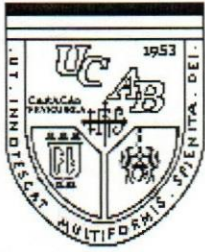


AAP 9958



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

TESIS  
R I 2003  
F45

**TRABAJO DE GRADO**

presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES  
(INDUSTRIOLOGO)**

**Título:**

**RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Realizado por:**

**Fernández G. Mercedes Y.  
Gurley L. Luis D.**

**Profesor guía:**

**Lic. Hilda Ruiz.**

**RESULTADO DEL EXAMEN:**

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Diez y nueve (19) puntos

Nombre: <u>Hilda Ruiz</u>	Firma: <u>[Signature]</u>
Nombre: <u>VICTOR MALDONADO</u>	Firma: <u>[Signature]</u>
Nombre: <u>Aracelis Tortero</u>	Firma: <u>[Signature]</u>



Caracas, 09 de Diciembre de 2003



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TESIS DE GRADO**

**RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE  
LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:  
LIC. HILDA RUIZ**

**REALIZADO POR:  
FERNÁNDEZ G. MERCEDES Y.  
GURLEY L. LUIS D.**

**CARACAS, NOVIEMBRE 2003.**



---

## DEDICATORIA

*Al Lector Anónimo*



---

## AGRADECIMIENTOS

*Nuestro especial agradecimiento a las personas que de una u otra manera hicieron posible el logro de esta investigación:*

- *A Dios, por estar con nosotros en todo momento y por haber hecho posible el logro de una meta tan importante*
- *A nuestros Padres y Hermanos, por darnos todo su amor y apoyo*
- *A la Profesora Hilda Ruiz, por acompañarnos en esta tarea, brindarnos su confianza y permitir la realización de una investigación de calidad*
- *Al Profesor José Naranjo, quien en forma desinteresada colaboró en todo momento para el desarrollo de este trabajo, apoyándonos profesionalmente*
- *Al Profesor Pedro Vicente Navarro, por su orientación y guía*
- *Al Profesor Cesar Sánchez, por ofrecernos sus conocimientos y guiarnos para lograr un buen desempeño*
- *A R.F., por su incondicional ayuda a lo largo de la carrera*
- *Y a todas las personas que estuvieron con nosotros. Gracias*

*A todos ellos, llegue nuestro más profundo agradecimiento*

*Los Autores*

**ÍNDICE**

DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	7
RESUMEN .....	8
CAPÍTULO I .....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.2.3 Hipótesis de la Investigación.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 LAS ORGANIZACIONES .....	15
2.2 MOTIVACIÓN .....	18
2.3 PERCEPCIÓN.....	21
2.4 CULTURA .....	25
2.4.1 Cultura y Clima Organizacional.....	26
2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	26
2.5.1. Características del Clima Organizacional.....	29
2.5.2. Enfoques del Clima Organizacional.....	31
2.5.3. Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968).....	32
2.5.4. Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002) .....	34
2.6 LIDERAZGO .....	38
2.6.1. Prácticas de Liderazgo.....	40
2.6.2. Lista de Prácticas de Liderazgo.....	42
2.6.3. Liderazgo vs. Administración.....	44
2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO .....	45
2.8 EL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO .....	46
CAPÍTULO III .....	50
MARCO METODOLÓGICO .....	50
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	50
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.3 POBLACIÓN .....	51
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	51
3.5 MUESTRA .....	51
3.6 VARIABLES.....	54
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	55
3.8 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
3.9 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	58
3.10 TRATAMIENTO DE LOS DATOS .....	58



---

3.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	59
CAPÍTULO IV .....	61
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	61
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	61
4.1.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos por Ítem. ....	61
4.1.2. Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional. ....	62
4.2 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO .....	68
4.2.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos por Ítem. ....	68
4.2.2. Análisis de las Prácticas de Liderazgo. ....	70
4.3 RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	84
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
LIMITACIONES .....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	94
ANEXOS .....	98



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación corresponde al trabajo de grado, requisito indispensable, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello.

El tema de esta investigación se basa en la relación que existe entre las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional, según el modelo de Stringer 2002; modelo que plantea que las Prácticas de Liderazgo son el determinante más importante del Clima Organizacional y que el conocimiento de dichas prácticas, puede contribuir a que los empleados tengan una mejor percepción del clima organizacional de su organización y de esta manera mejorar su desempeño.

Estructuralmente el trabajo se divide en cuatro capítulos, presentados de la siguiente manera:

El capítulo I plantea el problema de la investigación y los objetivos de la misma además de la hipótesis del estudio.

El capítulo II corresponde al marco teórico, el cual contiene todo el basamento teórico de la investigación, en el mismo se expone de forma resumida las teorías, conceptos y enfoques referentes al tema de estudio.

En el capítulo III se explican todos los detalles y pasos de la metodología que se siguió en realización del estudio.

En el capítulo IV se presentan los resultados y análisis correspondientes. Este capítulo se estructura de la siguiente manera:

- Resultados y análisis del Clima Organizacional
- Resultados y análisis de las Prácticas de Liderazgo
- Por último, los resultados y análisis de la correlación entre ambas variables.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones así como también las limitaciones del estudio, además de la bibliografía y los anexos correspondientes.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre la percepción de las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional, de una Institución Financiera ubicada en el área metropolitana de Caracas.

Para realizar esta investigación se utilizó el modelo propuesto por Stringer (2002) en su libro "*Leadership and Organizational Climate*" el cual consiste en que el clima organizacional esta determinado por cinco factores como: las prácticas de liderazgo, el sistema formal, la estructura de la organización, la estrategia, el ambiente externo y la historia de la organización. Donde el determinante más importante son las prácticas de liderazgo. Este modelo se resume en una cadena causa / efecto donde las prácticas de liderazgo influyen sobre el clima organizacional el cual afecta la motivación incidiendo de esta forma en el desempeño de los empleados. El clima organizacional, según este modelo, se divide en seis dimensiones las cuales son: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso.

En esta investigación las variables que se utilizaron fueron: Clima Organizacional como variable dependiente y Prácticas de Liderazgo como variable independiente.

Se trató de una investigación de tipo correlacional, cuyo diseño es no experimental conocido también como investigación *ex post-facto* y de tipo transversal o transeccional. La población estuvo conformada por un total de 538 empleados pertenecientes a la Dirección del área de Tecnología y Procesos de la organización en estudio. La unidad de análisis estuvo conformada por una muestra de 74 empleados de dicha unidad. La selección de la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado con fijación proporcional en donde todos los elementos, por estrato, tuvieron la misma probabilidad de ser escogidos.

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fue el cuestionario de Clima Organizacional y Prácticas de Liderazgo elaborado y validado por Stringer 2002, traducido y aplicado en el ambiente sociocultural para este estudio por los investigadores. La recolección de los datos se llevó a cabo en el mes de agosto del año 2003.

Finalmente, el resultado que arrojó la investigación fue una correlación significativa y con una dirección positiva entre las Prácticas de Liderazgo y las dimensiones del Clima Organizacional, exceptuando la dimensión Responsabilidad. Los coeficientes arrojados por cada una de las dimensiones del Clima Organizacional fueron: Estructura: 0,5202; Estándares: 0,5446; Responsabilidad: - 0,0133; Reconocimiento: 0,7011; Apoyo: 0,6093; Compromiso: 0,6093. El Clima Organizacional de la organización en estudio, resultó ser positivo en términos generales al igual que la percepción de las Prácticas de Liderazgo.





## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización tiene como propósito fundamental el lograr un buen posicionamiento en el mercado, es decir, colocarse como una de las más eficientes en su ramo, para poder subsistir a los constantes cambios que se están viviendo en el ámbito organizacional (Ramos y Valero, 1997). Una de las maneras de lograr esto es con el mejoramiento permanente de los individuos que la hacen funcionar. De allí la importancia que ha cobrado en la actualidad el estudio del comportamiento organizacional. Para lograr este avance se deben tomar decisiones estratégicas que ameritan el conocer exactamente la situación actual de la empresa, basándose en las necesidades existentes para así tomar las medidas necesarias que la llevaran al logro de la excelencia.

El diagnóstico del Clima Organizacional nos permite conocer la situación actual de las organizaciones en un momento dado, al arrojar información acerca de cómo los trabajadores perciben su entorno laboral. Según Brunet (1987) “la forma de comportarse un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”. Por lo tanto, el estudio del Clima Organizacional puede ayudar a determinar las necesidades que se presentan en un momento determinado e identificar los puntos estratégicos en los cuales se debe actuar para incrementar la productividad de las organizaciones.

A principios del siglo XX, comienza a surgir el movimiento de las relaciones humanas en la industria, teniendo como principales representantes al psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothlesberger. Con el transcurrir de los años tomaron gran importancia e interés las relaciones humanas en el trabajo, apareciendo de la misma forma lo que es el clima organizacional y la relación de este con los diferentes factores de la organización.

Desde entonces, el tema ha permanecido vigente hasta la actualidad y las investigaciones sobre el tema han sido diversas con respecto a las variables que se han relacionado con este tópico; asimismo con respecto a los instrumentos utilizados para su medición y por ende a las dimensiones del concepto que se han tomado en cuenta. A su vez, es

necesario destacar que los contextos en donde se ha estudiado el clima organizacional han sido diversos, tal como hacen referencia los siguientes estudios: Di Sarli y Ruiz (1991), estudiaron la relación entre la percepción que los supervisores tienen del Clima Organizacional de una empresa de servicio y, de que manera esta relación se ve afectada por los factores: efectividad del estilo de liderazgo, sucursal y sexo. De Carolis y Simonis (1994), estudiaron la prevalencia de los factores o dimensiones del modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) en la conformación del mismo, en la gerencia de producción de una empresa multinacional. Ramos y Valero (1997), estudiaron la relación existente entre el Estilo Gerencial y la percepción del Clima Organizacional en una empresa de Consultoría Fiscal y Financiera, de acuerdo a los modelos teóricos de Ichak Adizes (1982) y Litwin y Stringer (1968). Bermúdez y De Freitas (1999), realizaron una investigación para determinar la relación entre el clima organizacional y la calidad de servicio en una planta ensambladora de vehículos. Correa y Díaz (2001), por su parte, tuvieron como propósito estudiar la relación existente entre una serie de características demográficas y personales (edad, género, antigüedad y sede) en docentes de la UCAB y la percepción del clima organizacional educativo. Echezuria y Rivas (2001), tenían como objetivo general el estudiar el clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas.

Uno de los aportes teóricos más importantes que se han realizado de clima organizacional es el trabajo presentado por Litwin y Stringer (1968) en su libro *"Motivation and Organization Climate"*. En este trabajo realizaron un estudio experimental para comprobar la hipótesis de que diferentes ambientes producen distintos tipos de motivación, de acuerdo a la percepción de los estilos de liderazgo representados por los individuos de una organización. El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Más recientemente, la teoría de clima organizacional propuesta por Stringer (2002), en su libro *"Leadership and Organizational Climate"* (2002) es una revisión de la teoría anterior propuesta por él y Litwin, en el año 1968, en su libro *"Motivation and Organizational Climate"* (1968), la cual según el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. Este nuevo modelo rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el Clima a la realidad y al redefinir las



dimensiones que conforman al clima. Además demuestra la relevancia de las prácticas de liderazgo en las organizaciones del mundo real, es decir, establece una relación causa efecto entre las prácticas de liderazgo, el clima organizacional, la motivación y el desempeño.

En este orden de ideas, estudios recientes han señalado constantemente, según Stringer (2002), que el determinante más importante del clima es el liderazgo, y que a su vez, se ha encontrado que es más útil enfocar y describir este determinante del clima en términos de prácticas específicas de liderazgo, que pueden ser aprendidas por los líderes de todos los niveles de una organización.

Litwin y Stringer, “realizaron recientemente una serie de estudios, en donde involucraron a una corporación con múltiples unidades y a un conjunto de compañías de diferente tipos de industria y en diferentes países” (Stringer, 2002, p. 132). Ambos estudios les permitieron establecer una conexión entre ciertas prácticas de liderazgo y las seis dimensiones que conforman el clima. Los resultados de esta investigación permite conocer en cuáles prácticas deben centrarse los gerentes con el fin de mejorar las dimensiones del clima que tienen el mayor impacto en el desempeño organizacional. (Stringer, 2002).

Por ello, Stringer (2002) plantea que el determinante más importante de esta realidad subjetiva llamada Clima Organizacional son las prácticas diarias de los líderes de la organización. Esto significa que las percepciones, la consecuente motivación y el desempeño pueden ser manejadas cambiando las técnicas de liderazgo. Al cambiar estas, se estaría cambiando el clima organizacional y por ende, las percepciones que los miembros tienen de la organización, provocando así un profundo impacto en el desempeño tanto individual como en el organizacional.

Además, el autor señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y este influye en el desempeño de la misma.

Según lo argumentado anteriormente, las prácticas de liderazgo, es decir, lo que el jefe hace, son la causa primaria y el mejor predictor del clima organizacional, lo cual resulta importante para cualquier institución.



De lo anterior, cabe destacar que las instituciones financieras han demostrado interés en el tema, realizando mediciones del clima organizacional, así como lo señalan los siguientes estudios: Blanco y Cona (1987) citado por Ramos y Valero (1997), realizaron un diagnóstico de Clima Organizacional en una institución financiera. Utilizaron como instrumento el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968). Los resultados obtenidos destacan que a medida que se asciende en la escala jerárquica, existe la tendencia a percibir la Estructura más positiva y menos rígida. Ponte y Sendrea (1992), realizaron un estudio del Clima Organizacional en una institución financiera. Utilizaron como instrumento el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968). Los resultados arrojaron que el clima global se percibe como favorable, percibiéndose las dimensiones Estructura, Conflicto, Espacio físico (variable introducida por los investigadores) y Recompensa como desfavorable, presentándose como una amenaza o debilidad para la organización, mientras que las dimensiones Apoyo, Cordialidad, Identidad, Responsabilidad, Estándares y Riesgo se percibieron como favorables, destacándose como una oportunidad de la empresa. Sichel (1994), en el contexto organizacional de una empresa financiera, estudió la relación del Clima Organizacional con algunas características de empleados, tales como: los años de servicio, el nivel jerárquico, grado de instrucción y el cargo ocupacional, encontrando que las personas con poco tiempo dentro de la organización perciben todas las categorías del clima organizacional de una manera más positiva que las personas que ya tienen mas años de servicio. De Abreu (2000) citado por Correa y Díaz (2001), realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre clima organizacional y la productividad en una empresa financiera; y más recientemente Agostinho y Lapa (2002), hicieron un diagnóstico del clima organizacional en una empresa fusionada del sector bancario, encontrando un clima favorable en dicha institución.

Al consultar a expertos y a los Gerentes de RRHH del sector bancario, señalaron que el estudio de Clima Organizacional en Instituciones Financieras es de relevancia, ya que, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo 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.



Por ello, surgió la inquietud de estudiar el Clima Organizacional en una Institución Financiera, ya que, la realización del mismo permite conocer cómo influyen las Prácticas de Liderazgo en el Clima Organizacional de este tipo de organizaciones. De esta forma los líderes pueden determinar que cambios realizar en sus prácticas, con la finalidad de modificar las percepciones que los empleados tienen de su ambiente de trabajo, y de esta manera, funcionar eficaz y eficientemente en un ambiente altamente competitivo como lo es el sector financiero, razón por la que Altmann (2000) señala que "para permanecer competitivamente y mantener una fuerza de trabajo competente los equipos de trabajo deben centrarse en un componente clave para el éxito de su organización, el clima organizacional "(p.62).

Por lo tanto y ante lo señalado resulta interesante plantearse la siguiente interrogante:

***¿Qué relación existe entre la percepción de las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional, según el modelo de Stringer?***

El presente estudio se llevó a cabo en una Institución Financiera ubicada en el área metropolitana de Caracas, en el año 2003.



## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.2.1 Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre la percepción de las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional, según el modelo de Stringer.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la percepción que tienen los empleados de una institución financiera, sobre las Prácticas de Liderazgo de los gerentes.
- Determinar la percepción que tienen los empleados de una institución financiera, sobre el Clima Organizacional.

### 1.2.3 Hipótesis de la Investigación

La presente investigación utilizó una hipótesis general orientadora. Dicha hipótesis estuvo diseñada en función del objetivo general de la investigación y del tipo de estudio.

- Existe una relación significativamente positiva entre la percepción de las Prácticas de Liderazgo de los gerentes de la organización y el Clima Organizacional.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 LAS ORGANIZACIONES

Para Robbins "una organización es un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen con papeles formales y comparten un propósito común" (1998, p. 359). Gibson, Ivancevich y Donnelly, la define como "persona jurídica que permite que la sociedad alcance logros que no podrían obtenerse actuando de forma independiente" (1996, p. 6). De acuerdo con esto la razón fundamental de las organizaciones es la de trabajar por la consecución de metas que no se pueden lograr de forma individual y que a pesar de las diferencias personales y de status que puedan existir entre las personas obtienen la acción en pro de dichas metas.

De aquí se desprende que sean los individuos los que logran el éxito de las empresas, con respecto a esto Gibson y Otros (1996) señalan que la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano, el cual esta influenciado por la interacción de sus características personales y la situación que afronta "el rendimiento personal es la base del rendimiento de la organización. Por consiguiente, comprender el comportamiento personal es fundamental si se quiere llegar a una gestión eficaz" (p.11). Muchos teóricos han usado el clima organizacional como un medio para comprender ese comportamiento personal del cual nos habla Gibson y que tanto afecta al desarrollo de la organización, ya que, no hay que olvidar que tanto las personas como las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podría existir y es allí, en las organizaciones, donde los individuos se conducen en forma particular, según sean sus intereses, experiencias y valores. A su vez, adquieren y desarrollan ciertas actitudes de acuerdo al ambiente interno que perciben en la organización, lo cual se relaciona con el desempeño laboral y la satisfacción del personal.

Las organizaciones, entonces, se caracterizan por "perseguir metas y objetivos que solo pueden alcanzarse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987, p. 4). Es decir, son estos quienes hacen

que trabajen las organizaciones, y también quienes intentan influir en otros, de una u otra manera, para alcanzar los objetivos planteados (Baker, 1968 citado por Gómez y Vieira, 1992). Es por ello que toda organización trata de proporcionar un ambiente de trabajo que resulte favorable, con la finalidad de lograr que los individuos que la conforman se sientan satisfechos con ella, consoliden intereses, objetivos y aspiraciones.

Las organizaciones, y en muchos casos los subsistemas de estas, tienen propiedades o características en común; aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades.

Gibson y Otros (1987), señalan tres elementos básicos de toda organización: a) el comportamiento humano, b) la estructura, c) los procesos; siendo las personas el único factor común a todas las organizaciones. De allí la importancia de estudiar el comportamiento organizacional para determinar la eficacia de la organización.

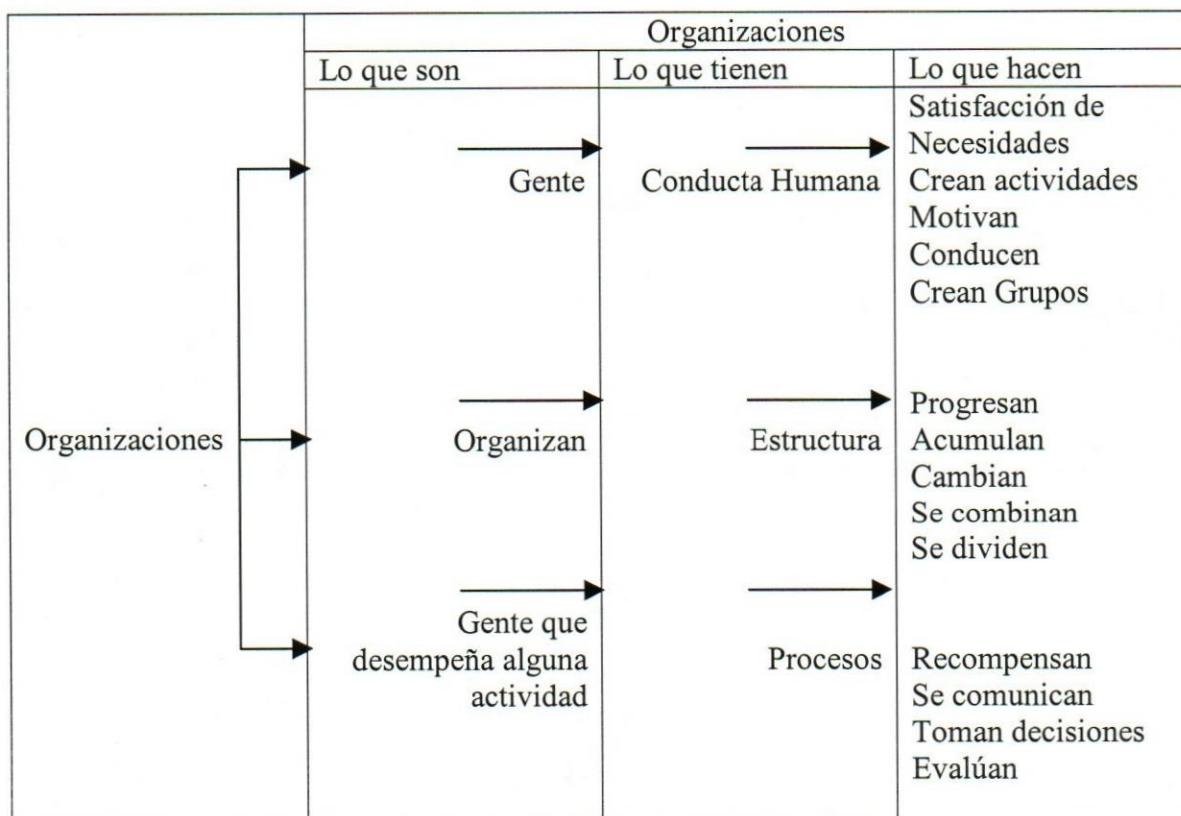


Figura 1 Elementos de la Organización (Gibson y Otros,1987)



De esta manera, Gibson y Otros (1987) proponen un modelo para entender la conducta en una organización. Las características individuales que se proponen están conformadas por variables fisiológicas, ambientales y psicológicas. La conducta particular que se desarrolla es ciertamente única en cada persona, pero el proceso implícito es básico para todos. Es decir, mientras los patrones de comportamiento pueden variar significativamente, el proceso mediante el cual estos suceden es fundamental para todos los individuos.

El modelo hace cuatro suposiciones importantes sobre la conducta individual:

1. La conducta es causada.
2. La conducta esta orientada hacia la meta.
3. La conducta hacia las metas puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad.
4. La conducta es motivada.

El modo como responde un empleado a los estímulos tales como normas de trabajo colectivo, diseño de empleos, estilos de liderazgo en el ámbito organizacional, depende de lo que consideramos como características individuales (Gibson y Otros, 1987)

El modelo gerencial del proceso del comportamiento es el mismo para todos los individuos, sin embargo, es fácil advertir que el comportamiento real puede variar significativamente. Por ejemplo, las variaciones en percepción, conocimiento y motivación pueden llevar diferentes patrones de comportamiento originados por el mismo estímulo o uno similar, así como el tipo de ambiente en el cual se desenvuelve.

En este sentido, para comprender la conducta individual en la organización es menester conocer el ámbito en donde se desarrollan valores, creencias, tradiciones, normas, en fin, todo un conjunto de propiedades particulares del ambiente que provocan determinadas percepciones estimulando o no motivos y a su vez conductas.

Para los efectos de esta investigación y acorde con los objetivos del estudio, se entenderá como organización: estructuras formales conformadas por un conjunto de características que son experimentadas y percibidas por los miembros que la integran, influyendo, de esta manera, en su desempeño y por lo tanto en su productividad.

## 2.2 MOTIVACIÓN

La motivación ha sido definida en diversos estudios por muchos autores, sin embargo, entre algunas de las definiciones existentes podemos encontrar la realizada por Gibson y otros (1996), quienes consideran que la motivación es “un concepto que describe las fuerzas que actúan sobre un empleado o dentro del mismo y que inician o dirigen su conducta” (p. 879). Robbins (1996), afirma que ésta se refiere a “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 212).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con una situación dada. Sin duda, las personas tienen diferentes impulsos básicos en cuanto a la motivación. Se habla entonces de necesidad que no es más que una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Robbins, 1996).

Los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, desde cuya época han sido numerosos los esfuerzos por sistematizarlos. Actualmente las teorías de motivación pueden clasificarse en *Teorías del Proceso Motivacional* y *Teorías de Contenido Motivacional* (Robbins, 1996), las cuales se explicaran a continuación brevemente:

### 1. *Teorías del Proceso Motivacional.*

Entre las teorías más destacadas de esta clasificación, se encuentran:

- *La teoría de las expectativas*, representada por Vroom, considera que la motivación opera en función con las expectativas que se tenga de resultados de su comportamiento y la valencia de las mismas.
- *La teoría de la equidad* planteada por Festinger, señala que los empleados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo y empresas. Las personas tienden a comparar su actuación con la de los otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción con la justicia que percibe, en la recompensa que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación con la que otro recibe por lo que da.

## 2. *Teorías de Contenido Motivacional.*

Entre las teorías del contenido motivacional, se destacan la planteada por Maslow con el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas con un sentido jerárquico.

La teoría de Alderfer, resalta las necesidades existenciales, relacionales y de crecimiento como elementos motivacionales básicos.

Por su parte, dentro de la formulación de la Teoría de Herzberg se presentan dos factores que determinan los grados de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, estos son los llamado factores higiénicos y motivacionales; los primeros están extrínsecamente relacionados con el propio trabajo; es decir, responden al entorno en el que se desarrolla el mismo como son: normas y políticas de la empresa, remuneración, relaciones interpersonales, la supervisión, las condiciones de trabajo, capacidad directiva, relaciones con los supervisores, con iguales, con los subordinados, seguridad, etc.

Los factores propiamente motivacionales son aquellos que están intrínsecamente relacionados con el puesto, tales como el éxito en las relaciones de trabajo, reconocimiento de tales éxitos, responsabilidad por los resultados obtenidos, iniciativa, promoción y logro, entre otros.

Por otra parte, el modelo de Clima Organizacional y Liderazgo planteado por Stringer (2002) se basa en una síntesis del modelo de motivación de McClelland y Atkinson, el cual se encuentra dentro de las teorías de contenido motivacional. Stringer (2002) afirma que este modelo de la motivación humana produce buenos resultados y tiene una gran vigencia en la actualidad, ya que, las personas lo pueden utilizar para entender y manejar la motivación de grandes grupos por medio del concepto de Clima Organizacional.

Según Stringer (2002) en términos generales los principios básicos relevantes del enfoque McClelland-Atkinson son los siguientes:

- Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en éste cuando son provocados.
- La estimulación o no de estos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.



- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.
- Los cambios percibidos en el ambiente, traerán cambios en el patrón de motivación provocado, y un cambio de ese patrón resultara en un cambio de comportamiento.
- Cada clase de motivación es dirigida a satisfacer una necesidad diferente.

A lo largo del tiempo McClelland, Atkinson y el mismo Stringer desarrollaron una formula para señalar los determinantes ambientales que provocan la motivación, la cual se explicará a continuación:

$$\text{Motivación} = M * E * I$$

Donde  $M$  es la fuerza del motivo o la necesidad,  $E$  es la expectativa de alcanzar una meta e  $I$  el valor de la recompensa percibida de esa meta en particular (Stringer, 2002).

En este modelo simplificado se acepta el hecho de que las personas tienen cientos y tal vez miles de necesidades, deseos o motivaciones, sin embargo se plantea que existen dos tipos de motivación una “Positiva” y una “Negativa”. La motivación positiva se refiere al esfuerzo que hacen las personas en el logro de resultados positivos o metas. La motivación negativa es muy diferente, esta se refiere a la evasión de hacer algo o de lograr algo. De esta forma Stringer (2002) plantea que las estrategias de liderazgo que se concentran en la motivación negativa son improductivas, mientras que los incentivos positivos son siempre herramientas motivacionales mejores que los castigos.

El enfoque de McClelland-Atkinson se basa en tres motivos intrínsecos que son determinantes de la conducta con relación al trabajo como lo son: *Necesidad de Logro*, *Necesidad de Poder* y *Necesidad de Afiliación*.

Las personas con alta *necesidad de logro* son competitivas y siempre tratan de alcanzar metas, no sólo piensan en alcanzar estas sino también en como ganarlas. Por su parte, las personas con alta *necesidad de afiliación* pasan su tiempo desarrollando relaciones cálidas y amistosas. Por último, las personas con alta *necesidad de poder* pasan su tiempo pensando en

como pueden usar su influencia sobre otros para imponer su argumento, cambiar la conducta de alguien o para ganar mayor autoridad o status (Stringer, 2002).

Estas tres grandes categorías de motivación positivas están asociadas con sentimientos de satisfacción derivados de tipos específicos de actividades.

Según Stringer (2002) la motivación humana varía en respuesta a situaciones. En otras palabras, diferentes tipos de ambientes o “climas”, pueden provocar diferentes tipos de motivación. La teoría de McClelland-Atkinson es poderosa y útil por la importancia que asigna a las influencias ambientales de la motivación.

Para efectos de la presente investigación se considerará el modelo de motivación de McClelland-Atkinson así mismo como lo sugiere el autor (Stringer, 2002).

## 2.3 PERCEPCIÓN

La percepción supone la cognición (el conocimiento), incluye la interpretación de los objetos, de los símbolos y de los demás individuos a la luz de experiencias pertinentes, es decir, la percepción supone la recepción de estímulos (insumos), su organización y su traducción e interpretación para influir, así, sobre la conducta (Gibson y Otros, 1996). Por eso estos autores definen la percepción como “el proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno. Consiste en la organización e interpretación de diversos estímulos dentro de una experiencia psicológica” (p. 122). Cada persona dará significado a los estímulos, y distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras.

Sin embargo, en la literatura encontramos otras definiciones de percepción tales como: Schneider, Hastorf y Ellsworth (1982), señalan que la percepción personal es la inferencia a partir de características y estados no observables donde hay una elaboración de expectativas y de rasgos que permiten predecir el comportamiento de la persona estímulo. Este proceso de percepción personal está integrado por varios elementos que interactúan entre sí, constituyendo un sistema que está formado por la persona estímulo y el perceptor, quienes están inmersos dentro de un contexto o situación.

Por su parte, Alvarez (1990) define a la percepción como “el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente (p. 40). A su vez, este autor,



define la percepción de la organización como “una respuesta para comprender la conducta individual en las organizaciones”. (p. 29).

Por último, Robbins (1996), establece que la percepción “puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente”. (p. 132).

La manera en que un empleado ve, determina su conducta. Por lo tanto, la manera en que una persona ve la situación tiene frecuentemente un significado mucho mayor para comprender la conducta que la situación misma. (Gibson y Otros, 1996).

El proceso de la percepción “como un conjunto de procesos psicológicos en los que interviene la experiencia pasada, la memoria y el juicio, esta relacionado con la organización o integración de los atributos sensoriales que caracterizan a las cosas, los acontecimientos y no nada más meros rasgos o cualidades...” (Schiffman, 1994, p.13).

Cada persona selecciona diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a la gente, los objetos y los símbolos; conocer los factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es determinante para toda organización que desee atender adecuadamente a sus miembros. Debido a esos factores y a su posible desequilibrio, la gente suele percibir indebidamente a las personas, grupos, objetos o a la situación en la cual está inmersa. (Álvarez, 1990).

Los factores que operan para modelar y algunas veces para distorsionar la percepción pueden residir en el perceptor, en el objeto o blanco que se percibe, o en el contexto de la situación en que la percepción tiene lugar. (Robbins, 1996)

Como proceso psicológico, es importante destacar que los resultados finales a los que conduce tal proceso, suelen estar llenos de distorsiones debidas a las experiencias pasadas y el aprendizaje del sujeto perceptor en adición a la configuración del estímulo percibido (Shiffman, 1994). Esta particularidad del proceso perceptivo introduce un amplio rango de posibilidades para que diversas personas tengan percepciones completamente diferentes, a pesar de haber estado expuestas al mismo estímulo.

Según todo lo anterior, “la percepción es básica para el entendimiento de la conducta individual, porque es el medio a través del cual el estímulo afecta a un organismo o

individuo” (Alvarez,1992, p. 9), de modo que el estudio de la percepción de la organización, implica la aproximación al proceso por medio del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente, con lo cual puede comprenderse no sólo el significado particular que un individuo le otorga a su medio inmediato, sino además, podría aplicarse tal entendimiento de la conducta para el diagnóstico de las condiciones que fomenta la manera en que un individuo se siente al respecto de este para lo cual trabaja.

Las investigaciones realizadas con la percepción de objetos, principalmente los trabajos de Johnson en 1945, (citado por Alvarez 1990), arrojaron una serie de datos sobre el desenvolvimiento del perceptor en el proceso perceptivo, los cuales son:

- El perceptor, en el proceso perceptivo, puede estar influenciado por consideraciones sobre las cuales no tiene conciencia.
- Cuando es necesario formular un juicio perceptual, puede responder a claves irrelevantes para formular un juicio.
- Para formular juicios abstractos o intelectuales pueden estar influenciados por factores emocionales.
- Puede considerar más importantes aquellos testimonios que sean más favorables.
- Puede no estar en capacidad de identificar todos los factores sobre los cuales están basados sus juicios y, en el caso que lo hiciera, puede no percibir la importancia que le asigna a cada uno de ellos.

Un elemento importante en el proceso perceptivo, es que el perceptor tiende a actuar como punto de referencia cuando trata de percibir lo externo, las investigaciones sugieren que (Alvarez, 1990):

- El conocerse a si mismo hace más fácil ver a los otros adecuadamente.
- Que las características propias afectan las características que se observan en el otro.
- Que la persona que se acepta a si misma tiende a ver favorablemente aspectos de otros.
- Que la certeza, percibiendo a otros, no es una destreza univariable.



De esta forma, la percepción no es un proceso que lleva al conocimiento del objeto en sí, sino más bien es el resultado del significado que le atribuye la persona al objeto que percibe.

Este ambiente percibido y procesado puede ser calificado como una “descripción psicológica significativa de influencias situacionales sobre las cuales se basa el individuo para predecir resultados, tener idea del orden imperante y determinar lo adecuado de sus comportamientos dentro de la organización. Esta descripción del ambiente de trabajo, de índole cognitiva también ha sido llamada Clima Psicológico”. (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970, James y Jones, 1974; Schneider, 1975, citado por Sichel, 1994; p.18)

Desde la perspectiva de Schneider y Rentsch (1988) citado por Sichel (1994) el Clima Organizacional es “una *sensación imperativa*, esta sensación se origina en las percepciones del individuo de aquellas políticas, prácticas y procedimientos que indican – a través del sistema de recompensas, apoyo y expectativas – los tipos de metas importantes para la organización y los medios mediante los cuales pueden ser alcanzados”(p.18). De una forma más definida Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citado por Sichel (1994), afirman que el Clima Organizacional es el proceso psicológico que funge como mediador de las relaciones entre el ambiente de trabajo y las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo. Por ende, el Clima Organizacional no es ambiente de trabajo, no es como los individuos responden al mismo, más bien el Clima Organizacional es un medio perceptual (que es o puede ser predominante) a través del cual, pasan los efectos del ambiente sobre las actitudes y comportamientos de los individuos.

Es de esperarse que el clima refleje las características individuales que se ven involucradas en los procesos de percepción y de formación, así como también las características del ambiente de trabajo. Bajo este enfoque (descripciones individuales de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos), se espera que la percepción del clima organizacional sea compartida, o muy similar dentro de las unidades organizacionales sujetas a iguales políticas, prácticas y procedimientos. Esto es obvio debido a que los estímulos descritos por los miembros de una unidad son constantes en todos los individuos. (Sichel, 1994).



## 2.4 CULTURA

La cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. (Castilla, Del Pino y Espinosa, 2000).

La cultura organizacional destaca la tipificación de características propias de las organizaciones. Se entiende como Cultura Organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas (Schein, 1996). Según Robbins (1996) la cultura organizacional se refiere a “un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras” (p. 681). Por su parte Gibson (1996) establece que la cultura organizacional son “valores, ideas, normas y pautas de comportamiento compartidos en una organización. Se parece a la personalidad del ser humano” (p. 71).

Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de recompensas económicas y no económicas.

La cultura de una organización incluye toda una serie de aspectos que tratan de explicar y predecir la forma en que la organización y los que trabajan en ella se comportarán en las distintas circunstancias, ya que, esta influye sobre la forma en que las personas actúan en el seno de las organizaciones.

La cultura se expresa a un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un nivel implícito con las creaciones y valores empresariales (Schein, 1996). La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se denomina Clima Organizacional que está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

### 2.4.1 Cultura y Clima Organizacional

El concepto de clima ha sido frecuentemente confundido con el término cultura organizacional; sin embargo, estos son muy diferentes. La cultura enfatiza las asunciones tácitas que subyacen en una organización, mientras que el clima se enfoca en las percepciones más asequibles de la organización, especialmente como estas motivan y en consecuencia impactan en el desempeño. (Stringer, 2002).

El problema es que la cultura es demasiado grande para ser manejada en términos normales. Existen muchas variables muchas cosas a las cuales prestarle atención. Las consecuencias conductuales de la cultura organizacional son más tangibles y observables que la cultura misma. (Stringer, 2002)

En contraste con la cultura, el Clima Organizacional ofrece un vehículo más instrumental, definible y medible para evaluar y cambiar la conducta en el lugar de trabajo. El acto de medirlo lo hace mas real, más tangible y por lo tanto más manejable.

Por lo tanto, la *Cultura Organizacional* se refiere a las normas de conducta, creencias, tradiciones, conceptos morales de lo que es bueno o malo, es decir, un sistema de valores compartido por las personas. Es el conocimiento o creencia de cómo funcionan los asuntos de la organización. Por otro lado *Clima Organizacional* se refiere a las percepciones de los miembros de la organización que reflejan esas normas, creencias y conceptos morales. (Owens, 1998; Stringer, 2002)

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los primeros en estudiar psicológicamente el clima fue Kurt Lewin en los años 30. Él, junto con otros compañeros, examinaron el clima como una realidad empírica. Uno de sus más sorprendentes descubrimientos fue que el clima por si mismo provee más fuerza que tendencias conductuales previas, y éste es capaz de cambiar la conducta observable de los miembros de un grupo.

Además, a principios del siglo XX comienza a surgir el movimiento de las relaciones humanas en la industria, teniendo como principales representantes al psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothlesberger. Con el transcurrir de los años tomaron gran importancia e



interés las relaciones humanas en el trabajo, apareciendo de la misma forma lo que es el Clima Organizacional y la relación de este con los diferentes factores de la organización.

A lo largo del tiempo se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, entre otras; sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Por eso, Hershberg, Lichtenstein y Knox (1994), exponen que históricamente el estudio del Clima Organizacional ha sido objeto de controversias, al punto que “esta falta de unanimidad entre los trabajadores ha permitido a los investigadores sustituir el término clima psicológico por el clima organizacional” (p.24)

Como se ha señalado anteriormente, el estudio del Clima Organizacional ha sido de controversia, por ende, en la literatura se encuentran diversas definiciones del concepto, como ejemplo: *(ver página siguiente)*

Tabla No. 1 Definiciones de Clima Organizacional

Autores	Definiciones de Clima Organizacional
Taguiri (1968) <sup>1</sup>	“Es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros, b) influye en sus conductas, y c) puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización”.
Litwin y Stringer (1968) <sup>2</sup>	“Es un concepto que describe la subjetiva naturaleza o la cualidad del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y reportada por estos en un apropiado cuestionario”.
Brunet (1987)	Señala que la percepción del ambiente de trabajo (denominada clima organizacional) son propiedades características que se encuentran en el ambiente de trabajo, determinan el comportamiento de sus miembros e influyen en la manera de comportarse dentro de la organización.
Schneider (1990) <sup>3</sup>	“Es la manera en que los miembros de una organización perciben los eventos, las prácticas, los procedimientos y tipos de comportamiento que son recompensados, apoyados y esperados dentro de la organización”.
Alvarez (1992) <sup>4</sup>	“Describe el concepto como la expresión de las percepciones o interpretaciones que la persona hace del ambiente interno de la organización en la cual participa”.
Gibson, y Otros (1996)	“Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado” (p. 872).
Owen (1998)	“Es el estudio de las percepciones que los individuos tienen de los diferentes aspectos del ambiente en la organización” (p. 169).
Chiavenato (2000)	“Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (p.86).

<sup>1</sup> Citado por Stringer, 2002; p. 8<sup>2</sup> Citado por Stringer, 2002; p. 9<sup>3</sup> Citado por De Carolis y Simonis, 1994; p. 18<sup>4</sup> Citado por Correa y Díaz, 2001; p. 26

Más recientemente, Stringer (2002), define que “el clima organizacional representa la colección y patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan” (p.9).

A efectos de la presente investigación se tomará como definición de clima organizacional, la propuesta por Stringer 2002.

Los elementos comunes que se destacan en las definiciones mencionadas son que el clima tiene cualidades duraderas, las cuales pueden ser medidas e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, el clima organizacional existe, es objetivo pero solo puede ser descrito y medido indirectamente a través de las percepciones que los miembros tienen de la organización.

### **2.5.1. Características del Clima Organizacional**

La amplitud del concepto de clima organizacional, permite desarrollar una basta gama de características que sería prolijo exponer aquí. Según Tagiuri (1968) en Brunet (1987), el concepto de clima organizacional posee las siguientes características:

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

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

Aunque las características anteriormente mencionadas del clima son parte de la organización, estas se pueden definir indirectamente a través de las percepciones de los miembros de la misma. Esto tiene dos implicaciones prácticas: (Stringer, 2002)

1. Permite identificar las características específicas que parecen impactar más en las personas.
2. Al indagar acerca de las percepciones que las personas tienen, en una forma que no influyan en esas percepciones, para así minimizar distorsiones y ambigüedades, se podría ver de manera integral los valores, las actitudes y creencias de los miembros de la organización.

De Carolis y Simonis (1994) plantean que el Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilos de liderazgo. También indican que en una organización puede haber diferentes tipos de clima, en los diversos departamentos que la conforman. La ubicación de los empleados en la estructura organizacional influye en la percepción particular del clima. Los niveles superiores tienden a percibir el clima en forma más precisa que los trabajadores operativos; así mismo, las organizaciones que tienen oficinas dispersas por regiones o ciudades, presentan climas diferentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas de la sede principal.

A su vez, Tagiuri (Tagiuri & Litwin, 1968, citado por Stringer, 2002) dice “que el clima organizacional es capaz de ser compartido por muchas personas en una situación, y es interpretado en términos del consenso de significados que existe entre las personas” (p. 25)(Stringer, 2002, p. 5). El clima organizacional existe simultáneamente como un conjunto de características de la organización y como un conjunto de percepciones de esas características. La organización es descrita a través de la experiencia que estos tienen con ella y es por eso que

esto influye tanto en los miembros de la misma. Al mismo tiempo, las percepciones que se tienen acerca de la organización están basadas en lo que es la organización actualmente y como esta llegó a ser lo que es.

### 2.5.2. Enfoques del Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional provee un puente entre las teorías conductuales, motivacionales y estructurales, dentro de las funciones organizacionales, ya que, se refiere a los efectos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo y otros importantes factores como las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas quienes trabajan para una organización en particular.

Schneider y Reicher (1983) citado por De Carolis y Simonis (1994), identifican tres perspectivas para definir la manera en que surge el clima dentro de una organización:

a) *Enfoque Estructuralista*: Este enfoque reúne el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la misma situación. Así en concordancia con esta perspectiva el clima difiere de organización a organización dependiendo de las diferencias en las estructuras organizacionales. Para este enfoque la percepción del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra éste.

b) *Enfoque Perceptual*: Este enfoque ubica el significado que los individuos le dan a los eventos dentro del individuo. De esta manera, este punto de vista sugiere que el clima difiere de organización a organización dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada organización, es decir, la percepción es una función inherente e independiente del ambiente.

c) *Enfoque Interaccionista o Interactivo*: En este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dada por la interacción que existe entre los individuos. Para esta perspectiva las interacciones y vivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

### 2.5.3. Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

El modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Estos autores realizaron un estudio experimental en el año 1968, denominado “*Motivación y Clima Organizacional*”, para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Entre los objetivos de dicho estudio estaban (Litwin y Stringer, 1968):

- Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Litwin y Stringer intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del clima organizacional que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas. Con el objeto de medir el clima organizacional con razonable confiabilidad y validez, los autores elaboraron un instrumento de recolección de la información; que consistió en un cuestionario de 31 ítems.

Las dimensiones definidas por Litwin y Stringer (1968) son:

- *Estructura*: Se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de las restricciones en el grupo, que cantidad de reglas, regulaciones, procedimientos existen. Existe un énfasis en los trámites y en seguir los canales regulares o existe una atmósfera informal.
- *Responsabilidad*: El sentimiento de autonomía, “ser tu propio jefe”; no tener que chequear de nuevo todas sus decisiones; cuando se tiene que hacer un trabajo, sabiendo que es su trabajo.





- *Recompensa:* Es el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; enfatizando las recompensas positivas sobre los castigos; la percepción de equidad en los pagos y en las políticas de promoción.
- *Riesgo:* El sentido de riesgos y desafíos en el trabajo y en la organización. Existe un énfasis en tomar riesgos calculados o usar la vía más segura para operar.
- *Calor:* Es el sentimiento general de un buen compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis de ser aceptado; la prevalencia de grupos sociales amistosos e informales.
- *Apoyo:* La ayuda percibida de los gerentes y de otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y abajo.
- *Estándares:* La importancia percibida de las metas implícitas y explícitas y de los estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en metas personales y grupales.
- *Conflicto:* El sentimiento de que gerentes y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones. El énfasis colocado en sacar los problemas al aire en vez de dejarlos de lado o ignorarlos.
- *Identidad:* Se refiere al sentimiento de pertenecer a la empresa como miembro valioso de un equipo de trabajo identificándose con las metas y normas organizacionales y/o grupales.

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1968, pueden resumirse de la siguiente manera (Ramos y Valero, 1997):

- Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo.
- Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastante estables.
- Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación, y consiguientemente sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.

- El clima organizacional puede provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

El clima de las organizaciones constituye una variación importante del estudio de las organizaciones humanas. El concepto de clima ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona, el carácter y las conductas. Una comprensión del clima ayudara al estudio de los procesos de la administración de empresas, en particular a lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes de administración sobre las personas, sobre el desempeño de las organizaciones, y sobre la salud de las mismas.

#### **2.5.4. Teoría del Clima Organizacional de Stringer (2002)**

La reciente teoría del Clima Organización de Stringer (2002), es una revisión de la anterior teoría de clima propuesta por Litwin y Stringer en el año de 1968 en su libro "*Motivation and Organizational Climate*" (1968), la cual según el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer en su libro "*Leadership and Organizational Climate*" (2002) rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional, y más aún, al demostrar la relevancia que tienen las prácticas administrativas de las organizaciones en la realidad. (Stringer, 2002)

El principal aporte en esta revisión consiste en desarrollar un modelo y un instrumento que sirva como una herramienta gerencial aplicable para mejorar el desempeño organizacional.

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. "El Clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir como lo hacen" (p. 1).



Por otro lado Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas Prácticas de Liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y este influye en el desempeño de la organización.

Por todo esto se eligió esta teoría como modelo principal de la investigación, ya que es una herramienta globalizadora que considera elementos claves para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

El modelo de Stringer (2002) al igual que su modelo anterior de 1968 describe el Clima Organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. El autor presenta una versión simplificada de la teoría de Mc. Clelland – Atkinson sobre la motivación humana, en la cual basaron su teoría.

Este modelo al igual que el anterior de 1968, facilita la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación, a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima como una totalidad.

Stringer (2002) concluye que el Clima Organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones:

- *Estructura:* Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
- *Estándares:* Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.
- *Responsabilidad:* Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
- *Reconocimiento:* Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- *Apoyo*: Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
- *Compromiso*: Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Son estas dimensiones las que permiten medir el clima organizacional de una determinada organización, y es así como se puede llegar a conocer cual es la percepción que tienen los miembros que allí laboran de la misma.

Según Stringer (2002) existen cinco determinantes principales del clima organizacional, los cuales son los siguientes:

- *Prácticas de Liderazgo*: El determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de esta. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas del trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo. Frecuentemente la manera más rápida de cambiar el clima de una organización es cambiando la manera como ésta es manejada.
- *Sistema Formal y la Estructura de la Organización*: El segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.
- *La Estrategia*: La estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en cómo los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para tener éxito y en su satisfacción.
- *El Ambiente Externo*: El ambiente externo en el cual una organización compete juega un papel (rol) importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.



- *La Historia de la Organización:* La historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se formaran expectativas en cuanto a recompensas castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Los líderes de las organizaciones tienen que tener en cuenta cual de esos factores pueden ser controlables por ellos y cuales no, eso ayudaría a enfocar sus energías para mejorar el desempeño de los miembros de su organización. Estos determinantes se pueden dividir en dos categorías: factores que están dentro de la organización y factores que están afuera de la organización, es decir, los tres primeros determinantes son controlables y los dos últimos no.

De acuerdo con Stringer (2002), el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de la organización. Aunque es casi imposible cambiar el ambiente externo o la historia de la organización al igual que resulta difícil y toma tiempo cambiar las estrategias así como modificar todo el sistema formal de la organización, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

Lo anterior Stringer (2002) lo representa en la figura que se presenta a continuación y que el autor a denominado “Modelo de Desempeño Organizacional”. (*ver página siguiente*)

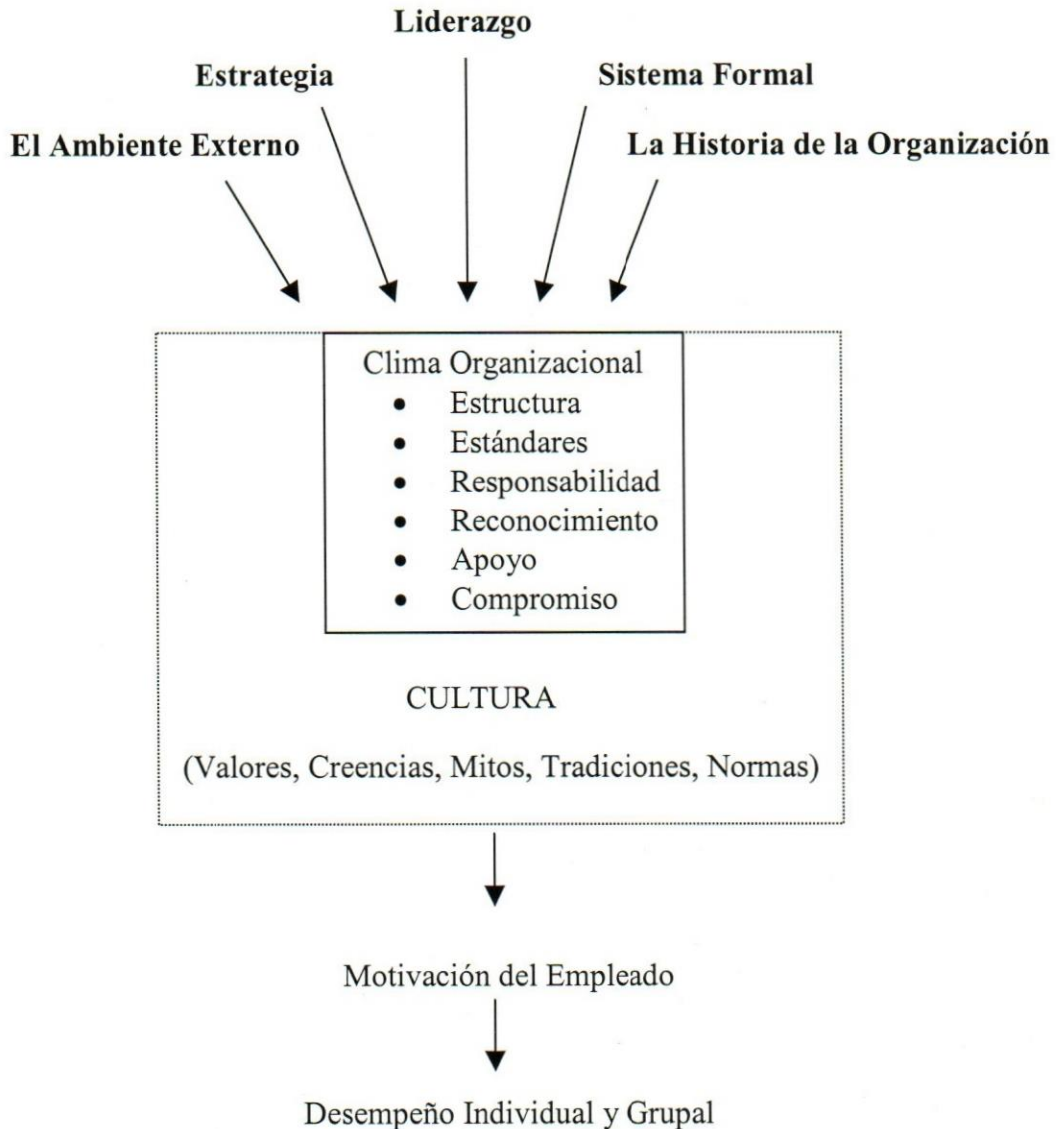


Figura II. Modelo de Desempeño Organizacional (Stinger, 2002., p. 18).

## 2.6 LIDERAZGO

El liderazgo en las organizaciones tiene relación con la influencia que ejercen sus líderes en la consecución de los objetivos vinculados con la eficiencia y/o productividad de la empresa. De allí surge la necesidad de que el fenómeno de Liderazgo se encuentre presente en todas las organizaciones y además, en todos los niveles de la misma, dado que la capacidad de liderazgo que pueden desarrollar los gerentes responsables de la dirección de la empresa constituye un elemento de vital importancia para el éxito de ella, ya que, son precisamente los

gerentes o líderes las personas encomendadas de impartir con energía positiva dicho propósito en sus seguidores. (Altuve y Serrano, 1999).

En la literatura consultada, existe una gran variedad de conceptos y definiciones para el término de liderazgo. De igual forma a lo largo del tiempo diversos han sido los enfoques y teorías que se han utilizado para estudiarlo. Entre algunas definiciones que expresan el significado del liderazgo encontramos a: Sikula (1982) citado por Altuve y Serrano, (1999), el cual define al liderazgo como “un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros. Es un proceso de comportamiento desarrollado por los “jefes” los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos”. (p. 18).

Por su parte Gibson y Otros (1996), se refieren al liderazgo como “un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo” (p. 451). También propone que el Liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes.

A su vez, Clark y Clark, citado por Altuve y Serrano (1999), consideran al Liderazgo como “una actividad o conjunto de actividades observable en otros, que ocurre en un grupo, organización o institución y envuelve al líder y a sus seguidores que voluntariamente se suscriben para alcanzar propósitos comunes. ( p. 19).

Por su parte, Robbins (1996) propone una definición bastante amplia del Liderazgo de forma tal que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. Así que define el Liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”. (p. 413). De esta manera se puede ver, así como lo expone Robbins (1996) que “hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto”. (p. 412).

Según Robbins (1996), el origen de esta influencia puede ser formal. La posición formal de la persona, tal como administrador, supervisor o gerente, confiere cierto grado de autoridad, de esta forma la persona pueda asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización.

Por otro lado, según varios autores, como Gardner, Palumbo, Granell y Kotter citados por Altuve y Serrano (1999), expresan que “los líderes no son necesariamente aquellas personas que ocupan grandes puestos en las organizaciones, ni que disfrutan de un estatus social elevado, ni que tienen a su cargo un grupo; el Liderazgo se puede presentar en cualquier nivel de la organización y toda persona que trabaja en un grupo es un líder en potencia.”(p. 19).

El Liderazgo, por lo tanto, es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce y dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa. Cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de Liderazgo adecuado. Por otro lado, muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica. No es posible dar su justo valor a la enorme importancia del liderazgo como determinante esencial para la supervivencia de una empresa (Heifetz, 1997; citado por Altuve y Serrano, 1999).

Cabe destacar que Stringer (2002) al plantear su modelo de Clima Organizacional se abstiene de enfocar el Liderazgo a través de constructos teóricos, modelos o estilos de liderazgo. Es por ello que en esta investigación no se hará una exposición de las distintas teorías que se han desarrollado acerca de Liderazgo, por su parte el autor propone que enfocará el tema a través de lo que él denomina Prácticas de Liderazgo. A continuación, se presentará lo que Stringer propone que debe tomarse en consideración como el determinante más importante del Clima Organizacional como lo son las Prácticas de Liderazgo.

### **2.6.1. Prácticas de Liderazgo**

Las Prácticas de Liderazgo se refieren a lo que el jefe hace y no a lo que ellos son, ni a sus características personales, en otras palabras, se debe enfocar el problema, en lo que Stringer llama “Prácticas de Liderazgo” en lugar de estilos, destrezas, competencias y hábitos de liderazgo.

El autor ha encontrado en su larga experiencia a través de cientos de organizaciones que este énfasis en las “prácticas de liderazgo” tiene 2 beneficios importantes: (Stringer, 2002).





1. En primer lugar, es la mejor forma de explicar liderazgo en términos que pueden ser demostrados.
2. En segundo lugar, conlleva a una forma práctica de aprender a ser líder.

Al enfocarse en las conductas específicas de los jefes o en sus prácticas, a diferencia de los constructos o modelos generales como lo son estilos de liderazgo, hábitos o competencias gerenciales es importante definir cada práctica con precisión. No solo deben identificarse las prácticas asociadas con climas saludables y alto desempeño, sino que también debe desarrollarse un cuestionario con ítems que contengan las siguientes características (Stringer, 2002):

- Que sean aplicables.
- Que tengan una fuerte validez.
- Que sean administrativamente conveniente.

*“Prácticas Aplicables”*: se refiere a que al decidir que prácticas de liderazgo estudiar se termina por centrar en aquellos aspectos del liderazgo que se puedan aplicar enseñar o reparar, esto significa que la persona pueda tomar acción para cambiar la práctica y que puede enseñarse a la persona como hacerlo.

*“Prácticas con Validez Aparente (Face Validity)”*: es una parte esencial en cualquier estudio de prácticas de liderazgo, ya que, es importante que se tenga una lista de prácticas que posean sentido para las personas que laboran diariamente en las organizaciones y que sean capaces de sopesar una lista de prácticas con su experiencia de primera mano, al igual que entender lo que hacen actualmente los gerentes y las metas de la organización.

*“Conveniencia Administrativa”*: si se quiere que la medición de liderazgo sea parte del mejoramiento del clima, la herramienta de medición debe estar centrada en las prácticas que realmente importan. Para determinar o medir, las Prácticas de Liderazgo es necesario un instrumento administrativo que sea eficiente. Por lo tanto, la mejor medición de prácticas de liderazgo, así como la mejor medición de clima debe ser corta.

Como un antecedente importante en los estudios de Prácticas de Liderazgo vale la pena mencionar, el llevado a cabo por The Forum Corporation y Citibank a finales de los años

setenta. Según Stringer (2002), este estudio resulta ser uno de los estudios más rigurosos e interesantes con relación a Prácticas de Liderazgo y desempeño organizacional. Esta investigación tenía como fin, identificar un conjunto de prácticas que permitieran crear un sistema de retroalimentación personalizado de prácticas administrativas, como parte de un programa de adiestramiento a escala mundial llamado “Managing People”. El banco delimitó dos muestras, una que representaba a los gerentes de alto desempeño y otra para los gerentes de desempeño moderado. Se administró el mismo cuestionario exhaustivo de prácticas a los subordinados de ambas muestras. Los resultados arrojaron un conjunto de prácticas que estadísticamente distinguieron a los gerentes de alto desempeño en Citybank.

### **2.6.2. Lista de Prácticas de Liderazgo**

Stringer (2002) señala que a lo largo de su experiencia como investigador y asesor, se ha percatado que no existe una lista perfecta de Prácticas de Liderazgo que defina la efectividad. De hecho, el autor ha identificado más de 350 prácticas específicas de liderazgo que han sido correlacionadas con altos niveles de motivación, compromiso y desempeño. Por lo tanto, concluye que la definición de efectividad cambia de situación en situación.

En este sentido, Stringer (2002) se ha enfocado en definir una lista de Prácticas de Liderazgo que sea más útil y manejable; que pueda ser aplicable, en términos generales, a lo largo de diversas situaciones y organizaciones. Con este fin se decide organizar las prácticas de acuerdo a las seis dimensiones de clima organizacional. Este conjunto de prácticas también incluye las funciones básicas de lo que llamamos administración.

Sobre la base de sus investigaciones Stringer (2002) concluye diseñando un instrumento de medición que incluía al Clima Organizacional y a las Prácticas de Liderazgo, de esta manera, las personas pueden ver la situación actual de ambas variables en la organización y así poder cambiarlas de ser necesario

El enfoque de Liderazgo que se tomara en este estudio es el propuesto por Stringer en su modelo de Liderazgo y Clima Organizacional, el cual trata la variable Liderazgo en términos de Prácticas específicas de Liderazgo.

La lista de 18 prácticas de liderazgo se divide en tres prácticas dirigidas a cada una de las seis dimensiones de clima organizacional, así como se muestra a continuación:

<b>Dimensiones de Clima Organizacional</b>	<b>Prácticas de Liderazgo</b>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer metas de desempeño claras y específicas.</li><li>• Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo.</li><li>• Asegurarse que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados.</li></ul>
Estándares	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores.</li><li>• Demostrar compromiso personal para llevar cabo las metas.</li><li>• Dar a sus subordinados “feedback” de cómo están haciendo su trabajo.</li></ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animar a las personas a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes.</li><li>• Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos.</li><li>• Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos.</li></ul>
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño.</li><li>• Usar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño.</li><li>• Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.</li></ul>
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.</li><li>• Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto.</li><li>• Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua.</li></ul>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.</li><li>• Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas.</li><li>• Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.</li></ul>

### 2.6.3. Liderazgo vs. Administración

A lo largo del tiempo ha existido un debate acerca de la distinción entre liderazgo y administración. Según Stringer (2002) este debate sugiere que no solo hace falta que la organización sea administrada sino que también es necesario que sea guiada. Esta guía proviene del liderazgo.

Robbins (1996) al citar a John Kotter señala que el liderazgo es diferente de la administración por la siguiente razón: Él, propone que “la administración trata del manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos” (p. 413). De igual forma cabe destacar que Kotter señala, que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima (Robbins, 1996).

El siguiente cuadro ilustra como Kotter describe estas diferencias (citado por Stringer, 2002; p. 105).

Tabla No 2. Las diferencias entre Liderazgo y Administración

<b>Administración</b>	
<i>Lo que es...</i>	<i>Lo que produce...</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trata con la complejidad</li><li>• Busca crear orden y disciplina</li><li>• Se trata de hacer las cosas correctamente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definiciones claras de las tareas.</li><li>• Autoridad equivalente a la responsabilidad.</li><li>• Integración cuidadosa de los planes y esfuerzos.</li><li>• Énfasis en los sistemas y en las estructuras formales</li></ul>
<b>Liderazgo</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trata con el cambio.</li><li>• Busca crear nuevos enfoques, “rompe con lo normal, estimula la innovación.</li><li>• Se trata más de “hacer las cosas correctas”.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definiciones flexibles de las tareas.</li><li>• Adaptación constante y cambio en los roles.</li><li>• Confiabilidad en el dialogo abierto y confianza mutua para resolver los conflictos.</li><li>• Énfasis en redes informales.</li></ul>

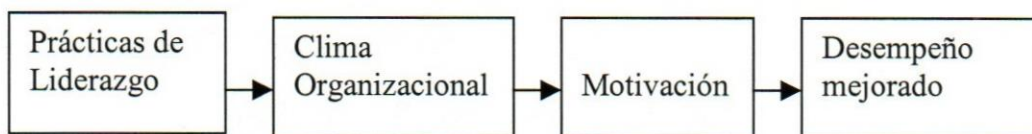
Fuente: Stringer, 2002; p. 105

## 2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Según Stringer (2002) “los determinantes del clima como: la estrategia, el sistema formal, la percepción de la historia de la organización y el ambiente externo, son filtrados a través de las prácticas diarias de los líderes de la organización. Por esta razón, el determinante más importante del clima organizacional es el liderazgo” (p. 97).

El enfoque de liderazgo de este modelo se basa en una cadena de relación causa / efecto. Lo que el jefe de un grupo de trabajo hace es el principal determinante del clima. De esta forma se tiene que el comportamiento del jefe maneja el clima, el cual motiva y a su vez es un impulsor crucial del desempeño.

El modelo causa / efecto, que se mencionó anteriormente, se puede resumir de la siguiente manera (Stringer, 2002):



El comportamiento de un jefe es el principal determinante del clima por tres razones (Stringer, 2002):

1. El liderazgo impregna a la organización. Los diversos determinantes del liderazgo, factores como: sistema formal, estructura de la organización y las estrategias, se comunican a los miembros de la organización a través de las palabras y de las acciones que el jefe del grupo de trabajo realiza. Estas se presentan como una expresión de lo que se llama liderazgo.
2. Las investigaciones han demostrado que el liderazgo, como determinante, tiene el mayor impacto en el clima.
3. El liderazgo es el determinante que es más fácil de cambiar, o al menos de manipular, ya que, cambiando este se puede cambiar más fácilmente el clima organizacional y por ende el desempeño. Por lo tanto, el cambio de clima se logra de manera mucho más fácil cambiando las Prácticas de Liderazgo.

Stringer (2002), señala una razón de importancia del liderazgo. “El desarrollo de una nueva estrategia, su anuncio e implementación es llevado a cabo por aquellos con posiciones de liderazgo en los respectivos niveles de la organización, involucra al Sistema Formal y la Estructura de la organización, ya que, estos son definidos a los empleados a través de la jerarquía de la gerencia. De igual forma, pero en menor grado, se ven envueltas las descripciones y por lo tanto las percepciones de las fuerzas históricas y del ambiente externo” (p.101). De esta manera el autor concluye que “la influencia del liderazgo en clima es omnipresente” (p.101).

## 2.8 EL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

El instrumento de medición de Prácticas de Liderazgo que propone Stringer (2002), que forma parte del instrumento de medición de clima organizacional, contiene 18 prácticas de liderazgo. Estas están divididas de acuerdo a las dimensiones de clima organizacional (propuestas por el modelo teórico) que parecen estar más claramente relacionadas y parecen tener mayor impacto lógico.

El autor reconoce que esta simplificación será siempre problemática y que dará lugar al debate, pero también recalca que es útil; ya que provee de un punto en donde enfocarse. De esta forma se facilita una herramienta para los gerentes que puede ser usada inmediatamente en el corto plazo.

La lista de 18 prácticas de liderazgo se divide en tres prácticas dirigidas a cada una de las seis dimensiones de clima organizacional. Incluyen cuestiones relativamente obvias y sensibles que los jefes (gerentes) pueden enfatizar al detectar que dimensión del clima organizacional está más baja de lo que debería estar.

La inclusión de un número mayor de Prácticas de Liderazgo de carácter administrativo es una necesidad, la cual, aumenta la validez (“face validity”)<sup>5</sup> del enfoque que aquí se toma y a su vez provee a los gerentes de un conjunto de puntos en los cuales pensar y trabajar.

---

<sup>5</sup> Face Validity: Original en Inglés. Stringer entiende por Face Validity a los aspectos de presentación y claridad del instrumento. No se debe confundir esta validez con la validez que se habla en el marco metodológico.

Con el fin de entender la relación entre liderazgo y clima organizacional que se propone en este modelo teórico, se presenta a continuación un breve resumen de los ítems del instrumento de clima organizacional que componen cada dimensión y su relación lógica con cada una de las prácticas de liderazgo.

*Dimensión: Estructura*

Ítems de Clima	Prácticas Objetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas</li><li>• En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.</li><li>• En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe.</li><li>• Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer metas de desempeño claras y específicas.</li><li>• Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo.</li><li>• Asegurarse que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados.</li></ul>

*Dimensión: Estándares*

Ítems de Clima	Prácticas Objetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos.</li><li>• En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas de su desempeño.</li><li>• Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.</li><li>• Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores.</li><li>• Demostrar compromiso personal para llevar cabo las metas.</li><li>• Dar a sus subordinados “feedback” de cómo están haciendo su trabajo.</li></ul>

*Dimensión: Responsabilidad*

Ítems de Clima	Prácticas Objetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales; casi todo es reconfirmado.</li><li>• La gerencia le ofende que verifiques todo con ellos; si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante.</li><li>• No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo.</li><li>• Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por si solos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Animar a las personas a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes.</li><li>• Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos.</li><li>• Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos.</li></ul>

*Dimensión: Reconocimiento*

Ítems de Clima	Prácticas Objetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• En esta organización las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica.</li><li>• En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</li><li>• Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima.</li><li>• En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño.</li><li>• Usar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño.</li><li>• Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.</li></ul>



*Dimensión: Apoyo*

Ítems de Clima	Prácticas Objetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.</li><li>• Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.</li><li>• Realmente, las personas de esta organización, no confían lo suficientemente unas en otras.</li><li>• Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.</li><li>• Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto.</li><li>• Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua.</li></ul>

*Dimensión: Compromiso*

Ítems de Clima	Prácticas Objetivo
<ul style="list-style-type: none"><li>• En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización.</li><li>• Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.</li><li>• En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización.</li><li>• Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.</li><li>• Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas.</li><li>• Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.</li></ul>

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es describir cada uno de los pasos que se llevaron a cabo durante el curso de esta investigación, para ofrecer una visión de las decisiones y actividades metodológicas que se realizaron en el proceso.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

Dado el problema de investigación, los objetivos que se pretendieron lograr y la disponibilidad de los recursos, el estudio que se realizó fue de *tipo correlacional*, los cuales “tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más variables o conceptos. La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial, ya que al saber que dos conceptos o variables están relacionadas, se aporta cierta información explicativa”. (Hernández, Fernández y Batista, 2003, p. 122).

En tal sentido, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre la variable Prácticas de Liderazgo y Clima Organizacional. Se pretendió conocer como es el comportamiento de la variable Clima Organizacional con respecto al comportamiento de la variable relacionada Prácticas de Liderazgo, según el modelo de Stringer 2002.

#### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se entiende por diseño de la investigación, el conjunto de opciones metodológicas que configuran específicamente una investigación dada, pudiéndose indicar que la presente fue una investigación de carácter *no experimental*, las cuales según Hernández (2003) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 269). La investigación no experimental, conocida también como investigación *expost-facto*, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador (Hernández y Otros, 2003).

Por su dimensión temporal, se puede clasificar como un diseño de tipo *transversal o transeccional* en el cual “(...) se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su

propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández y Otros 2003, p. 270).

De acuerdo con el origen de la información que se utilizó para la realización de la presente investigación, ésta se puede clasificar como un diseño de *campo*, ya que, según Fidias (1997) "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna". (p. 50).

### 3.3 POBLACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se delimitó y escogió una población de estudio, tal como se especifica en la siguiente definición: "el conjunto de todas los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Selltiz, 1980, citado por Hernández, 2003, p. 303)

La población estuvo conformada por un total de 538 empleados pertenecientes a la Dirección del área de Tecnología y Procesos de la organización en estudio, que a su vez se encuentra estructurada por 6 departamentos. Esta Dirección se encuentra ubicada en una de las sedes principales de la organización en Caracas.

Para la realización de la presente investigación se tomó en cuenta exclusivamente al personal perteneciente a la nómina de la Institución Financiera, excluyendo al personal de outsourcing.

### 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

Según Hernández y Otros (2003, p. 300), la unidad de análisis se refiere a "quienes van a ser medidos" en este caso, la unidad de análisis estuvo conformada por una muestra de empleados pertenecientes a la organización en estudio.

### 3.5 MUESTRA

Una vez delimitada la población se procedió a escoger una muestra de la misma, es decir, "un subconjunto representativo de un universo o población". (Morales, 1994, citado por Fidias, 1997, p. 51).



La selección de la muestra dentro de la organización se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado con fijación proporcional según la clasificación hecha por Sierra (1994).

Como primer paso se procedió a determinar el tamaño total de la muestra, lo cual se realizó por medio de la siguiente fórmula (Sierra Bravo, 1994):

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

Donde:

Tamaño de la muestra (n) = ?

Probabilidad de éxito (p) = 0,5

Probabilidad de fracaso (q) = 0,5

Error de estimación 5% (e) = 0,05

Nivel de significación 95% (Z) = 0,95

Población (N) = 538

Al sustituir los datos en la fórmula se obtiene una muestra de 77 sujetos (n = 77).

Una vez obtenida la muestra se procedió a estratificarla de acuerdo al tamaño de la población de cada estrato, los cuales fueron cada uno de los departamentos que conforman la población en estudio. Las muestras estratificadas son según Hernández y Otros “un subgrupo en que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p. 312). Para obtener la muestra estatificada se procedió a fijar un tamaño de muestra por medio del cálculo de una fracción constante de la proporción de la muestra en la población, el cual al ser multiplicado por el total de individuos de cada estrato, arrojó el tamaño de la muestra para cada uno ellos. El procedimiento anterior se llevó a cabo de la forma siguiente:

$$K = n / N$$

Donde:

Constante (K) = ?

Muestra (n) = 77

Población (N) = 538

Sustituyendo los datos en la formula se obtuvo una constante (K) = 0.1431

Una vez obtenido el valor de la constante (K) se llevo a cabo el cálculo de la muestra para cada estrato:

Tabla No. 3. Muestra estratificada por departamentos.

Estratos	N	N x K	n = N*K
Dept1	134	134 x 0.1431	19
Dept2	102	102 x 0.1431	15
Dept3	94	94 x 0.1431	13
Dept4	26	26 x 0.1431	4
Dept5	131	131 x 0.1431	19
Dept6	51	51 x 0.1431	7
<b>Total</b>	<b>538</b>	-	<b>77</b>

Una vez determinada la muestra de cada estrato se realizó un muestreo aleatorio simple en cada uno de los departamentos para identificar los sujetos a los cuales se les iba a aplicar el cuestionario. Esta muestra se determinó al listar los integrantes de cada estrato y asignarles un número. Luego se procedió a generar una lista de números aleatorios proporcionada por la función matemática “Número Aleatorio” del programa de computación Excel.

Es importante destacar que la muestra final utilizada para el estudio fue de n = 74, ya que, fueron el total de cuestionarios entregados y contestados por los sujetos encuestados; quedando la muestra estratificada por departamento de la siguiente forma:

Tabla No. 4. Muestra estratificada por departamentos final

Estratos	n
Dept1	19
Dept2	14
Dept3	13
Dept4	3
Dept5	18
Dept6	7
<b>Total</b>	<b>74</b>

### 3.6 VARIABLES

#### Definición Conceptual de las Variables

- **Variable Dependiente:** *Clima Organizacional*.

Stringer (2002), define que “el clima organizacional representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan” (p.9).

- **Variable Independiente:** *Prácticas de Liderazgo*.

Stringer (2002) define Prácticas de Liderazgo como las conductas específicas que tienen los gerentes. En otras palabras lo que los gerentes hacen y no lo que son.

En la presente investigación se tomo la definición conceptual de las seis dimensiones del clima organizacional propuesta por Stringer (2002), las cuales se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla No. 5. Definición conceptual de las Dimensiones del Clima Organizacional.*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Estructura	Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.
Responsabilidad	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
Reconocimiento	Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza mas el premio que el castigo.
Apoyo	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.
Compromiso	Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

### Definición operacional de las variables

#### *Clima Organizacional.*

La definición operacional de la variable Clima Organizacional se determinó en función de los puntajes obtenidos de las dimensiones de Clima en la parte I, del cuestionario de Clima Organizacional.

#### *Prácticas de Liderazgo.*

La variable Prácticas de Liderazgo se determinó operacionalmente a través de los puntajes obtenidos en la parte II del cuestionario de Clima Organizacional. El conjunto de Ítems que corresponde a las Prácticas de Liderazgo están divididos de acuerdo con las dimensiones de clima organizacional que parecen estar más claramente relacionadas.

Los Ítems de cada dimensión de Clima y de Prácticas de Liderazgo que corresponden a cada dimensión se presentan en el siguiente cuadro:

*Tabla No. 6. Definición operacional las Dimensiones de Clima Organizacional y de las Prácticas de Liderazgo.\**

<b>Dimensiones</b>	<b>Parte I Ítems de Clima Organizacional</b>	<b>Parte II Ítems de Prácticas de Liderazgo</b>
Estructura	3 – 6 – 9 – 20	1 – 8 – 14
Estándares	7 – 10 – 12 – 24	3 – 11 – 16
Responsabilidad	4 – 13 – 18 – 22	4 – 9 – 17
Reconocimiento	1 – 5 – 17 – 19	7 – 10 – 13
Apoyo	2 – 8 – 14 – 16	2 – 6 – 18
Compromiso	11 – 15 – 21 – 23	5 – 12 – 15

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos de recolección de información son los “medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables. Entre estos se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistas, escalas de clasificación, entre otros” (Chávez, 1994, p.173).

\* Ver anexo I

El instrumento de medición que mejor se adaptaba a los objetivos y características del presente estudio fue el cuestionario, definido como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández y otros, 1991, p. 285).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de Clima Organizacional y Prácticas de Liderazgo elaborado y validado por Stringer (2002).

Este instrumento consta de dos partes. La parte I esta conformada por el cuestionario de Clima Organizacional que contiene 24 Ítems. Para cada una de las seis dimensiones de Clima Organizacional se corresponden cuatro Ítems. Este cuestionario utiliza una escala de opinión tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta que van desde “Totalmente en Desacuerdo” (A) hasta “Totalmente de Acuerdo” (D) (Ver anexo II).

La parte II esta conformada por el cuestionario de Prácticas de Liderazgo el cual contiene 18 Ítems. Para cada una de las seis dimensiones de Clima Organizacional se apuntan tres prácticas específicas. El cuestionario utiliza una escala de opinión tipo Likert con cinco alternativas de respuesta que van desde “Totalmente en Desacuerdo” (A) hasta “Totalmente de Acuerdo” (E) (Ver anexo II).

Las categorías de respuestas se identificaron con letras a diferencia de la versión original en inglés que se identificaban con números. El cambio se hizo, a juicio de los investigadores, para evitar que las personas percibieran los números como puntajes. Por lo tanto, el cambio de la versión original tuvo como finalidad evitar la confusión por parte de las personas que llenaron los cuestionarios (Ver anexo III).

### **3.8 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Stringer, afirma que su cuestionario de Clima Organizacional y Prácticas de Liderazgo ha sido aplicado exitosamente en varias organizaciones en los Estados Unidos y Nueva Zelanda, sin embargo, no se encontraron aplicaciones previas de este instrumento en Venezuela. En la revisión de la literatura no se encontraron coeficientes de confiabilidad y validez como resultado de la aplicación del instrumento de Clima Organizacional y Prácticas de Liderazgo Stringer (2002), en Venezuela. Sin embargo la versión anterior de Clima





Organizacional, del mismo autor junto con Litwin del año 1968, ha sido ampliamente utilizada en estudios de clima obteniendo altos niveles de confiabilidad.

Debido a lo anterior, se procedió a realizar una prueba de confiabilidad utilizando una muestra piloto. La prueba piloto tuvo un tamaño de 25 individuos correspondientes a un tercio de la muestra total, los cuales se escogieron al azar por medio del procedimiento de muestreo anteriormente señalado.

Con los datos arrojados por la muestra piloto se calculó el Coeficiente alfa de Cronbach. El coeficiente alfa de Cronbach oscila en valores 0 y 1, y sirven para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos.

Para la parte I del cuestionario de Clima Organización, el cual cuenta con 24 Ítems, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,77 el cual según la clasificación hecha por Hernández y Otros (2003) puede interpretarse como un nivel de confiabilidad aceptable (Ver anexo IV).

Para la parte II del cuestionario de clima organizacional que mide las Prácticas de Liderazgo se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,93 el cual según la clasificación hecha por Hernández y Otros (2003) puede interpretarse como nivel de confiabilidad elevado (Ver anexo IV).

A su vez, se procedió a realizar una prueba de validez de contenido del instrumento por medio de consulta a expertos quienes revisaron la traducción del instrumento de su original en inglés (Ver anexo III). Los expertos verificaron que el instrumento realmente midiera las dimensiones de las variables del estudio. El instrumento fue aprobado para su utilización, ya que, contaba con una validez de contenido suficiente para los objetivos de la investigación. El aporte de los expertos consistió en indicar ciertas correcciones en la redacción de la traducción del instrumento así como en el formato del mismo.

Una vez aplicado el instrumento al total de la muestra seleccionada se procedió a calcular los coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach para cada una de las partes del instrumento, obteniéndose de esta forma para la parte I del cuestionario que mide Clima Organizacional un coeficiente de confiabilidad de 0,8498 y para la parte II del mismo, que mide las Prácticas de Liderazgo, un coeficiente confiabilidad de 0,9416. (Ver anexo V).

### 3.9 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El primer paso que se llevo a cabo para la recolección de la información fue realizar el contacto con la persona encargada del departamento de Recursos Humanos de la Institución Financiera seleccionada, a la cual se le presentó el instrumento de medición y una breve explicación de los objetivos y detalles del estudio en cuestión.

Posteriormente, la Gerencia de Recursos Humanos concedió su aprobación e indicó el área disponible para el estudio en la Dirección del área de Tecnología y Procesos. Luego indicó el procedimiento de distribución de los cuestionarios, el cual fue realizado por la misma Gerencia de Recursos Humanos; junto al cuestionario anexaron una comunicación explicando el objetivo de la encuesta (Ver anexo VI).

El tercer paso consistió en entregar un total de 25 cuestionarios, los cuales se enviaron a los empleados seleccionados, a través de la Gerencia de Recursos Humanos, para la muestra piloto. Posteriormente, el mismo número de cuestionarios fue devuelto por el mismo canal para su posterior análisis. Cabe destacar que las personas escogidas para la prueba piloto no formaron parte de la muestra definitiva.

Luego de realizada la prueba piloto, la Gerencia de Recursos Humanos procedió a la distribución de los cuestionarios para el total de la muestra  $n = 77$ , en la Dirección seleccionada. Los cuestionarios fueron devueltos por el mismo canal para su posterior análisis. El total de cuestionarios respondidos y completados que se recibieron fue de 74, conformando este número la muestra final.

### 3.10 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para el vaciado de los datos se diseñó un formulario en el manejador de base de datos Acces (2000) que contenía el mismo número de ítems para cada una de las partes del instrumento. Esto con la finalidad de definir los parámetros de respuestas que podían asumir cada uno de los ítems y de mantener la integridad de los datos durante el proceso de vaciado. Posteriormente, se cargaron las matrices de respuestas en los programas Microsoft Excel y SPSS para el procesamiento estadístico correspondiente.

Por medio del programa Microsoft Excel se obtuvo las frecuencias absolutas y relativas para cada ítem del cuestionario. También se obtuvo los puntajes promedios para cada dimensión de Clima Organizacional y para cada una de las Prácticas de Liderazgo. Adicionalmente se obtuvo la mediana, moda, desviación Standard y coeficiente de variación para cada uno de los ítems y dimensiones del instrumento. Los porcentajes para cada una de las Prácticas de Liderazgo y dimensiones del Clima Organizacional representan la proporción de la media aritmética con respecto al total de la escala de medición, este porcentaje no representa una medida excluyente, refleja la tendencia de la media aritmética en términos relativos del continuo de respuesta. Con el programa SPSS, se calcularon los coeficientes de confiabilidad tanto de la prueba piloto (25) como los de la muestra general resultante (74), además se determinaron los coeficientes de correlación.

### 3.11 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Para la parte I del cuestionario que corresponde con la medición del Clima Organizacional, los ítems se valoraron en una escala que va del 1 al 4. Los Ítems No. 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 18, 19, 22 están redactados de forma afirmativa quedando tabulados de la siguiente forma:

Totalmente en Desacuerdo (A): 1

Desacuerdo (B): 2

De Acuerdo (C): 3

Totalmente de Acuerdo (D): 4

Los Ítems No. 3, 8, 9, 13, 14, 17, 20, 21, 23, 24 están redactados de forma negativa quedando tabulados de la siguiente forma:

Totalmente en Desacuerdo (A): 4

Desacuerdo (B): 3

De Acuerdo (C): 2

Totalmente de Acuerdo (D): 1

(Ver tabulación en el anexo VII)

Para la parte II del cuestionario que corresponde con la medición de las Prácticas de Liderazgo, los ítems se valoraron en una escala que va del 1 al 5. Los 18 ítems que contiene esta parte del instrumento están redactados de forma afirmativa quedando tabulados de la siguiente forma:

Totalmente en Desacuerdo (A): 1

Desacuerdo (B): 2

Ni Acuerdo ni Desacuerdo (C): 3

De Acuerdo (D): 4

Totalmente de Acuerdo (E): 5

(Ver tabulación en el anexo VII).

Posteriormente se obtuvo la matriz de las respuestas para cada instrumento (Ver anexo VIII).

Para el cálculo de las correlaciones entre las variables se determinaron los puntajes promedio de cada una de las 3 Prácticas de Liderazgo dirigidas a cada una de las dimensiones del Clima Organizacional. Luego se procedió a calcular el índice de correlación de Pearson ( $r$ ) para cada una de las 6 dimensiones con sus respectivas prácticas, a través del programa de computación SPSS. Los valores del índice de correlación pueden oscilar entre -1 hasta +1. El signo (-) indica que la relación es inversamente proporcional y el signo (+) indica que la relación es directamente proporcional.

Finalmente, se muestra la escala de valoración de nivel de correlación así como se ilustra en la siguiente tabla:

*Tabla No. 7. Escala de valoración de correlación entre las practicas de Liderazgo y las Dimensiones de Clima Organizacional.*

Valor de Correlación	Fuerza de la Relación
$r \leq 0,25$	Inexistencia de Relación
$0,25 < r \leq 0,45$	Relación Leve
$0,45 < r \leq 0,65$	Relación Media
$0,65 < r \leq 0,85$	Relación Considerable
$r > 0,85$	Relación Fuerte

*Fuente: Hernández y otros, 2003; p 532.*

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo se organiza en tres secciones: Clima Organizacional, Prácticas de Liderazgo, y la relación entre ambas variables.

#### 4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

##### 4.1.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos por Ítem.

*Tabla No. 7. Frecuencias de los Ítems de Clima Organizacional.*

ITEM No.	FRECUENCIAS								Total n	Total %
	1	%	2	%	3	%	4	%		
1	11	14.86%	8	10.81%	35	47.30%	20	27.03%	74	100%
2	7	9.46%	7	9.46%	30	40.54%	30	40.54%	74	100%
3	8	10.81%	6	8.11%	18	24.32%	42	56.76%	74	100%
4	20	27.03%	29	39.19%	21	28.38%	4	5.41%	74	100%
5	15	20.27%	18	24.32%	24	32.43%	17	22.97%	74	100%
6	9	12.16%	13	17.57%	37	50.00%	15	20.27%	74	100%
7	6	8.11%	11	14.86%	27	36.49%	30	40.54%	74	100%
8	9	12.16%	20	27.03%	29	39.19%	16	21.62%	74	100%
9	11	14.86%	13	17.57%	30	40.54%	20	27.03%	74	100%
10	17	22.97%	21	28.38%	25	33.78%	11	14.86%	74	100%
11	3	4.05%	6	8.11%	28	37.84%	37	50.00%	74	100%
12	4	5.41%	11	14.86%	37	50.00%	22	29.73%	74	100%
13	8	10.81%	28	37.84%	30	40.54%	8	10.81%	74	100%
14	10	13.51%	21	28.38%	35	47.30%	8	10.81%	74	100%
15	4	5.41%	6	8.11%	34	45.95%	30	40.54%	74	100%
16	3	4.05%	8	10.81%	23	31.08%	40	54.05%	74	100%
17	18	24.32%	22	29.73%	18	24.32%	16	21.62%	74	100%
18	15	20.27%	36	48.65%	21	28.38%	2	2.70%	74	100%
19	19	25.68%	18	24.32%	26	35.14%	11	14.86%	74	100%
20	10	13.51%	30	40.54%	20	27.03%	14	18.92%	74	100%
21	2	2.70%	4	5.41%	12	16.22%	56	75.68%	74	100%
22	10	13.51%	33	44.59%	23	31.08%	8	10.81%	74	100%
23	7	9.46%	11	14.86%	33	44.59%	23	31.08%	74	100%
24	4	5.41%	13	17.57%	28	37.84%	29	39.19%	74	100%

Tabla No. 8. Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por Ítem.

ITEM No.	Media	Moda	Mediana	Desv Est	Coef. Var
1	2.86	3	3	0.98	34.34%
2	3.12	4	3	0.94	30.0%
3	3.27	4	4	1.01	30.9%
4	2.12	2	2	0.88	41.2%
5	2.58	3	3	1.06	41.1%
6	2.78	3	4	0.91	32.7%
7	3.09	4	3	0.94	30.3%
8	2.70	3	3	0.95	35.0%
9	2.80	3	3	1.01	36.0%
10	2.41	3	2	1.01	41.8%
11	3.34	4	3.5	0.80	23.9%
12	3.04	3	3	0.82	26.9%
13	2.51	3	3	0.83	33.1%
14	2.55	3	3	0.86	33.8%
15	3.22	3	3	0.82	25.4%
16	3.35	4	4	0.83	24.9%
17	2.43	2	2	1.09	44.7%
18	2.14	2	2	0.76	35.8%
19	2.39	3	2.5	1.03	43.1%
20	2.51	2	2	0.95	38.0%
21	3.65	4	4	0.71	19.5%
22	2.39	2	2	0.86	35.8%
23	2.97	3	3	0.92	31.0%
24	3.11	4	3	0.88	28.5%

#### 4.1.2. Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional.

Tabla No. 9. Estadísticos descriptivos de Clima Organizacional por Dimensión.

Dimensión	Media	Mediana	Desv Est	Coef. Var
Estructura	2.84	3	0.57	20.16%
Estándares	2.91	3	0.56	19.09%
Responsabilidad	2.29	2.25	0.42	18.25%
Reconocimiento	2.57	2.25	0.85	33.20%
Apoyo	2.93	3	0.60	20.61%
Compromiso	3.29	3.5	0.66	20.15%

Tabla No. 10. Porcentaje de las dimensiones del Clima Organizacional.

DIMENSIÓN	PORCENTAJE
Estructura	71.03%
Estándares	72.80%
Responsabilidad	57.26%
Reconocimiento	64.19%
Apoyo	73.31%
Compromiso	82.35%

**DIMENSIÓN: Estructura (Ítems No.: 3 – 6 – 9 – 20)**

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor de 2.84 para la media y 3 para la mediana. La lectura de los valores anteriores indica que la percepción de esta dimensión tiende hacia el acuerdo, interpretándose como positiva o favorable. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.57 lo cual puede interpretarse como una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 20.16% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos.

La dimensión Estructura arrojó un porcentaje de 71.03%, lo cual indica que las personas perciben que sus tareas están claramente diseñadas y que los roles y responsabilidades están claramente definidos. Esto supone que las personas entienden los niveles y las líneas de autoridad en la Dirección de Tecnología y Procesos, es decir, cada quien sabe quien es su jefe y hasta donde pueden tomar decisiones

**DIMENSIÓN: Estándares (Ítems No.: 7 – 10 – 12 – 24)**

Al analizar los datos para esta dimensión se obtuvo un valor de 2.91 para la media y 3 para la mediana. Los valores anteriores indican que la percepción de esta dimensión tiende hacia el acuerdo, interpretándose como positiva o favorable. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.56 lo cual puede



interpretarse como una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 19.09% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos.

La dimensión Estándares presentó un porcentaje de 72.80%, lo cual quiere decir que los empleados de esta unidad perciben que el grado de rendimiento en las normas es exigente. Cabe destacar que un alto porcentaje de las personas 40.54%, indicó que perciben en la Dirección se exige de ellos una continua mejora en su desempeño razón que los motiva a la búsqueda de resultados excelentes. Por otro lado las personas en la organización se sienten orgullosas del desempeño que han demostrado.

### **DIMENSIÓN: Responsabilidad (Ítems No.: 4 – 13 – 18 – 22)**

Del análisis de los datos en esta dimensión se obtuvo un valor de 2.29 para la media y 2.25 para la mediana. La lectura de los valores anteriores indica que la percepción de la dimensión responsabilidad tiende a ser moderada, es decir, se dirige poco hacia el acuerdo, interpretándose como ligeramente positiva o favorable. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.42 lo cual puede interpretarse como una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 18.25% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos.

La dimensión Responsabilidad arrojó un porcentaje de 57.26%, el cual permite afirmar que en general las personas se sienten responsables por sus resultados aunque muchas de las decisiones que tomen deben ser consultadas con sus superiores. Se pudo constatar que un gran porcentaje de personas percibe que no se confía lo suficiente en los juicios individuales y que por lo tanto todo debe consultarse. En esta Dirección las personas no se sienten totalmente libres de tomar el enfoque que ellos consideren correcto, pudiéndose concluir que el grado de autonomía que poseen los empleados es básico.

### **DIMENSIÓN: Reconocimiento (Ítems No.: 1 – 5 – 17 – 19)**

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó una valor de 2.57 para la media y 2.25 para la mediana. Los valores anteriores indican que la percepción de esta dimensión existe tiende ligeramente hacia el acuerdo, interpretándose como moderadamente positiva o



favorable. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.85, la cual aun cuando resultó ser la más alta de todas las dispersiones de las dimensiones de clima puede interpretarse como una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 33.20% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos.

La dimensión Reconocimiento presentó un porcentaje de 64.19%, el cual permite afirmar que las personas sienten que existe cierto balance entre la recompensa y la crítica en la unidad, siendo este un nivel saludable para la mayoría de las áreas organizacionales. Las personas sienten que esta unidad tiende a utilizar más las recompensas que las críticas, sin embargo existe cierto grado de percepción de que no se da suficiente recompensa y reconocimiento por el buen desempeño, es decir, reflejan un poco de inconformidad con relación a la recompensa. Las personas perciben que la Dirección de Tecnología y Procesos posee un sistema de promoción basado en el merito.

#### **DIMENSIÓN: Apoyo (Ítems No.: 2 – 8 – 14 – 16)**

Al analizar los datos de esta dimensión se obtuvo un valor de 2.93 para la media y 3 para la mediana. La lectura de los valores anteriores indica que la percepción de esta dimensión tiende hacia el acuerdo, interpretándose como positiva o favorable. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.60 lo cual puede interpretarse como una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 20.61% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneos.

La dimensión Apoyo arrojó un porcentaje de 73.31%, el cual refleja la percepción de un gran sentimiento de confianza y un alto grado de trabajo en equipo en la unidad organizativa. El análisis de esta práctica indica que las personas cooperan y se ayudan mutuamente en las labores que realizan, de igual forma las personas sienten que pueden contar con la ayuda de sus superiores y sus compañeros de trabajo. Por otro lado existe la percepción de que los jefes y gerentes poseen la capacidad de comprender que las personas cometan errores.

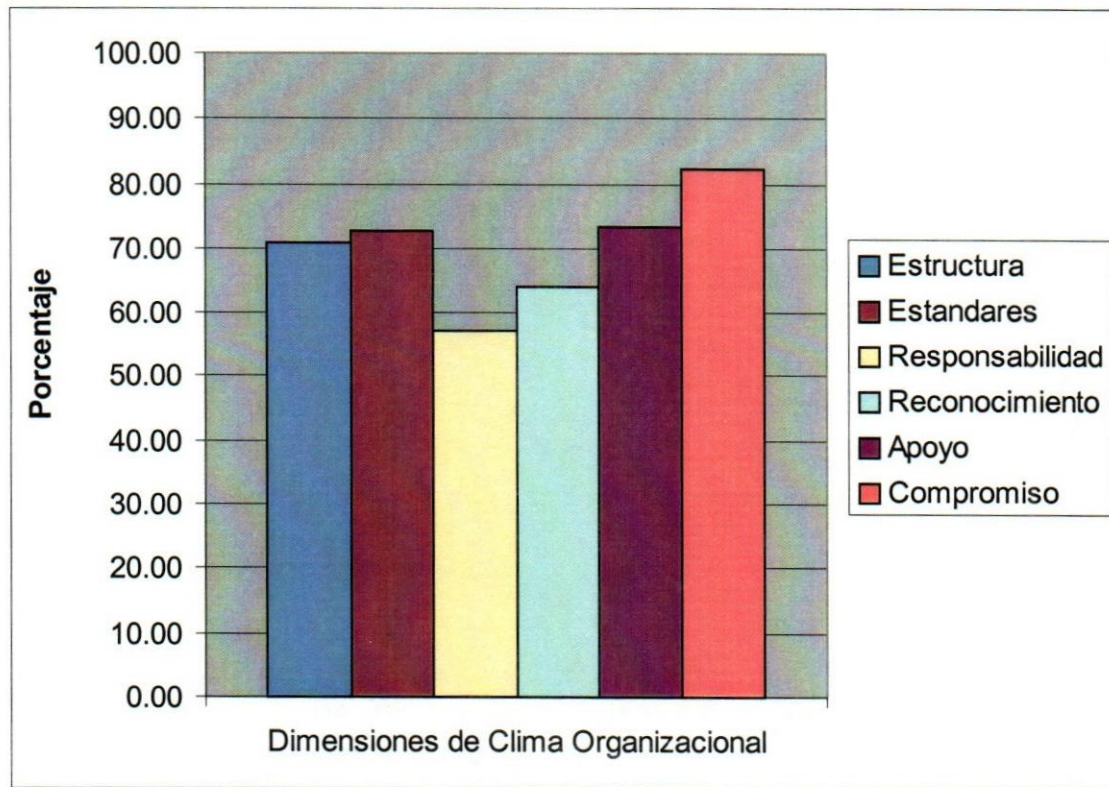


**DIMENSIÓN: Compromiso (Ítems No.: 11 – 15 – 21 – 23)**

El análisis de los datos para esta dimensión arrojó un valor de 3.29 para la media y 3.5 para la mediana. La lectura de los valores anteriores indica que existe una fuerte tendencia hacia la percepción de esta dimensión, la cual tiende hacia el total acuerdo, interpretándose como positiva o favorable. Las opiniones emitidas por las personas en torno a esta dimensión varían de la media en un promedio de 0.66, lo cual puede interpretarse como una dispersión aceptable, a su vez el coeficiente de variación arrojó un porcentaje de 20.15% lo que indica que los datos de la muestra fueron bastante homogéneas.

En la dimensión compromiso se obtuvo un porcentaje de 82.35%, el cual permite afirmar que las personas se sienten muy comprometidas con la unidad y con el logro de las metas de la misma, percibiéndose un fuerte sentimiento de lealtad hacia la misma al igual que con el cumplimiento de las metas. Las personas en general se sienten orgullosas de estar trabajando en la Dirección de Tecnología y Procesos. Esta dimensión puede ser vista como una medida de los lazos que unen a los empleados con la organización y la fuerza del contrato psicológico entre las personas y esta.

Gráfico No. 1. Porcentajes de Las Dimensiones De Clima Organizacional



En el gráfico se puede observar que la dimensión que presentó mayor percepción, por parte de las personas que integran la Dirección de Tecnología y Procesos, fue la dimensión Compromiso, a su vez las dimensiones Estructura, Estándares y Apoyo también arrojaron porcentajes altos. La Dimensión con menor porcentaje resultó ser Responsabilidad seguida de Reconocimiento. Es importante señalar que niveles altos en la percepción de la dimensión Estructura y el niveles moderados de la dimensión Responsabilidad, se debe a que en las organizaciones altamente estructuradas, los niveles de responsabilidad y autonomía que tienen las personas resultan ser restringidos en cierta forma dada la naturaleza de la organización y el trabajo.

Finalmente, se puede constatar que en el gráfico anterior que el clima organizacional de la Dirección del área de Tecnología y Procesos de la organización en estudio, resultó ser positivo en términos generales.



## 4.2 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

### 4.2.1 Frecuencias y Estadísticos Descriptivos por Ítem.

Tabla No. 11. Frecuencias de los Ítems de las Prácticas de Liderazgo.

ITEM No.	FRECUENCIAS										Total n	Total %
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
1	2	2.70%	5	6.76%	14	18.92%	36	48.65%	17	22.97%	74	100.00%
2	4	5.41%	10	13.51%	10	13.51%	30	40.54%	20	27.03%	74	100.00%
3	1	1.35%	10	13.51%	12	16.22%	29	39.19%	22	29.73%	74	100.00%
4	4	5.41%	9	12.16%	10	13.51%	28	37.84%	23	31.08%	74	100.00%
5	4	5.41%	7	9.46%	6	8.11%	32	43.24%	25	33.78%	74	100.00%
6	2	2.70%	4	5.41%	13	17.57%	28	37.84%	27	36.49%	74	100.00%
7	4	5.41%	10	13.51%	15	20.27%	24	32.43%	21	28.38%	74	100.00%
8	3	4.05%	4	5.41%	14	18.92%	35	47.30%	18	24.32%	74	100.00%
9	4	5.41%	7	9.46%	18	24.32%	29	39.19%	16	21.62%	74	100.00%
10	7	9.46%	8	10.81%	22	29.73%	26	35.14%	11	14.86%	74	100.00%
11	2	2.70%	2	2.70%	8	10.81%	34	45.95%	28	37.84%	74	100.00%
12	4	5.41%	5	6.76%	17	22.97%	25	33.78%	23	31.08%	74	100.00%
13	5	6.76%	7	9.46%	13	17.57%	31	41.89%	18	24.32%	74	100.00%
14	2	2.70%	6	8.11%	12	16.22%	37	50.00%	17	22.97%	74	100.00%
15	1	1.35%	9	12.16%	16	21.62%	32	43.24%	16	21.62%	74	100.00%
16	1	1.35%	14	18.92%	7	9.46%	35	47.30%	17	22.97%	74	100.00%
17	3	4.05%	5	6.76%	22	29.73%	30	40.54%	14	18.92%	74	100.00%
18	8	10.81%	4	5.41%	10	13.51%	27	36.49%	25	33.78%	74	100.00%

Se puede observar que la mayoría de las respuestas se ubican en el nivel de respuesta 4 “De acuerdo” seguido del nivel de respuesta 5 “Totalmente de Acuerdo”, lo que significa que la mayoría de las personas estuvieron de acuerdo en la percepción del conjunto de Prácticas de Liderazgo propuestas en el instrumento.

El análisis estadístico de cada una de las Prácticas de Liderazgo se presenta más adelante.



Tabla No. 12. Estadísticos descriptivos de las Prácticas de Liderazgo por Ítem.

ITEM No.	Media	Moda	Mediana	Desv Est	Coef. Var
1	3.82	4	4.0	0.96	25.00%
2	3.70	4	4.0	1.17	31.52%
3	3.82	4	4.0	1.05	27.50%
4	3.77	4	4.0	1.18	31.21%
5	3.91	4	4.0	1.14	29.11%
6	4.00	4	4.0	1.01	25.17%
7	3.65	4	4.0	1.19	32.53%
8	3.82	4	4.0	1.00	26.10%
9	3.62	4	4.0	1.09	30.21%
10	3.35	4	3.5	1.15	34.37%
11	4.14	4	4.0	0.91	22.04%
12	3.78	4	4.0	1.13	29.76%
13	3.68	4	4.0	1.15	31.23%
14	3.82	4	4.0	0.97	25.37%
15	3.72	4	4.0	0.99	26.55%
16	3.72	4	4.0	1.07	28.70%
17	3.64	4	4.0	1.00	27.54%
18	3.77	4	4.0	1.28	33.88%

Las prácticas de liderazgo que mayor dispersión arrojaron fueron las que corresponden a los ítems No. 18, 7, 4, 2, 13, 10, 5, 12. Sin embargo cabe destacar que los valores de dispersión de los anteriores Ítems, se consideran como aceptables. Por otra parte las prácticas con menor dispersión fueron las que corresponden a los Ítems No. 11, 1, 14.

**4.2.2. Análisis de las Prácticas de Liderazgo.**
*Tabla No. 13. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo.*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem No</b>	<b>Prácticas de Liderazgo</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estructura</b>	1	Establecer metas de desempeño claras y específicas.	76.49%
	8	Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo.	76.49%
	14	Asegurarse que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados	76.49%
<b>Estándares</b>	3	Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores.	76.49%
	11	Demostrar compromiso personal para llevar cabo las metas.	82.70%
	16	Dar a sus subordinados “feedback” de cómo están haciendo su trabajo.	74.32%
<b>Responsabilidad</b>	4	Animar a las personas a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes.	75.41%
	9	Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos	72.43%
	17	Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos.	72.70%
<b>Reconocimiento</b>	7	Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño.	72.97%
	10	Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.	67.03%
	13	Usar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño.	73.51%
<b>Apoyo</b>	2	Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.	74.05%
	6	Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua.	80.00%
	18	Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto.	75.41%
<b>Compromiso</b>	5	Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.	78.11%
	12	Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.	75.68%
	15	Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas.	74.32%

### Prácticas dirigidas a la dimensión Estructura.

- ***Establecer metas de desempeño claras y específicas. (Ítem No. 1)***

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 3.82, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicó en la alternativa 4 (De acuerdo) con un 48.65%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 0.96, lo cual indica una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 25.00%, considerándose así los datos como homogéneos.

El nivel del porcentaje que se obtuvo para esta práctica fue 76.49%. Lo anterior evidencia que en la unidad donde se realizó el estudio, los jefes y gerentes establecen y desarrollan metas periódicas y específicas en el tiempo, así como también se establece el nivel de desempeño esperado para cada una de dichas metas. Un nivel alto en esta práctica sugiere que los jefes y gerentes se toman la tarea y el tiempo para explicar los detalles de lo que se espera de cada uno de sus subordinados.

- ***Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo. (Ítem No. 8)***

En el análisis de los datos de esta práctica se obtuvo una media de 3.82, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. Para esta práctica la mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicó en la alternativa 4 (De acuerdo) con un 47.30%. En cuanto a las opiniones emitidas con respecto a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.00, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 26.10% reflejando de esta forma que los datos fueron homogéneos.

El nivel del porcentaje que se obtuvo para esta práctica fue 76.49%. Este porcentaje permite afirmar que en la unidad donde se realizó el estudio, los jefes y gerentes comunican y ponen en claro la línea de autoridad y responsabilidad en los distintos departamentos de la organización al igual que en los distintos proyectos y asignaciones que se establecen. También

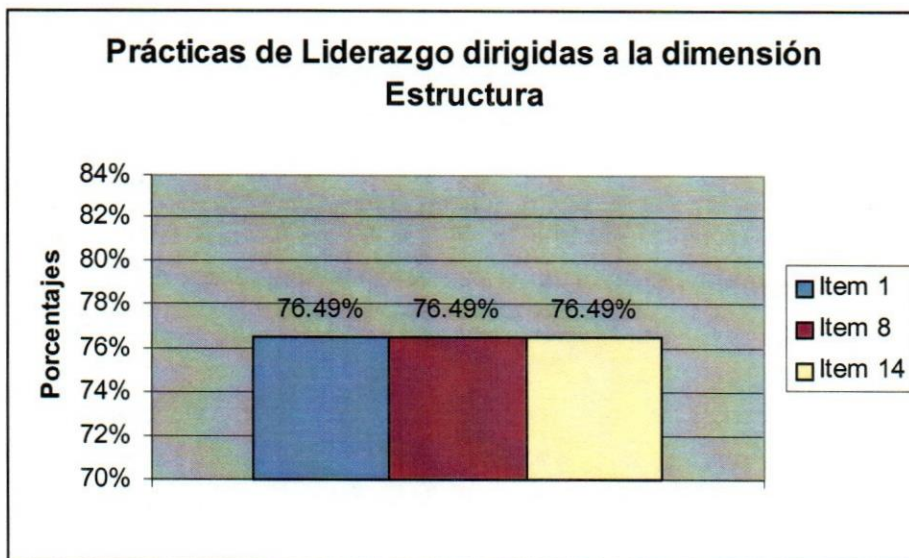
se puede afirmar que existe el sentimiento de que los jefes y gerentes demuestran claridad en la unidad de mando y en los roles asignados a cada persona.

- ***Asegurarse que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados. (Ítem No. 14).***

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 3.82, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicó en la alternativa 4 (De acuerdo) con un 50.00%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 0.97, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 25.37% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo para esta práctica fue 76.49%, lo que expresa que los jefes y gerentes se toman la tarea de verificar que las instrucciones y detalles para cada una de las tareas y proyectos asignados hayan sido comprendidos a cabalidad. A su vez, se evidencia que las tareas han sido distribuidas de forma correcta y coordinada y que no se han asignado el mismo tipo de tareas a las mismas personas.

*Gráfico No. 2. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Estructura.*





### Prácticas dirigidas a la dimensión Estándares.

- ***Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores. (Ítem No. 3)***

Al analizar los datos para esta práctica se obtuvo una media de 3.82, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 39.19% y 29.73% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.05, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 27.50% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje obtenido en esta práctica fue 76.49%. Este porcentaje expresa que los jefes y gerentes de la Dirección de Tecnología y Procesos se hacen sentir al momento de establecer los estándares de desempeño para cada departamento. Existe la percepción de que los jefes y gerentes no esperan un desempeño deficiente, sino por el contrario tienen una expectativa muy elevada del desempeño de sus subordinados. Por otro lado puede decirse que los jefes y gerentes esperan de los empleados una actitud desafiante en el logro de sus metas y a vez actúan como un modelo a seguir para ellos.

- ***Demostrar compromiso personal para llevar cabo las metas. (Ítem No. 11)***

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 4.14, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 45.95% y 37.84% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas acerca de esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 0.91, pudiendo interpretarse como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación que se obtuvo 22.04% el cual refleja que los datos fueron bastante homogéneos.



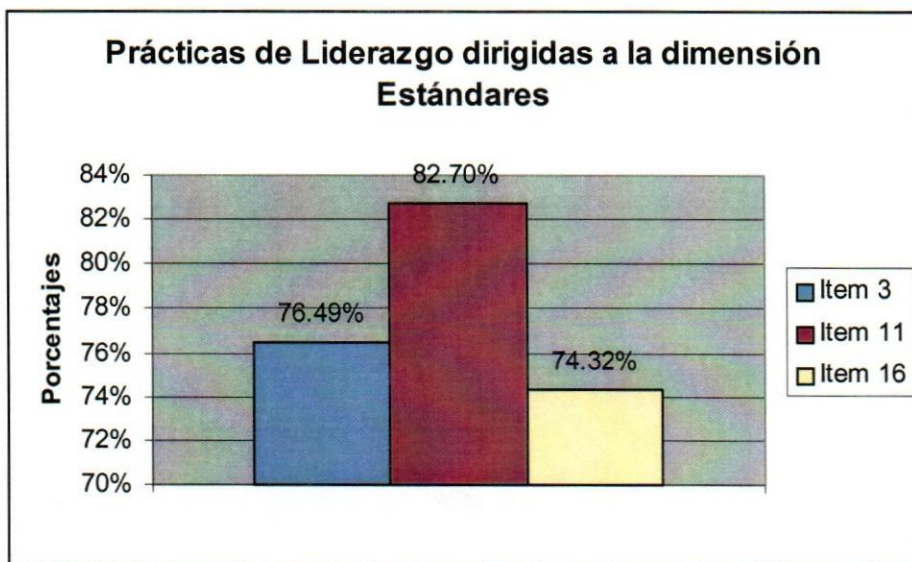
El porcentaje arrojado por esta práctica fue 82.70%; porcentaje que puede ser interpretado como que los jefes y gerentes demuestran mucho interés y se sienten muy entusiastas con respecto al logro de las metas de la Dirección. Existe la percepción de que los jefes y gerentes traducen las metas y objetivos formales de la organización en desafíos personales y se lo comunican a sus subordinados. A su vez se tiene la percepción de que los jefes y gerentes expresan el sentimiento de ser siempre los mejores.

- ***Dar a sus subordinados “feedback” de cómo están haciendo su trabajo. (Ítem No. 16)***

Al analizar los datos para esta práctica se obtuvo una media de 3.72, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en la alternativa 4 (De acuerdo) con una frecuencia de 47.30%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.07, lo cual se puede interpretar como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 28.70% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo para esta práctica fue de 74.32%; porcentaje que refleja que los jefes y gerentes muestran interés en las tareas diarias de sus subordinados y le proporcionan retroalimentación acerca de cuan bien llevan a cabo su trabajo. Se evidencia que los jefes y gerentes no asumen que los empleados conocen a cabalidad la calidad de la labor que realizan, sino que por el contrario se mantienen al tanto de las actividades de sus subordinados y discuten con ellos el desempeño del trabajo que realizan.

Gráfico No. 3. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Estándares



#### Prácticas dirigidas a la dimensión Responsabilidad.

- *Animar a las personas a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes. (Ítem No. 4)*

Del análisis de los datos para esta práctica se obtuvo una media de 3.77, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 37.84% y 31.08% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.18, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 31.21% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que arrojó esta práctica fue de 75.41%. Este porcentaje indica que los jefes y gerentes ofrecen a sus subordinados la libertad de iniciar tareas y proyectos por sí solos. Existe el sentimiento de que los jefes y gerentes de la Dirección de Tecnología y Procesos aprueban en buena medida las iniciativas propias y que delegan autoridad en la toma de decisiones. A su vez puede afirmarse que existe la percepción de que las ideas de los empleados en esta unidad son consideradas y valoradas.

- ***Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos. (Ítem No. 9)***

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 3.62, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en la alternativa 4 (De Acuerdo) de 39.19%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.09, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 30.21% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo en esta práctica fue de 72.43%. Con este porcentaje podemos afirmar que los jefes y gerentes le dan importancia a la innovación y a las nuevas ideas que proporcionan sus subordinados. Los jefes y gerentes de esta unidad esperan que sus subordinados empiecen nuevos trabajos, creen nuevas formulas y que se arriesguen a emprender en forma calculada. Por otro lado, se refleja que los subordinados perciben que los gerentes establecen parámetros y límites dentro de los cuales se puede tomar riesgos.

- ***Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos. (Ítem No. 17)***

Al analizar los datos de esta práctica se obtuvo una media de 3.64, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en el la alternativa 4 (De Acuerdo) con una frecuencia de 40.54%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.00, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 27.54% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje arrojado por esta práctica fue 72.70%. Este porcentaje permite señalar que los jefes y gerentes confían en que el personal a su cargo puede encargarse del trabajo y que tienen la capacidad de corregir sus fallas antes de causar problemas mayores. Las personas perciben que los jefes y gerentes de la Dirección de Tecnología y Procesos tienen fe en ellos y los dejan realizar su trabajo sin estar monitoreando cada detalle del mismo. A su vez se refleja

que en esta unidad organizacional existe un sistema de control del desempeño efectivo y confiable.

Gráfico No. 4. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Responsabilidad.



#### Prácticas dirigidas a la dimensión Reconocimiento.

- **Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño. (Ítem No. 7)**

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 3.65, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 32.43% y 28.38% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.19, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 32.53% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo en esta práctica fue 72.97%. A partir de este porcentaje se puede señalar que los jefes y gerentes reconocen el desempeño de sus subordinados y le proveen un reforzamiento positivo. La crítica es poca, lo cual quiere decir que las personas están cumpliendo en buena medida con las metas y objetivos propuestos. De igual manera se

puede afirmar que los jefes y gerentes de esta unidad están satisfechos con el desempeño del personal a su cargo.

- ***Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc. (Ítem No. 10)***

Del análisis de los datos en esta práctica se obtuvo una media de 3.35, la cual puede interpretarse como una tendencia que oscila entre un grado neutro y de acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (3.5) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron las alternativas 3 (Ni acuerdo ni desacuerdo) y 4 (De Acuerdo) con una frecuencia 29.73% y 35.14% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.15, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 34.37% considerándose así los datos como homogéneos.

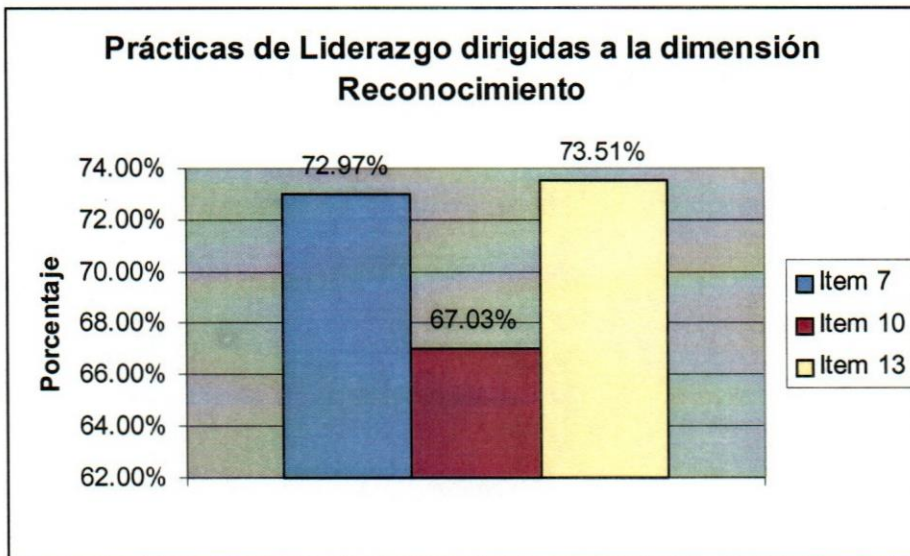
El porcentaje arrojado por esta práctica fue 67.03%. Este porcentaje evidencia que los empleados perciben que sus jefes y gerentes tienden a recompensar no solo basados en el merito, por lo que existe la sensación de que todavía puede influir algunos factores como antigüedad, relaciones personales, entre otros, en la valoración del sistema de recompensa. Pese a esto la percepción de esta práctica tiende a ser favorable.

- ***Usar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño. (Ítem No. 13)***

Al analizar los datos de esta práctica se obtuvo una media de 3.68, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en la alternativa 4 (De acuerdo) con una frecuencia 41.89%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.15, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 31.23% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo en esta práctica fue 73.51%. A partir de este porcentaje se puede indicar que los jefes y gerentes de la Dirección de Tecnología y Procesos usan métodos de recompensa informales además de los métodos formales (salarios, bonos, ascensos). Existe la percepción de que los jefes y gerentes de la organización se muestran dispuestos a reconocer el desempeño sobresaliente y que además mantienen una relación cercana con sus subordinados. Los empleados perciben que los jefes y gerentes de esta unidad se muestran, la mayoría de las veces, satisfechos con el trabajo del personal a su cargo y se lo comunican oportunamente.

*Gráfico No. 5. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Reconocimiento.*



### **Prácticas dirigidas a la dimensión Apoyo.**

- ***Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias. (Ítem No. 2)***

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 3.70, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en la alternativa 4 (De acuerdo) 40.54%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio



de 1.17, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 31.52% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que arrojó esta práctica fue 74.05%. Este porcentaje permite señalar que los jefes y gerentes se encuentran en la disposición de atender las dudas de sus empleados y de ayudarlos en sus tareas diarias cuando así lo requieran. Los jefes y gerentes de la Dirección de Tecnología y Procesos acuden a sus subordinados y les preguntan si necesitan ayuda en alguna cosa en particular con relación a la labor diaria, de esta forma demuestran una actitud de “puedes contar conmigo cuando lo necesites”, a su vez, evitan apartarse y mostrarse muy ocupados para atender problemas menores.

- ***Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua. (Ítem No. 6)***

Del análisis de los datos en esta práctica se obtuvo una media de 4.00, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 37.84% y 36.49% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.01, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 25.17% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje arrojado por esta práctica fue 80.00%. Este resultado indica que los jefes y gerentes de la Dirección de Tecnología y Procesos convocan reuniones frecuentemente y las usan para reforzar el sentimiento de equipo y de ayuda mutua entre todos los integrantes de la unidad o departamento. En las reuniones los jefes y gerentes actúan como facilitadores y no como jueces dispuestos a criticarlo todo, a su vez usan estas reuniones para dejar salir ideas, buscar el consenso y para mover al grupo en distintos tópicos de interés para el equipo.

- ***Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto. (Ítem No. 18)***

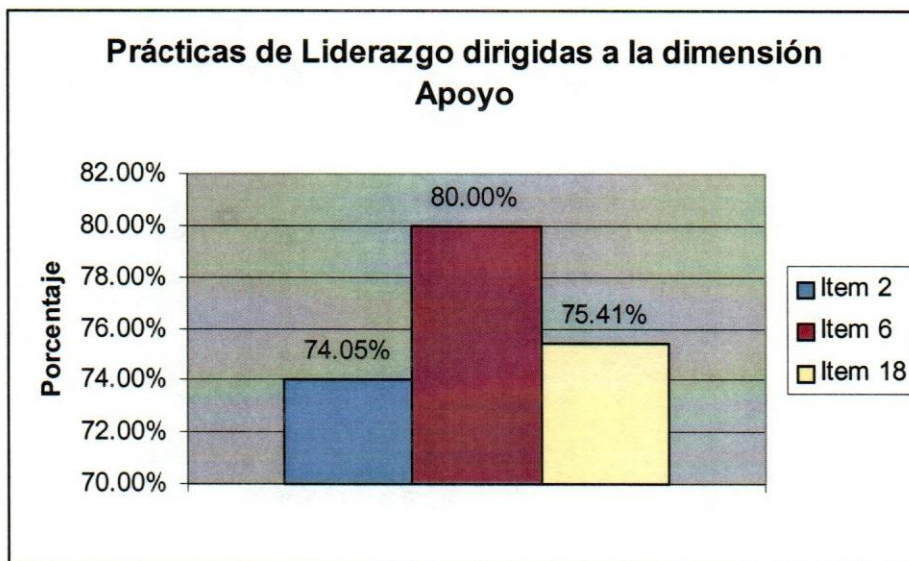
Al analizar los datos para esta práctica se obtuvo una media de 3.77, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la



moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 36.49% y 33.78% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.28, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 33.88% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo en esta práctica fue 75.41%; porcentaje que permite afirmar que los jefes y gerentes son capaces de defender y hacer valer los puntos de vista del personal a su cargo, frente a las altas autoridades de la organización. Existe el sentimiento de que los jefes y gerentes apoyan los intereses de sus empleados y de que ellos pueden contar con su apoyo.

*Gráfico No. 6. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Apoyo.*



### **Prácticas dirigidas a la dimensión Compromiso.**

- ***Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo. (Ítem No. 5)***

El análisis de los datos para esta práctica arrojó una media de 3.91, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia



43.24% y 33.78% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.14, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 29.11% considerándose así los datos como homogéneos.

Para esta práctica el porcentaje obtenido fue de 78.11%. A partir de este porcentaje se puede señalar que los jefes y gerentes expresan un alto grado de emoción y entusiasmo con relación al trabajo y la actividad de la organización. Los jefes y gerentes comunican cuan importante es para ellos el trabajar para la institución y cuan comprometidos están con el logro de los objetivos organizacionales.

- ***Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes. (Ítem No. 12)***

Del análisis de los datos para esta práctica se obtuvo una media de 3.78, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados se ubicaron en las alternativas 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de Acuerdo) con una frecuencia 33.78% y 31.08% respectivamente. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 1.13, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 29.76% considerándose así los datos como homogéneos.

El porcentaje que se obtuvo en esta práctica fue 75.68%. Este porcentaje refleja que existe una alta percepción de que los jefes y gerentes mantienen las puertas abiertas al momento de tomar las decisiones importantes, es decir la decisión no se toman de forma autocrática, sino democráticamente en un ambiente en donde todos participan. Los jefes y gerentes de esta Unidad hacen que las personas participen y que se sientan que tienen una influencia real en las decisiones organizacionales.

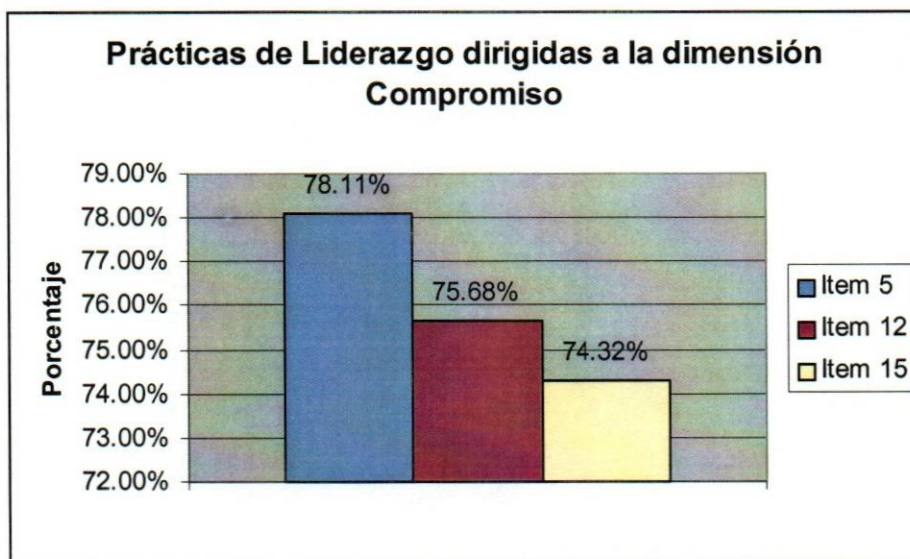
- ***Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas. (Ítem No. 15)***

Al analizar los datos para esta práctica se obtuvo una media de 3.72, la cual puede interpretarse como una tendencia hacia el acuerdo, afirmación que se puede corroborar con la moda (4) y la mediana (4.0) respectivamente. La mayoría de las respuestas de los encuestados

se ubicaron en la alternativas 4 (De acuerdo) con una frecuencia de 43.24%. En cuanto a las opiniones emitidas en torno a esta práctica se puede afirmar que las mismas se desvían de la media en un promedio de 0.99, lo cual se interpreta como una dispersión aceptable. El coeficiente de variación obtenido fue de 26.55% considerándose así los datos como homogéneos.

Esta práctica arrojó porcentaje de 74.32%. El porcentaje de esta práctica indica que las personas se sienten involucradas por parte de sus jefes y gerentes en el establecimiento de las metas de la organización y de sus respectivos departamentos. Los gerentes toman en cuenta las ideas de sus subordinados al momento de desarrollar y establecer las metas, y no se encargan solamente de informárselas.

*Gráfico No. 7. Porcentaje de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Compromiso.*



### 4.3 RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Para conocer cual es la relación existente entre las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) entre el promedio de ítems de cada dimensión de Clima Organizacional y entre el promedio del conjunto de Prácticas de Liderazgo dirigidas a cada dimensión de Clima Organizacional (para el procedimiento, ver anexo IX). Luego se realizó el análisis para cada correlación en específico.

*Tabla No. 14. Coeficiente de correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo.*

Dimensión	Prácticas objetivo	Coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ )
Estructura	1 – 8 – 14	0.5202
Estándares	3 – 11 – 16	0.5446
Responsabilidad	4 – 9 – 17	-0.0133
Reconocimiento	7 – 10 – 13	0.7011
Apoyo	2 – 6 – 18	0.6093
Compromiso	5 – 12 – 15	0.6129

- **Correlación entre la dimensión estructura de clima organizacional y las prácticas de liderazgo dirigidas a la dimensión estructura (ítems 1 – 8 – 14).**

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) obtenido fue 0.5202, el cual resultó significativo al nivel 0,01, por lo tanto existe un 99% de confianza de que la correlación sea verdadera. El coeficiente de correlación indica que la relación es positiva y que posee una intensidad o fuerza media, esto quiere decir, que los individuos que puntuaron alto en las prácticas de liderazgo de esta dimensión también lo hicieron en la dimensión del clima organizacional correspondiente. Cumpliéndose de esta manera las condiciones de la hipótesis orientadora del presente estudio

- **Correlación entre la Dimensión Estándares de Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Estándares (Ítems 3 – 11 – 16).**

En esta correlación el coeficiente de Pearson ( $r$ ) obtenido fue 0.5446 y el nivel de significación fue 0.01, la cual se interpreta como 99% de confianza de que la relación sea verdadera. Este coeficiente de correlación demuestra que la relación es positiva y que la

misma posee una intensidad o fuerza media. Lo anterior permite afirmar que las personas que obtuvieron puntajes altos en las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Estándares también mostraron altos puntajes para la respectiva dimensión de Clima Organizacional. En este caso se cumple las condiciones de la hipótesis orientadora del estudio.

- **Correlación entre la Dimensión Responsabilidad de Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Responsabilidad (Ítems 4 – 9 – 17).**

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) que se obtuvo en este caso fue  $-0.0133$  y el nivel de significancia fue de  $0.911$ , lo cual quiere decir que existe un  $8.9\%$  de confianza de que la correlación sea verdadera, por lo tanto esta relación carece de significación. El coeficiente de correlación obtenido permite señalar que la relación entre las variables fue negativa y que demuestra una relación inexistente entre las variables, de manera que los puntajes altos en las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Responsabilidad presentaron puntajes bajos en la dimensión de Clima Organizacional correspondiente, obteniéndose, en este caso, una relación inversa casi nula.

- **Correlación entre la Dimensión Reconocimiento de Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Reconocimiento (Ítems 7– 10– 13).**

Con respecto a la correlación existente entre las dimensiones referidas, el coeficiente de Pearson ( $r$ ) arrojado fue el más alto de todos  $0.7011$  y el nivel de significancia respectivo fue  $0.01$ , el cual se interpreta como  $99\%$  de confianza de que la relación sea verdadera. En este caso se puede indicar que la relación fue positiva y que tiene una intensidad considerable, es decir, que las personas que obtuvieron puntajes altos en las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Reconocimiento también obtuvieron altos puntajes en la respectiva dimensión de Clima Organizacional.

- **Correlación entre la Dimensión Apoyo de Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Apoyo (Ítems 2 – 6 – 18).**

En el cruce de estas variables el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) obtenido fue  $0.6093$  y el nivel de significancia fue de  $0.01$ , el cual quiere decir que existe un  $99\%$  de confianza de que la relación sea verdadera. Esta correlación tuvo una dirección positiva y una intensidad media, de donde se desprende, que los individuos que obtuvieron altos puntajes en

las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Apoyo también obtuvieron puntajes altos en la dimensión de Clima Organización correspondiente.

- **Correlación entre la Dimensión Compromiso de Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Compromiso (Ítems 5 – 12 – 15).**

Para el caso de esta correlación el coeficiente de Pearson ( $r$ ) que se obtuvo fue 0.6129 y el respectivo nivel de significancia fue de 0.01, el cual se interpreta como 99% de confianza de que la relación sea verdadera. La dirección de esta relación resultó positiva y de una intensidad considerable, es decir, que los elementos de la muestra que arrojaron puntajes altos en las Prácticas de Liderazgo dirigidas a la dimensión Compromiso también obtuvieron puntajes altos en la respectiva dimensión de Clima Organizacional.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los datos arrojados, y tomando en cuenta las consideraciones teóricas expuestas en los primeros capítulos, se puede corroborar lo señalado por Stringer (2002) cuando afirma que las Prácticas de Liderazgo son el determinante más importante del Clima Organizacional, ya que, los datos arrojados por el presente estudio presentan una correlación positiva entre sí. De esta manera, la hipótesis general del estudio que expresa que: “Existe una relación significativamente positiva entre la percepción de las Prácticas de Liderazgo de los gerentes de la organización y el Clima Organizacional”, queda demostrada.

Según lo anterior se podría corroborar el modelo causa / efecto, propuesto por Stringer (2002), donde las Prácticas de Liderazgo influyen sobre el clima organizacional afectando la motivación, e incidiendo de esta forma en el desempeño de los empleados.

Los resultados del estudio concuerdan en gran medida con los requerimientos propuestos por Stringer para el tipo de organización donde se llevo a cabo el estudio, ya que, el autor propone que cuando el énfasis de la estrategia está en la excelencia de la tecnología o de los procesos, el tipo de trabajo es rutinario y requiere disciplina, entonces, las dimensiones del clima organizacional que deben prevalecer son Estructuras y Estándares, así como efectivamente se puede observar en los datos obtenidos en el estudio los cuales son 71.03% para Estructura y 72.80% para Estándares.

Adicionalmente, Stringer señala que organizaciones cuyo tipo de trabajo es altamente regulado, los niveles de Responsabilidad requeridos son moderados debido a que el control sobre las tareas, procesos, y rutinas no les permite a las personas gozar de alta autonomía en el trabajo, dato que se puede corroborar con los resultados obtenidos en esta investigación.

La lectura de los datos proporciona una visión general del Clima Organizacional de la organización en estudio, y a su vez del comportamiento de las personas que allí laboran así como lo expresa Gibbson y Otros (1996). De lo anterior se puede observar que en la Dirección de Tecnología y Procesos, los individuos están motivados al logro de un buen desempeño laboral, debido a que la percepción de su clima organizacional es favorable. Stringer, señala que en climas donde exista énfasis en la dimensión Apoyo, y menor énfasis en la dimensión Responsabilidad, promueven la motivación hacia la afiliación.



Según Robbins (1996) la percepción “puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente”. Es de esperarse que el clima refleje las características individuales que se ven involucradas en los procesos de percepción y de formación, así como también las características del ambiente de trabajo. En la Dirección en estudio se puede afirmar que los empleados de la unidad no están totalmente convencidos de la ecuación pago por desempeño y merito, debido a que la percepción de los empleados considera que se están tomando en cuenta otros factores en el pago de mérito por desempeño; pero a pesar de ello, Stringer interpreta niveles moderados de esta dimensión como saludables para la mayoría de las organizaciones.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los datos obtenidos en la presente investigación se puede concluir que:

La correlación entre las Prácticas de Liderazgo y las dimensiones del Clima Organizacional fueron significativas y con una dirección positiva, exceptuando la dimensión Responsabilidad. En este sentido la hipótesis general del estudio se confirma con excepción de la dimensión Responsabilidad. Lo anterior da pie para concluir que las prácticas de los gerentes y jefes poseen un efecto positivo sobre el Clima Organizacional de la Dirección de Tecnología y Procesos, esto quiere decir, que en la medida que mayor sea la percepción de las Prácticas de Liderazgo de los jefes y gerentes, mayor es la percepción de un Clima Organizacional que propicie un alto desempeño.

Con respecto a la relación entre la dimensión Responsabilidad y las prácticas específicas para esta dimensión, se puede concluir que los individuos a pesar de percibir un alto grado de las Prácticas de Liderazgo dirigidas a crear un ambiente de autonomía, los mismos no sienten que esto tenga un efecto real en las políticas de la empresa en torno a la autonomía en el trabajo. Adicionalmente, cabe destacar que las Prácticas de Liderazgo y la dimensión que más alta correlación arrojó fue Reconocimiento, lo cual significa que en esta unidad organizativa las prácticas de los jefes y gerentes poseen una gran influencia en la percepción que tienen los individuos acerca de la equidad en la compensación, en las promociones y recompensas basadas en el merito.

El Clima Organizacional de la Dirección del área de Tecnología y Procesos adscrita a la estructura organizativa de la institución financiera en estudio, resultó ser positivo en términos generales, ya que, los empleados tienen un alto grado de motivación, una alta satisfacción en el trabajo y actitudes positivas hacia la labor que realizan, resultando de esta manera un Clima Organizacional que propicia un desempeño excelente.

Las dimensiones Estructura, Estándares, Apoyo y Compromiso arrojaron puntajes altos, con lo cual se puede concluir que en esta Dirección las tareas y roles están definidos así como los canales de autoridad. Así mismo, la unidad se caracteriza por aplicar altos estándares de desempeño y por sentirse las personas orgullosas por el mismo. De igual manera, en la



Dirección existe un gran sentimiento de confianza y ayuda mutua entre los empleados. También se evidencia un alto grado de pertenencia del empleado hacia esta unidad organizacional así como con las metas de la misma. Las dimensiones Responsabilidad y Reconocimiento arrojaron puntajes medios lo cual permite concluir que en esta unidad organizativa los empleados poseen un grado moderado de autonomía en las decisiones que toman en relación a su trabajo. Con respecto a la dimensión Responsabilidad, cabe destacar que lo anterior no es del todo un aspecto negativo tomando en cuenta que la organización en estudio es una Institución Financiera, las cuales requieren un control exhaustivo de las operaciones que se llevan a cabo; adicionalmente la naturaleza del trabajo que se realiza en la unidad donde se realizó el estudio, requiere de un nivel de responsabilidad moderado. Con respecto a la dimensión Reconocimiento, el 49.32% de las personas en promedio encuestadas reflejan inconformidad con relación a las políticas de recompensa y promoción basadas en el buen desempeño, sin embargo, el 51.68% de las personas encuestadas perciben que existe equidad en las políticas de compensación dentro de la Dirección. Lo anterior permite concluir que si bien los empleados de la organización reportan estar orgullosos de su desempeño y de los altos estándares establecidos por la organización, el 49.32% de las personas encuestadas perciben que el buen desempeño no está siendo reconocido en términos de recompensa y promoción de manera justa.

Con respecto a la percepción de las Prácticas de Liderazgo esta resultó ser positiva. Las 18 prácticas incluidas en el estudio obtuvieron porcentajes altos, lo cual permite concluir que los jefes y gerentes de la unidad en estudio poseen un conjunto de rutinas y acciones diarias que contribuyen con el desempeño de sus empleados. Las prácticas específicas cuyos puntajes se destacan sobre los demás fueron: “Demostrar compromiso personal para llevar a cabo las metas”, “Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua” y “Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo”.

La práctica de liderazgo que resulto tener menor puntaje fue la correspondiente al Ítem No. 10: “Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.”; con respecto a esta práctica el 29.27% de las personas encuestadas reportaron una tendencia hacia el desacuerdo y el 29.73% reportó una tendencia neutra, con lo cual se puede concluir que en la unidad los empleados perciben que los jefes y gerentes no son

totalmente equitativos al momento de aplicar el sistema de recompensa, ya que intervienen factores de subjetividad por parte de los mismos.

### **Recomendaciones**

Entre las recomendaciones propuestas para la organización están:

1. Realizar un estudio estadístico que correlacione la percepción de las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional con medidas objetivas del desempeño en la organización, esto con la finalidad de constatar el efecto real que tienen las Prácticas de Liderazgo y el Clima Organizacional sobre el desempeño de los empleados de la organización y a su vez en el desempeño general de la organización.
2. Se sugiere realizar estudios cualitativos que ahonden en la percepción de las Prácticas de Liderazgo de los jefes y gerentes realizando entrevistas tanto a superiores como a los subalternos, de esta forma se podrían encontrar relaciones con otras variables que hayan podido influir en la percepción del Clima Organizacional.
3. Debido a la inexistencia de aplicaciones del nuevo instrumento de Clima Organizacional y Prácticas de Liderazgo elaborado por Stringer (2002), se recomienda realizar estudios aplicando dicho instrumento en organizaciones pertenecientes a otros sectores distintos del financiero.
4. A partir del análisis de la dimensión Reconocimiento, se recomienda a la organización realizar una revisión de sus políticas de compensación y de promoción con la finalidad de ajustarlas a un sistema basado en el merito y el desempeño. El análisis de los ítems que corresponden a esta dimensión revelan que un porcentaje promedio (49,32%) de las personas encuestadas no esta de acuerdo con que existe equidad en cuanto a la compensación y promoción basados en el merito.
5. Se recomienda a la organización hacer una revisión de los niveles de responsabilidad que otorga a los empleados de la unidad en estudio. El análisis



de los Ítems correspondientes a la dimensión Responsabilidad demuestran que un porcentaje promedio (60.47%) de las personas encuestadas revelan no tener suficiente autonomía en sus decisiones y que la mayoría de sus decisiones tienen que ser consultadas con sus superiores, esto podría estar influyendo sus niveles de motivación, al sentir que el ámbito de su trabajo es limitado. Se recomienda hacer un análisis de los puestos de trabajo en los que los niveles de autonomía puedan ser elevados con lo cual se estaría aumentado el nivel de iniciativa y pro actividad de los empelados.

6. Se recomienda a la organización realizar estudios en donde se incluyan variables demográficas a fin de conocer si existen diferencias en la percepción del Clima Organizacional y las Prácticas de Liderazgo con respecto a: sexo, cargo, antigüedad, edad, entre otras.



## LIMITACIONES

Entre las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación se encuentran:

No se devolvieron el total de los cuestionarios para la muestra seleccionada, por lo tanto los cálculos se realizaron con el 96% del tamaño de la muestra seleccionada.

Hubo una considerable demora por parte de las personas encargadas de entregar los cuestionarios y por parte de los empleados al completar los cuestionarios.

La organización puso como condición permanecer en el anonimato, a su vez se obtuvo poca disposición por parte de la organización en proporcionar información referente a la estructura organizacional, estrategias y políticas corporativas, con lo cual se hubiese podido obtener una visión más concreta de los resultados. Adicionalmente, lo anterior dificultó en gran medida la elaboración de conclusiones acerca de la naturaleza de la organización y su relación con el Clima Organizacional.

La gerencia de la organización no estuvo de acuerdo en aplicar el estudio en todas sus divisiones o departamentos, lo cual significó una limitación al momento de realizar generalizaciones para toda la organización.

El instrumento se aplicó manteniendo el formato original del mismo, a través de la gerencia de recursos humanos, no considerándose variables demográficas. Una vez obtenidos los datos se pudo constatar que la adición de variables demográficas en el instrumento de recolección de datos hubiese aportado datos de gran interés, por lo tanto dado la falta tiempo y debido al carácter anónimo de las encuestas no se pudieron obtener los datos correspondientes a las variables demográfica lo cual resulto una limitante al momento de establecer relaciones entre el Clima Organizacional y dichas variables demográficas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografías

- BRUNET, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill
- CHAVEZ, N. (1994). Introducción a la investigación educativa. (1ª.e.d). Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia.
- CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª.ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- FRIDAS, A. (1997). El proyecto de investigación. (2ª. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1987). Organizaciones: Conducta, Estructura y Procesos.( 3ª .ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1996). Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso. (8ª.ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill
- HELLRIEGEL, D, SLOCUM, J, WOODMAN, R (1999). (8va ed.) Comportamiento Organizacional. México: Editorial International Thomson
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la investigación (3ª. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- LITWIN, G. y STRINGER, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard University Press.
- OWENS, R. (1998). Organizational behavior in education. (6ta ed.). Boston: Editorial Allyn and Bacon.
- ROBBINS, S. (1996). Comportamiento y Práctica. (7ma ed.) México: Editorial Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. (1998). La administración en el mundo de hoy. México: Editorial Prentice Hall.



- SCHEIN, E. (1996). *Psicología de la Organización*. (3ª. ed.). México: Editorial Prentice- Hall.
- SCHIFFMAN, H. (1994). *La percepción sensorial*. México: Editorial Lumusa.
- SCHNEIDER, P; HASTORF, A. Y ELLSWORTH, P. (1982). *Percepción Personal*. Colombia: Fondo educativo interamérica
- SIERRA BRAVO, R. (1994). *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios* (9ª. ed.). España: Editorial Paraninfo.
- STRINGER, R. (2002). *Organizational Climate*. (1ª. ed.). New Jersey: Editorial Prentice Hall.

### Hemerográficas

- AGOSTINHO, J y LAPA, V. (2002). *Diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa fusionada del sector bancario. Caso Banesco. Memoria de Grado*. U.C.A.B., Caracas
- ALTMANN, R. (2000). *Forecasting your Organizational Climate*. *Journal of Property Management*, 65 (4), 62-65.
- ALTUVE, E y SERRANO, C. (1999). *Relación Entre Estilos de Liderazgo Según el Modelo de Bolman y Deal y el Desempeño Laboral*. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.
- ÁLVAREZ, G. (1990). *La Percepción de la Organización*. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*. 26, 30-48
- ÁLVAREZ, G. (1992). *La percepción de la organización. Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1y2) 7-24
- BERMÚDEZ, M. y DE FREITAS, M. (1999). *Relación entre Clima Organizacional y Calidad de Servicio en una empresa ensambladora de vehículos*. Memoria de Grado. U.C.A.B, Caracas.



- CAPECCHI, A (1994). Diagnostico de clima organizacional en una organización de servicios. Memoria de Grado. U.C.V., Caracas
- CORREA, J. y DIAZ, D. (2001). Estudio diferencial de la percepción del clima organizacional en personal docente de la Universidad Católica Andrés Bello. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.
- DE CAROLIS, A. y SIMONIS, M. (1994). Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido, según el modelo de Litwin y Stringer. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.
- DI SARLI, P. y RUIZ, H. (1991). Relación entre la percepción del estilo de liderazgo y la percepción del clima organizacional en supervisores. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.
- ECHEZURIA, A. y RIVAS, A. (2001). Estudio de Clima Organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.
- GOMEZ, N. y VIEIRA, C. (1992). Diagnostico del Clima Organizacional de la empresa UNIFOT II C.A. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.
- HERSHBERGERG, L. LICHTENSTEIN, P. y KNOX, S. (1994). Genetic and Enviromental Influences on Perceptions of organizational climate. Journal of applied. Psychology.
- PONTE, A. y SENDREA, R. (1992). Estudio del Clima Organizacional en una Institución Financiera. Memoria de Grado. U.C.V., Caracas.
- RAMOS, K. y VALERO, R. (1997). Relación entre estilo gerencial y clima organizacional. Memoria de grado. U.C.A.B., Caracas.
- SICHEL, S. (1994). Clima Organizacional en una Institución Financiera. Memoria de Grado. U.C.A.B., Caracas.





**Fuentes electrónicas**

- CASTILLA C., DEL PINO, N. y ESPINOSA, V. (2000, 5 de diciembre) Cultura y Clima Organizacional. [Portal de Relaciones Publicas] Consultado el día 7 de abril de 2003 de la World Wide Web: <http://rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

## **ANEXO I**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

# OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable	Dimensiones	No	Indicadores/Items
<b>Clima Organizacional:</b> Representa la colección y el patrón de los determinantes del medio ambiente que motivan*	<b>Estructura:</b> Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.	3	En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe.
		6	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas
		9	En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.
		20	Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.
		7	En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos.
		10	Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.
		12	Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.
		24	En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas de su desempeño.
		4	La gerencia le ofende que verifiques todo con ellos; si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante.
		13	En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales; casi todo es reconfirmado.
	<b>Responsabilidad:</b> Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.	18	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.
		22	No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo.
		1	En esta organización las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica.
		5	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.
		17	En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
		19	Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima.
		2	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
		8	Realmente, las personas de esta organización, no confían lo suficientemente unas en otras.
		14	En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.
		16	Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.
<b>Compromiso:</b> Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.	11	En general me siento altamente comprometido con las metas de la organización.	
	15	Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.	
	21	En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización.	
	23	Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización.	

(\*) Stringer, 2002; p. 9

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Variable	Dimensiones	No	Indicadores/Items
<p><b>Prácticas de Liderazgo:</b> Conductas específicas que tienen los gerentes. En otras palabras lo que los gerentes hacen y no lo que son*</p>	Estructura	1	Establecer metas de desempeño claras y específicas.
		8	Aclarar las responsabilidades de cada uno dentro del grupo de trabajo.
		14	Asegurarse que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados
	Estandares	3	Establecer metas y estándares de desempeño que sean retadores.
		11	Demostrar compromiso personal para llevar cabo las metas.
		16	Dar a sus subordinados "feedback" de cómo están haciendo su trabajo.
	Responsabilidad	4	Animar a las personas a iniciar tareas y proyectos, los cuales piensen que son importantes.
		9	Animar a otros a la innovación y la toma calculada de riesgos
		17	Esperar que sus subordinados encuentren y corrijan sus propios errores en vez de hacerlo por ellos.
	Reconocimiento	7	Reconocer a los subordinados por su buen desempeño con más frecuencia de lo que se les critica por su mal desempeño.
		10	Relacionar el sistema total de recompensa (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.
		13	Usar el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por su excelente desempeño.
	Apoyo	2	Apoyar y ayudar a los subordinados en sus tareas diarias.
		6	Dirigir las reuniones de equipos de forma que construyan respeto y confianza mutua.
		18	Defender a los subordinados frente a tus supervisores cuando sientes que ellos están en lo correcto.
Compromiso	5	Comunicar emoción y entusiasmo con relación al trabajo.	
	12	Animar a los subordinados a participar en la toma de decisiones importantes.	
	15	Involucrar a las personas en el establecimiento de las metas.	

(\*) Stringer, 2002

## ANEXO II

### Cuestionario de Clima Organizacional

#### **Instrucciones**

Este cuestionario está diseñado para recolectar información acerca de cómo se sienten las personas en su trabajo, cómo son dirigidas, y cómo funcionan las cosas en la organización. Los resultados serán usados para ayudar al gerente a resolver problemas e identificar oportunidades que ayuden a mejorar la organización.

El cuestionario está dividido en dos partes. En la Parte I, se le pedirá que describa el clima de su organización. Por "organización" se entenderá la unidad de trabajo más pequeña que sea significativa para usted. En la Parte II, se le pedirá que describa las prácticas gerenciales de su gerente.

Para que los resultados de esta encuesta sean útiles, es importante que usted nos entregue una *imagen sincera* de cómo ve las cosas. Le pedimos que se tome su tiempo y que responda cada pregunta honestamente. Esto no es un examen, y no hay respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas individuales serán *estrictamente confidenciales*. No se publicarán las respuestas de ningún individuo. Los únicos informes publicados serán los resúmenes estadísticos de las respuestas de los diferentes grupos de empleados. Este cuestionario será destruido después de ser procesado.

### *Parte I: Clima Organizacional*

Esta sección del cuestionario está diseñada para medir cómo usted se siente en su ambiente de trabajo. Se le pedirá que describa qué clase de clima o atmósfera se ha creado en la organización. Por organización se entenderá la unidad de trabajo más pequeña que sea significativa para usted. Cuando piense acerca de la organización, debería mantener en mente las experiencias que realmente ha vivido en ella. Por favor marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

Para cada pregunta u oración en esta parte use la siguiente escala:

A= TOTALMENTE EN DESACUERDO. Si la oración definitivamente no expresa cómo usted se siente sobre el punto.

B= DESACUERDO. Si usted no está claro pero piensa que la oración no tiende a expresar cómo se siente.

C= DE ACUERDO. Si usted no está claro pero piensa que la oración tiende a expresar cómo se siente.

D= TOTALMENTE DE ACUERDO. Si la oración expresa definitivamente cómo se siente.

## Parte I: Clima Organizacional

	Totalmente En Desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
	A	B	C	D
1. En esta organización las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y la crítica.				
2. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
3. En algunos de los proyectos en los que he participado, no he estado muy seguro de quién era mi jefe.				
4. A la gerencia le ofende que verifique todo con ellos; si piensas que tienes el enfoque correcto, sólo sigue adelante.				
5. En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.				
6. Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas				
7. En esta organización establecemos estándares de desempeño muy altos.				
8. Realmente, las personas de esta organización no confían lo suficientemente unas en otras.				
9. En esta organización, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.				
10. Nuestra gerencia cree que no existe un trabajo tan bien hecho que no se pueda mejorar.				
11. En general me siento altamente comprometido con las metas de esta organización.				
12. Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.				
13. En esta organización no confiamos demasiado en los juicios individuales; casi todo es consultado.				
14. En esta organización no se obtiene mucha simpatía por parte de los cargos superiores si se comete un error.				
15. Aquí nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta organización.				
16. Cuando estoy asignado a una tarea difícil, puedo contar con obtener ayuda de mi jefe y de mis compañeros de trabajo.				
17. En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
18. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deberían resolver sus problemas por sí solos.				
19. Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayuda a la mejor persona a llegar a la cima.				
20. Algunas veces nuestra productividad adolece de falta de organización y planificación.				
21. En realidad, no me importa lo que le pase a esta organización.				
22. No se progresa en esta organización a menos que uno se la juegue y haga las cosas por sí mismo.				
23. Por lo que he visto, no existe mucha lealtad personal con respecto a la organización				
24. En esta organización las personas no parecen estar muy orgullosas de su desempeño.				

*Parte II: Las prácticas de su Gerente.*

En esta sección del cuestionario se le pedirá que evalúe el comportamiento de la persona a quien usted le rinde cuentas directamente.

Las siguientes oraciones describen cómo un jefe podría desempeñar su trabajo. Por favor indique cuán de acuerdo o desacuerdo esta usted con cada oración como una descripción de su jefe. Por favor marque con una X la respuesta que mejor describa su opinión.

Para cada pregunta u oración en esta parte use la siguiente escala:

A= TOTALMENTE EN DESACUERDO. Si la oración definitivamente no expresa cómo usted se siente sobre el punto.

B= DESACUERDO. Si usted no está claro pero piensa que la oración no tiende a expresar cómo se siente.

C= NI ACUERDO NI DESACUERDO. Si usted no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la oración o posee una opinión neutral acerca de la misma.

D= DE ACUERDO. Si usted no está claro pero piensa que la oración tiende a expresar cómo se siente.

E= TOTALMENTE DE ACUERDO. Si la oración expresa definitivamente cómo se siente.



<b>Parte II: Prácticas de Liderazgo</b>	<b>Totalmente En Desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni Acuerdo ni Desacuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Totalmente De Acuerdo</b>
<b>Mi gerente...</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1. establece metas de desempeño claras y específicas para mi trabajo.					
2. me apoya y ayuda en mis actividades diarias					
3. me coloca metas de desempeño y estándares retadores					
4. me anima a iniciar tareas o proyectos que pienso que son importantes					
5. comunica emoción y entusiasmo acerca de nuestro trabajo					
6. dirige las reuniones de equipo de forma que construyen respeto y confianza mutua.					
7. me reconoce por mi buen desempeño con más frecuencia de lo que me critica por mi mal desempeño.					
8. aclara las responsabilidades de cada uno dentro de nuestro grupo de trabajo.					
9. anima la innovación y la toma calculada de riesgos					
10. relaciona el sistema total de recompensas (compensación, reconocimiento, ascenso) con el desempeño de las personas más que con otros factores como antigüedad, relaciones personales, etc.					
11. demuestra compromiso personal para llevar cabo las metas.					
12. me anima a participar en la toma de decisiones importantes.					
13. utiliza el reconocimiento, la alabanza y otros métodos similares para recompensar a los subordinados por un excelente desempeño.					
14. se asegura que las tareas y proyectos estén claros, completamente explicados y entendidos cuando son asignados					
15. involucra a las personas en el establecimiento de las metas.					
16. me da "feedback" de cómo estoy haciendo mi trabajo.					
17. espera que encuentre y corrija mis propios errores en vez de hacerlo por mi.					
18. me defiende frente a sus superiores cuando él (ella) siente que estoy en lo correcto.					

## ANEXO III

Versión Original del Cuestionario de Clima Organizacional y Practicas de Liderazgo de Stringer (2002)

The Climate Questionnaire.

It is urgent you complete this survey by return date.

### **Instructions**

This questionnaire is designed to collect data about how people feel about their jobs, how they are managed, and how things work in this organization. The results will be used to help your manager solve problems and identify opportunities for improving the organization.

The questionnaire is divided into two parts. In Part I, you will be asked to describe the climate of your organization. By “organization” we mean the smallest work unit that is meaningful to you. In part II, you will ask to describe the management practices of your manager.

For each of the statements in Part I use the following scale:

1 = If you DEFINITELY DISAGREE; that is, if the statement definitely does NOT express how you feel about the matter.

2 = If you are INCLINED TO DISAGREE; that is, if you are not definite, but think that the statement does NOT tend to express how you feel about the matter.

3 = If you are INCLINED TO AGREE; that is, if you are not definite, but think that the statement tends to express how you feel about the matter.

4 = If you DEFINITELY AGREE; that is, if the statement definitely expresses how you feel about the matter.

For the results of this survey to be useful, it is important that you provide a truly *accurate picture* of how you see thing. We ask that you take the time to answer each question carefully and honestly. This is *not* a test, and there are no right or wrong answers.

Your individual responses will be kept *strictly confidential*. No one’s individual answers will be released for any purpose. The only reports will be statistical summaries of the responses of different groups or sets of employees. This questionnaire will be destroyed after it is processed.

**Part I: Organizational Climate.**

This section of the questionnaire is designed to measure how you feel about your work environment. You will be asked to describe the kind of climate or atmosphere that has been created in the organization. By "organization" we mean the smallest work unit that is meaningful to you. When thinking about the organization, you should keep in mind the actual experiences you have had working here.

<b>Part I: Organizational Climate</b>	<b>Definitely Disagree</b>	<b>Inclined to Disagree</b>	<b>Inclined to Agree</b>	<b>Definitely Agree</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. In this organization, the rewards and encouragements you get usually outweigh the threats and the criticism.				
2. I feel that I am a member of a well-functioning team				
3. In some of the projects I've been on, I haven't been sure exactly who my boss was				
4. Around here management resents your checking everything with them. If you think you've got the right approach, you just go ahead.				
5. In this organization, people are rewarded in proportion to the excellence of their job				
6. The jobs in this organization are clearly defined and logically structured.				
7. In this organization we set very high standards for performance				
8. People in this organization don't really trust each other enough.				
9. In this organization, it is sometimes unclear who has the formal authority to make a decision.				
10. Our management believes that no job is so well done that it couldn't be done better.				
11. Generally, I am highly committed to the goals of this organization.				
12. Around here there is a feeling of pressure to continually improve our personal and group performance.				
13. We don't rely too heavily on individual judgment in this organization; almost everything is double-checked.				
14. You don't get much sympathy from higher-ups in this organization if you make a mistake.				
15. Around here we take pride in belonging to this organization.				
16. When I am on a difficult assignment, I can usually count on getting assistance from my boss and co-workers.				
17. There is not enough reward and recognition given in this organization for doing good work.				
18. Our philosophy emphasizes that people should solve their problems by themselves.				
19. We have a promotion system here that helps the best person rise to the top.				
20. Our productivity sometimes suffers from lack of organization and planning.				
21. I don't really care what happens to this organization.				
22. You don't get ahead in this organization unless you stick your neck out and try things on your own.				
23. As far as I can see, there isn't much personal loyalty to the organization.				
24. In this organization people don't seem to take much pride in their performance.				

**Part II: Your Manager's Practices**

In this section of the questionnaire you will be asked to assess the practices of your manager – the person to whom you directly report.

The following statements describe the way a manager might perform his or her job. Please indicate how much you agree or disagree with each of the statements as descriptions of your manager by circling the appropriate number:

Please note below the name of the person being described.

<b>Part II: Your manager's Practices</b>	<b>Strongly Disagree</b>	<b>Disagree</b>	<b>Neither Agree Nor</b>	<b>Agree</b>	<b>Strongly Agree</b>
<b>My Manager...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. establishes clear, specific performance goals for me in my work.					
2. is supportive and helpful to me in my day-to-day activities.					
3. sets challenging performance goals and standards for me.					
4. encourages me to initiate tasks or projects I think are important.					
5. communicates excitement and enthusiasm about our work.					
6. conducts team meetings in a way that builds trust and mutual respect.					
7. recognizes me for good performance more often than criticizes me for poor performance.					
8. clarifies who is responsible for what within our work group.					
9. encourages innovation and calculated risk taking.					
10. relates the total reward system (compensation, recognition, promotion) to the excellence of job performance rather than to other factors such as seniority, personal relationships, etc.					
11. demonstrates personal commitment to achieving goals.					
12. encourages me to participate in making important decisions.					
13. utilizes recognition, praise, and similar methods to reward subordinates for excellent performance.					
14. makes sure tasks and projects are clearly and thoroughly explained and understood when they are assigned.					
15. involves people in setting goals.					
16. gives me feedback on how I am doing on my job.					
17. expects me to find and correct my own errors rather than doing this for me.					
18. goes to bat for me with his or her superiors when he or she feels I am right.					

## ANEXO IV

### ANALISIS DE CONFIABILIDAD PARA LA PRUEBA PILOTO

#### Parte I: Clima Organización.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =        25.0

N of Items = 24

Alpha =        .7699

#### Parte II: Prácticas de Liderazgo.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =        25.0

N of Items = 18

Alpha =        .9376

## ANEXO V

### ANALISIS DE CONFIABILIDAD DE LA MUESTRA TOTAL

#### Parte I: Clima Organización.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =        74.0

N of Items = 24

Alpha =        .8498

#### Parte II: Prácticas de Liderazgo.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =        74.0

N of Items = 18

Alpha =        .9416

**ANEXO VI**  
**COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

Fecha:31/07/2003 09:46 a.m.

De: *Gerencia de Recursos Humanos*

Para:

Asunto: *Encuesta para prueba piloto de Proyecto Clima Organizacional*

Buen día, gusto en saludarles.....

Actualmente nuestra organización está prestando apoyo a un grupo de tesista de la Universidad Católica Andrés Bello para llevar a cabo en forma exitosa su tesis de grado, la cual está enfocada en un estudio de clima organizacional.

Sin embargo, es importante revisar con anticipación la efectividad del cuestionario que será utilizado para el levantamiento de la información.

En este sentido se ha considerado prudente realizar una prueba piloto para evaluar dicho cuestionario y Ud. ha sido seleccionado para este fin.

Por favor, es importante contar con la respuesta a este cuestionario a más tardar el día viernes 1 de Agosto por esta misma vía.

Mil gracias por todo el apoyo prestado, así mismo sírvanse de enviarnos sus comentarios.

Atte.

*Gerencia de Recursos Humanos*

## ANEXO VII

### CODIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

#### PARTE I: Clima Organizacional

Ítem No.	Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	A	B	C	D
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	4	3	2	1
4	1	2	3	4
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	4	3	2	1
9	4	3	2	1
10	1	2	3	4
11	1	2	3	4
12	1	2	3	4
13	4	3	2	1
14	4	3	2	1
15	1	2	3	4
16	1	2	3	4
17	4	3	2	1
18	1	2	3	4
19	1	2	3	4
20	4	3	2	1
21	4	3	2	1
22	1	2	3	4
23	4	3	2	1
24	4	3	2	1



## PARTE II: Prácticas de Liderazgo

Item No.	Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	A	B	C	D	E
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5

## **ANEXO VIII**

### **MATRICES DE DATOS DEL INSTRUMENTO**

Matriz de Datos del Instrumento de Clima Organizacional Parte I

Item No./ No.Registro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4	1	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	1	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4
3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	4	2	2	3	3	4	1	2	3	3	4	2	3	2
4	3	2	4	4	3	2	2	3	4	1	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2
5	4	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4
6	4	4	4	2	2	3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	1	2	2	4	3	4	4
7	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	4	1	2	1	1
8	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
9	3	2	4	1	1	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	4	1	2	3	1	4	2	2	3
10	4	4	1	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	1	2	3	4	4	2	4	4
11	3	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3
12	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4
13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3
14	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	2	3	3
15	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2	4	2	3	4
16	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3
17	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	4	4	3	1	3	2	4	3	2	2	4	3	1	2
18	3	1	4	1	3	2	3	1	1	2	3	3	3	1	3	2	4	3	2	2	4	2	3	3
19	3	3	4	1	3	4	4	3	4	2	4	2	3	3	4	4	4	3	2	4	4	2	3	4
20	3	4	3	1	3	2	2	3	4	3	2	1	4	3	3	4	3	2	3	1	4	1	1	2
21	2	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	4	1	1	3
22	3	4	3	2	1	3	4	2	2	1	4	4	1	1	4	4	2	3	2	1	4	2	4	4
23	2	3	4	1	2	3	3	4	4	1	4	3	3	3	4	4	2	1	1	4	4	2	3	3
24	1	2	3	1	1	3	3	1	1	1	2	4	1	3	2	4	2	2	1	1	4	2	2	2
25	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	4	3	3	4	4	4	3	1	2	4	1	2	2
26	4	3	4	3	1	1	4	2	1	4	4	3	1	3	3	1	4	1	1	4	4	4	1	1
27	1	2	4	1	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	1	2	3	1	2	3
28	4	1	4	1	3	3	4	2	3	1	4	4	2	2	4	4	2	2	2	3	4	2	3	2
29	4	4	4	1	3	4	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	4	1	4	4
30	3	4	3	2	1	3	4	2	2	1	4	4	1	1	4	4	2	3	2	1	4	2	4	4
31	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1	4	3	3	3	3
32	3	4	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	1	3	3	3	3	3	4	2
33	1	3	4	2	2	3	4	1	4	4	4	4	2	1	3	3	1	3	1	1	4	3	1	4
34	3	3	4	1	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	4

Item No./ No.Registro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
35	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	4	2	4	3
36	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4
37	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	2	3	3
38	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	4	2	3	3
39	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1	4	3	3	3	3
40	2	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3
41	4	4	4	1	3	4	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	4	1	4	4
42	3	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	1	1	3	3	3	2
43	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
44	4	3	4	2	2	3	3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	1	2	2	2	4	2	3	2
45	3	3	4	1	2	2	4	3	4	1	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	4	2	3	3
46	2	4	1	4	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	4	2	3	1	3
47	3	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	1	3	4	4	2	3	3
48	1	4	4	1	1	1	1	1	1	3	4	4	2	1	4	4	2	1	4	4	4	4	1	1
49	1	1	4	3	1	2	2	3	2	3	1	3	1	2	2	3	1	1	1	2	3	4	2	4
50	1	1	3	3	1	1	2	4	3	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	3	4	2	2
51	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	2	1	4	3	1	2	2	3	4	3	3	3
52	4	1	4	1	3	3	4	2	3	1	4	4	2	2	4	4	2	2	2	3	4	2	3	2
53	3	4	4	1	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	1	3	3	2	4	2	4
54	1	3	4	3	1	4	1	1	1	1	3	4	1	4	3	4	1	1	1	1	4	3	4	4
55	2	4	1	4	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	4	1	4	2	3	1	3
56	2	3	4	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	4	2	1	1	2	4	2	3	2
57	4	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4
58	3	2	4	2	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	2	4	1	3	4
59	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3
60	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	2	2	1	3	4	2	4	4
61	3	3	4	2	2	1	4	2	3	4	4	4	1	3	3	3	3	1	2	2	4	3	3	3
62	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	1	1	2	3	3	3	4
63	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4
65	4	3	4	2	3	3	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4
66	3	4	1	3	4	4	4	1	1	4	4	4	2	2	4	4	3	1	4	1	4	1	2	3
67	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3
68	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4
69	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	4	1	3	2

continuación

Item No./ No.Registro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
70	3	3	2	3	4	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	4	2	3	4	2	2	2	2	1
71	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4
72	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3
73	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
74	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4

Matriz de Datos del Instrumento de Prácticas de Liderazgo Parte II

Item No./ No.Registro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1
3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	2	1	1	2	5	4	5	4	5	4	5	2	3	2	3	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7	3	1	3	2	2	1	1	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	1
8	4	2	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4
9	2	5	5	5	5	5	5	2	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5
10	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
11	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
12	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5
14	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4
18	2	3	5	3	4	4	5	4	2	4	3	3	5	3	3	4	5	3
19	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	2	4	3	3
20	4	5	2	3	2	5	4	2	5	4	5	5	3	2	4	2	4	5
21	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5
22	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	5	2	2	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	4	4	5	5
24	2	3	2	1	1	3	3	1	2	2	3	1	1	3	2	2	3	3
25	4	4	4	2	4	5	1	4	3	1	4	2	2	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	3	3	5	5	5
27	5	4	4	3	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
28	4	2	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
30	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	3	2	2	2	3	2	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2
32	4	4	5	5	2	3	4	3	2	4	4	3	4	5	5	5	4	5
33	5	2	5	3	2	1	1	4	3	1	4	3	3	4	2	5	5	3
34	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	2	2	5	3	5

Continuación

Item No./ No.Registro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	35	3	2	4	3	2	3	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4
	36	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
	37	3	4	3	4	4	2	4	2	2	4	3	3	2	2	4	4	4
	38	5	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4
	39	4	3	2	2	3	2	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2
	40	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3
	41	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	42	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4
	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	44	3	5	3	5	4	4	5	5	3	5	3	5	4	3	4	2	4
	45	3	5	3	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4
	46	1	1	2	3	4	2	1	1	1	1	1	2	1	4	2	2	1
	47	4	5	3	2	4	5	2	3	3	4	3	2	3	3	3	1	1
	48	3	4	3	5	4	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	3	5
	49	3	2	2	1	4	2	4	3	1	4	1	2	5	3	4	3	2
	50	2	1	3	2	1	3	1	4	1	2	2	1	3	2	3	3	1
	51	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	3
	52	4	2	3	4	5	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	4
	53	3	4	4	2	4	5	4	2	2	4	2	1	2	3	2	1	3
	54	3	2	5	1	4	5	5	1	1	5	4	1	5	5	1	1	1
	55	1	1	2	3	4	2	1	1	1	1	1	2	1	4	2	2	1
	56	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
	57	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
	58	4	3	3	4	2	2	3	3	3	5	4	3	3	3	4	3	3
	59	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
	60	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
	61	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	62	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
	63	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
	64	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5
	65	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4
	66	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5
	67	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2
	68	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5
	69	3	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4

continuación

Item No./ No.Registro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
70	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4
73	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	5	5
74	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4



## ANEXO IX

### PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DE LAS CORRELACIONES

Tabla de correlaciones obtenidas por el Editor de datos del programa SPSS.

#### Correlaciones

		Liderazgo Estructura	Estructura Clima
Correlación de Pearson	Liderazgo Estructura	1.000	.520**
	Estructura Clima	.520**	1.000
Sig. (bilateral)	Liderazgo Estructura	.	.000
	Estructura Clima	.000	.
N	Liderazgo Estructura	74	74
	Estructura Clima	74	74

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

#### Correlaciones

		Liderazgo Estandares	Estandares Clima
Correlación de Pearson	Liderazgo Estandares	1.000	.545**
	Estandares Clima	.545**	1.000
Sig. (bilateral)	Liderazgo Estandares	.	.000
	Estandares Clima	.000	.
N	Liderazgo Estandares	74	74
	Estandares Clima	74	74

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

### Correlaciones

		Liderazgo responsabiliad	Responsabilidad Clima
Correlación de Pearson	Liderazgo responsabiliad	1.000	-.013
	Responsabilidad Clima	-.013	1.000
Sig. (bilateral)	Liderazgo responsabiliad	.	.911
	Responsabilidad Clima	.911	.
N	Liderazgo responsabiliad	74	74
	Responsabilidad Clima	74	74

### Correlaciones

		Liderazgo Reconocimiento	Reconocimiento Clima
Correlación de Pearson	Liderazgo Reconocimiento	1.000	.701**
	Reconocimiento Clima	.701**	1.000
Sig. (bilateral)	Liderazgo Reconocimiento	.	.000
	Reconocimiento Clima	.000	.
N	Liderazgo Reconocimiento	74	74
	Reconocimiento Clima	74	74

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

### Correlaciones

		Liderazgo Apoyo	Apoyo Clima
Correlación de Pearson	Liderazgo Apoyo	1.000	.609**
	Apoyo Clima	.609**	1.000
Sig. (bilateral)	Liderazgo Apoyo	.	.000
	Apoyo Clima	.000	.
N	Liderazgo Apoyo	74	74
	Apoyo Clima	74	74

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

### Correlaciones

		Liderazgo Compromiso	Compromiso Clima
Correlación de Pearson	Liderazgo Compromiso	1.000	.613**
	Compromiso Clima	.613**	1.000
Sig. (bilateral)	Liderazgo Compromiso	.	.000
	Compromiso Clima	.000	.
N	Liderazgo Compromiso	74	74
	Compromiso Clima	74	74

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