra.
- Gibson, J. L. (1993) *Organizacio: Conducta, Estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Giomi, C. (2006). *Manual de autogestión para organizaciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: Instituto para la cultura, la innovación y el desarrollo: Espacio.
- Glisson, Ch. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on social work practice*, 17 (736).
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Diana, 30-31.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Guedez, V. (1998). *Gerencia cultura y educación*. Caracas: Tropykos/ Clacdec, 58.
- Gutiérrez, E. (2001). Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un proceso de rotación de personal. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas.
- Harris, M. (2011). *Antropología*. Madrid: Alianza.

- Hernández-Sampieri y Andrade (2011). Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. Manuscrito no publicado, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya, México.
- Hicks, H. G. (1977). *Administracion de organizaciones* . México: CECSA.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas y Organizaciones: El Software de la Mente*. Alianza .
- Iljins, J., Skvarciany, V. y Gaile-Sarkane, E. (2015). *Impact on Organizational Climate trough Organizational Culture Factors. Case Study of Latvia and Lithuania*. Trends Economics and Management, IX(24), 9–17.
- Kroeber, & Kluckhohn. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*.
- Laguna, S., & Delgado, G. (2019). Relación entre cultura organizacional, clima organizacional y motivación de logro en una muestra de trabajadores mexicanos. Universidad Autónoma de México (UNAM).
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of motivation*. *Psychological review*. 50., 370-396.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mauss, M. (1999). *Introducción a la obra de Marcel Mauss*. Madrid: Madrid: Tecnos, 20.
- Mazi, A. (2012). *Incidencia de la proliferación de ONGs en la subjetividad de los argentinos* . *Memoria Academica* , 2.
- Mondy, W. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Muñoz, L. (2014). *A vueltas con las ONG: Perspectivas Teóricas*. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 287.
- Murray, R. S. y Larry, J. S. (2005). *Estadística*. 4ta edición. Mc Graw-Hill. México, D.F.
- Namakforoosh, M. N. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Nyiztor. (1995). Diseño y aplicacion d eun modelo de clima organizacional. Estudio de Caso. (Tesis de Grado) Relaciones Industriales.
- ONU. (2007). *Manual sobre las instituciones sin fines de lucro en el Sistema de Cuentas Nacionales*. Nueva York
- ONU. (15 de Octubre de 2018). *NU*. Obtenido de NU:
<http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational management. Mastering paradoxes and competing demands for high performance*. San Francisco: Jossey Bass.
- RAE. (2 de agosto de 2018). *RAE*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- RAE. (15 de octubre de 2018). *RAE*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Robbins, S. P. (1996). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1994). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Scharager, J. (2001). *Muestreo no probabilístico*. Pontificia Universidad de Chile. Santiago.
- Schein, E. H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes, 19.
- Schneider. (1972). Organizational Climate: Individual preferences and organizational realities, 56, 211-217. *Journal of applied psychology*.
- Sexton, W. P. (2008). *Teorias de la organizacion*. México: Trillas.
- Stringer, & Litwing. (1968). Prevalencia de factores de la conformacion del clima organizacional percibido, segun el modelo de Litwin y Stringer. (Tesis de grado), Relaciones Industriales.
- Tamayo, M., & Tamayo. (1997). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Limusa.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT). Manual de instrucciones (2.aed.)*. Medellín: CINCEL.
- Valderrama, A. L., Coria, A. L., Castillo, O. N., & González, I. R. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: Cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, (49), 44-62.
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1981). *Manual de técnica de la investigación educacional*. México: Paidós, 52-53.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quartely*, 28, 468-481.

Zapata , A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali: Universidad del Valle,173.

Fuentes electrónicas

AIESEC en Venezuela . (2018). *AIESEC*. Obtenido de :

<http://aiesec.org.ve/>

ASALE, R. (2018). *ASALE*. Obtenido de:

<https://dle.rae.es/?id=BetrEjX>

Aranguren, Elisa (29 de Julio de 2012). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot:

<http://elisagaranguren.blogspot.com/2012/07/publicos-y-clasificacion.html>

BM. (13 de Diciembre de 1996). *El tiempo* . Obtenido de El tiempo:

<https://m.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-641424>

Economía Simple (2018). *Economía simple*. Obtenido de Economía simple:

<https://www.economiasimple.net/glosario/networking>

ONU. (15 de Octubre de 2018). *NU*. Obtenido de NU:

<http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>

ANEXO

Instrumento:

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN AIESEC EN VENEZUELA

El motivo del presente cuestionario, es determinar la forma en la que perciben los miembros de AIESEC su clima y cultura organizacional.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

	NA	1	2	3	4
1. Me llevo muy bien con mis compañeros AIESECos					
2. En mi equipo de trabajo, todos trabajamos por un propósito en común.					
3. Estoy orgulloso de ser parte de AIESEC.					
4. En mi equipo de trabajo, compartimos conocimientos y experiencia, para ayudarnos.					
5. Me siento identificado con los valores de AIESEC.					
6. Mi líder escucha mis inquietudes.					
7. He desarrollado sentido de responsabilidad con la organización.					
8. Aiesec ofrece a sus miembros, incentivos (no monetarios)					
9. Tengo claros los criterios bajo los cuales evalúan mi desempeño.					
10. En AIESEC las personas son tratadas con dignidad y respeto.					
11. En mi equipo de trabajo, podemos resolver las situaciones de conflicto.					
12. Mi líder me respeta.					
13. Mi trabajo me da sentimiento de satisfacción y logro.					
14. Mi líder de equipo, hace revisiones periódicas del progreso obtenido en mi trabajo.					
15. Formo parte en la toma de decisiones que afectan mi trabajo.					
16. Cuando tengo buen desempeño, recibo sugerencias sobre aplicar a nuevos roles de liderazgo.					
17. La organización apoya mis esfuerzos por lograr un balance entre mi vida personal y AIESEC.					

18. Mi trabajo me permite poner en práctica mis ideas y tener libertad de acción dentro de mis funciones.					
19. Tengo Claras las reglas que se manejan en los diferentes ámbitos. (Congresos, LC, Reglas de dinámica de EB, Reglas de dinámicas de equipo en general, entre otras).					
20. He desarrollado sentido de responsabilidad con mi LC.					
21. Se hace suficiente esfuerzo por conocer la opinión y el modo de pensar de los que trabajamos en esta organización.					
22. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
23. Tengo claras cuáles son las formalidades que maneja la organización.					
24. En AIESEC, somos flexibles a la hora de aceptar nuevas ideas.					
25. Me siento muy satisfecho por la información que se da desde el MC.					
26. AIESEC me permite crecer a nivel profesional para optar a nuevos roles de liderazgo.					
27. Desde que entre a AIESEC descubrí la importancia del cumplimiento de metas.					
28. En AIESEC damos respuestas rápidas a nuestros clientes.					
29. Tengo suficiente información para realizar el trabajo que se me encomienda.					
30. En mi área, o en mi equipo, las personas que realizan una buena labor son recompensadas o reconocidas.					
31. Considero que en AIESEC es muy importante el logro de las metas.					
32. Considero que AIESEC en Venezuela tiene prácticas que se comparten y transmiten de generación en generación.					
33. Cumpló con todas las reglas que se manejan en AIESEC.					
34. Cumpló con las Formalidades de AIESEC.					
35. Cuento con el equipo necesario y preparado para lograr las metas de la organización.					
36. Considero que existen espacios que nos incentivan a ser innovadores para realizar diferentes actividades.					
37. Considero que mi comité local tiene sus propias costumbres.					
38. Siento compromiso y responsabilidad con mi área de trabajo.					