

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS
VILLAS
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO:

*Estudio del clima organizacional
en la Gerencia Territorial
SEPSA de Villa Clara.*

DIPLOMANTES:

YARITZA GARCÍA ORTIZ
YAISET ARIAS SANTOS

TUTORA:

DRA. MARÍA LUISA GONZÁLES IBARRA

COTUTORA:

LIC. LEILA GONZÁLES GUIRADO

ASESOR:

DR. RENÉ ABREU LEDÓN

CURSO 2005 - 2006

- ✓ *A la persona más excepcional que he conocido y admirado, a mi mami del alma, por su amor, su sacrificio y su entrega, porque sin su esfuerzo cotidiano no hubiese sido posible. Te adoro.*
- ✓ *A mis hermanos, y en especial, a mi hermanita, por su confianza indestructible en mí, por su amor cotidiano. Su alegría y su frescura son mi fuerza para continuar cada día. Te amo.*
- ✓ *A mi novio, por su apoyo, su comprensión y su amor. Por sentir conmigo mis alegrías y mis tristezas. Porque sé que siempre puedo contar contigo. Te amo.*

Yaiset

- ✓ *A mis padres por su apoyo, compañía y sacrificio durante estos años de larga travesía, porque los quiero y los admiro, por el amor que les tengo.*
- ✓ *A mi abuela Nena por estar en cada paso emprendido de mi vida, en cada acontecimiento triste o feliz, por su dedicación plena y su bondad, por lo mucho que la extraño y la recuerdo, porque la amo...donde quiera que esté.*
- ✓ *A mi hermano porque siempre ha estado a mi lado con cariño, porque en él confío y pongo toda mi fe, por la persona maravillosa que es.*
- ✓ *A mi novio por traer en sus manos el amor y la paz a mi vida, por hacerme feliz...por ser sencillamente mi ANGEL.*

Yaritza

Agradecimientos

Gracias:

- ✓ *A Cuqui, por confiar, hacer siempre un espacio para nosotras y transmitirnos la seguridad de que todo saldría bien.*
- ✓ *A René, por estar siempre dispuesto a brindarnos su ayuda y conocimientos. Por demostrarnos en todo momento una combinación difícil de encontrar: talento profesional y sencillez personal.*
- ✓ *A Leila, por acogernos cuando más lo necesitábamos, por brindarnos su apoyo y ayuda ante cada dificultad.*
- ✓ *A Cortés, porque entre peleas siempre se preocupó por nosotras y por la investigación. Por hacernos más llevadero el trabajo con sus bromas y por todos los “gastos” que le dimos.*
- ✓ *A Félix, por extendernos su mano en cada apuro, por su preocupación y atenciones.*
- ✓ *A Víctor, porque sin ti no hubiesen salido las fórmulas y por tu disposición a ayudarnos en todo momento.*
- ✓ *A Sergio, por la belleza de la portada y por su atención desinteresada a nuestro llamado.*
- ✓ *A todos los agentes, por su colaboración e implicación con nuestra investigación.*

Yaiset y Yaritza

Gracias:

- ✓ *A mi mamá por darme el mayor regalo de todos: su amor. Por creer y confiar en mí en todo momento y a toda hora.*
- ✓ *A mis hermanos, por su respeto y amor, por hacerme sentir que están ahí para mí.*
- ✓ *A mi tía Dídima, por su cariño inmenso, por sus enseñanzas, por su ejemplo y sobre todo, por su fe en mí. Un beso.*
- ✓ *A Yasmani, porque aunque sé que la vida tiene muchos obstáculos que vencer, contigo a mi lado crezco y me siento capaz de vencerlo todo. Gracias por compartir este camino conmigo.*
- ✓ *A Mualdo, porque sé que se siente orgulloso de mí. Por su colaboración, sobre todo en estos últimos tiempos difíciles.*
- ✓ *A Yaima y Yamil, a ella por ser mi ángel de la guarda, por su mano siempre extendida para socorrerme; a él por sus bromas, su cariño y su apoyo en los momentos difíciles.*
- ✓ *A Yaritza, por compartir este viaje juntas, por la bondad y confianza que transmite, por escucharme, por comprenderme.*
- ✓ *A mi tía Rosy y mi prima Yosle, porque casi sin saberlo, han sido protagonistas de esta historia.*
- ✓ *A mis amigos del tiempo, Yusleidis, Daimara, Andresito y Vargas, porque desde la distancia me han apoyado y cada día me hacen saber que puedo contar con ustedes siempre.*
- ✓ *A las chicas de mi cuarto, gracias por estos cinco años inolvidables, todas están en mi corazón:*
- ✓ *A Mildreth, por tu amistad desde el primer día, porque hemos reído y llorado juntas. Por ser mi complemento, por quererme y por estar siempre ahí.*
- ✓ *A Susy, por tu confianza, por compartir buenos y malos momentos y siempre sacar una enseñanza. Por ser una de las personas más íntegras que conozco.*
- ✓ *A Ani, por tu belleza y sencillez. Por ser siempre la amiga cariñosa y preocupada. Por ser un ángel.*
- ✓ *A Greisy, por tu preocupación constante, por tu cariño y por ser una persona especial para mí.*
- ✓ *A Yide, por tu sencillez, por tu afecto, por compartir noches conferenciando, por hacerme reír con tus cosas.*
- ✓ *A Valia, por su afecto, por compartir noches de estudio, por hacerme reír con sus ocurrencias.*
- ✓ *A Niurka, porque con tantos años de compartir juntas, he aprendido a quererte y he comprendido que no hay diferencias insalvables.*

- ✓ *A Daily y Ray, por su picardía y alegría constantes, por saber ser responsables cuando la situación lo requiere, por saber ser amigos.*
- ✓ *A Yeni Laura por su bondad y por compartir su alegría con todos en este tiempo de convivir en familia.*
- ✓ *A Eduardo por su desinteresado y oportuno aporte material*
- ✓ *A todas las personas que de alguna manera han contribuido a la realización de esta investigación y en estos 5 años de sacrificios y alegrías.*

Yaiset

Gracias:

- ✓ *A mis padres por su paciencia y empeño en cada proyecto emprendido por mi, por darme sus mejores ejemplos.*
- ✓ *A mis abuelos por su cariño, por sus sabias experiencias y porque eternamente estarán conmigo.*
- ✓ *A Yaser por apoyarme y saberme amada a su linda manera.*
- ✓ *A mi tía Norma por su gentileza y dulzura inmensa ante la vida.*
- ✓ *A Yaima por los instantes compartidos en nuestra niñez y por sus sabios conocimientos de inglés.*
- ✓ *A Angel por su apoyo guardián, por su confianza en mi y por hacer con su comprensión más feliz este viaje.*
- ✓ *A Yaiset, compañera de lucha, por su empeño y preocupación en este viaje final, por su bondad en todo momento.*
- ✓ *A mis compañeras del 206, por las alegrías compartidas en estos cinco años, por que aprendí de cada una lo mejor de si, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, porque las quiero y nunca las olvidaré,*
- ✓ *A Baby, por saber acompañarme y compartir instantes de gozo y felicidad, por darme sus penas y sus alegrías, por escucharme y pedir ser escuchada, porque la quiero y considero mi amiga.*
- ✓ *A Vanesa por estar siempre dispuesta, por su esfuerzo y dedicación, por estar a mi lado desde el principio y ser la persona maravillosa que es.*
- ✓ *A Marielys por estar siempre feliz, por llenarme de alegrías y buenos consejos y porque sé que siempre estarás dispuesta a ayudarme.*
- ✓ *A Yessi por su disposición a ayudar, por su talento y preparación en todos los ámbitos de la vida, por sus risas y sus consejos y porque no por distante, olvidada,*
- ✓ *A Lichi por su afecto hacia mí en estos cinco años y por saber estar en cada momento triste o feliz.*
- ✓ *A Mary Castillo por su apoyo y ayuda en todo trabajo y por constituirse en el “hada madrina” de este grupo que recién se gradúa.*

- ✓ *A mis amigas Yáhilis y Adriana que de manera desinteresada me han apoyado en mi tesis, por su cariño sincero.*
- ✓ *A mis profesores por mostrarme las mejores sendas, por brindarme su profesionalismo y aportarme los conocimientos necesarios para mi crecimiento profesional.*
- ✓ *A todos los que de una forma u otra me han apoyado en estos cinco años y han aportado su granito de arena en mi formación.*

Yaritza

Resumen

La presente investigación persigue como objetivo, caracterizar el clima organizacional en la Gerencia Territorial SEPSA de Villa Clara, de esa finalidad principal se deriva la realización de un análisis de la validez y confiabilidad de la encuesta aplicada.

Se realiza tomando en consideración los postulados de un enfoque cuantitativo de investigación y sobre la base de un estudio descriptivo. El trabajo se dividió en 4 etapas, estrechamente interrelacionadas entre sí. Primeramente se definieron los indicadores a evaluar en la organización para luego proceder a la realización de una Prueba Piloto. Posteriormente se aplicó el instrumento a una muestra de 207 sujetos. El análisis de los resultados se realizó sobre la base de la estadística descriptiva, revelando las tendencias en el comportamiento del clima organizacional en las áreas objeto de estudio.

De este proceso investigativo resultó que el clima organizacional de la Gerencia SEPSA Villa Clara tiene una tendencia a comportarse de manera favorable en el área 1 y medianamente favorable en las áreas 2 y 4.

Finalmente las recomendaciones estuvieron dirigidas a mejorar el instrumento aplicado y las prácticas de la Gerencia, en relación a las deficiencias percibidas por los sujetos encuestados, en el comportamiento del clima organizacional.

Indice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica.....	4
I.1 La organización.....	4
I.2 La cultura organizacional.....	7
I.3 El clima organizacional.....	10
I.3.1 Indicadores para medir el clima organizacional.....	20
Capítulo II. Metodología.....	43
II.1 Características del contexto estudiado.....	43
II.2 El estudio del clima organizacional desde una perspectiva cuantitativa.....	44
II.2.1 Selección de la muestra.....	45
II.2.2 Descripción del instrumento utilizado.....	48
II.2.3 Definición operacional de las variables de la encuesta.....	49
II.3 Etapas de la Investigación.....	52

I II.4 Confiabilidad y validez de la encuesta aplicada.....	59
Capítulo III. Análisis de los Resultados.....	62
III.1 Análisis de los resultados de las entrevistas.....	62
III.2 Análisis de la Prueba Piloto.....	64
III.3 Análisis de la confiabilidad de la encuesta aplicada.....	64
III.4 Análisis de los resultados por área.....	65
III.5 Análisis de la desviación estándar e índice de coincidencia.....	91
III.6 Análisis Integral de los resultados.....	96
III.7 Análisis de la validez de criterio de la encuesta aplicada.....	98
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	102
Bibliografía.....	103
Anexos.....	108

Introducción

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades, expectativas y opiniones de las personas que laboran. Esta nueva perspectiva, comienza debido a la redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo, llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios.

Esta realidad nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización, por tanto los estudios de clima organizacional se convierten en una de las herramientas más completas y poderosas para evaluar la calidad de la gestión de la dirección; una vez que permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella. Constituyen así, un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran y un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de

gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas.

Se trata de un concepto cuya existencia es real dentro de la organización y aunque no se ve ni se toca tiene una estrecha relación con el desempeño del trabajador en la actividad laboral y en última instancia, con la productividad de la organización. En este sentido, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Teóricamente, el clima organizacional refleja una relación e interacción entre características personales y organizacionales; ya que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la empresa. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros y su grupo de trabajo y a partir ellos se forma sus propias percepciones sobre el ambiente organizacional.

En suma, es la expresión personal de la representación que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen a partir de la estrecha interrelación entre características personológicas y organizacionales, que de manera directa o indirecta van a ejercer su influencia en la conducta organizacional de sus miembros.

Todo esto nos permite reconocer que un clima organizacional favorable, es una inversión a largo plazo por tanto los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte activa de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con

una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Como el clima en todas las organizaciones se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio; la realización de un estudio de clima laboral en una organización encargada de la prestación de servicios al cliente como es el caso de la Gerencia SEPSA, constituye un paso imprescindible para la adopción de medidas que contribuyan al logro de una mayor eficacia y eficiencia en los servicios. Mediante el estudio del comportamiento de variables tan importantes como la comunicación, el liderazgo, la motivación, entre otras, la empresa puede conocer sus puntos débiles e incidir con mayor fuerza sobre ellos para alcanzar su mejoramiento; así como determinar cuales son sus fortalezas para apoyarse en ellas y potenciarlas.

Desde el punto de vista teórico, la realización de este estudio nos permite contribuir a la comprobación de la validez de la teoría existente sobre esta categoría y a reforzar la importancia que tienen en la actualidad la realización de estudios de este tipo, de acuerdo a las nuevas características de las organizaciones.

Metodológicamente, mediante la aplicación de una encuesta diseñada específicamente para medir el clima en instituciones de educación superior, a los trabajadores de la Gerencia SEPSA, contribuimos a la validación de dicha encuesta para un contexto empresarial, encargado de la prestación de servicios de protección y seguridad, portador de características muy diferentes al contexto donde se ha aplicado con anterioridad este instrumento.

En concordancia con el enfoque investigativo asumido, podemos plantearnos los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Caracterizar el clima organizacional en la Gerencia Territorial SEPSA Villa Clara, a través de una encuesta válida y confiable.

Objetivos específicos:

- Analizar la confiabilidad de la encuesta empleada.
- Analizar la validez de la encuesta aplicada.

Fundamentación Teórica

1.1 La organización

En la sociedad actual existe un fuerte incremento de la cantidad de organizaciones, de tal modo que se afirma que este tipo de formación social es lo más característico de la sociedad contemporánea. Su existencia parte de la necesidad de los seres humanos de integrarse a diferentes grupos sociales para satisfacer sus necesidades y deseos.

La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental: la manera en que las personas viven, los sistemas de valores que tienen, las expectativas, convicciones y actitudes que poseen son profundamente influenciados por las organizaciones, y viceversa, éstas también son influidas por las maneras de pensar y sentir de sus participantes.

Las organizaciones son una realidad múltiple y plural dado que describe formaciones sociales tan diversas como una empresa, una prisión, un hospital, una universidad o un partido político, los cuales tienen elementos en común que

permiten caracterizarlos como una organización, sin embargo, difieren en múltiples aspectos. Todo ello hace difícil entonces su conceptualización.

Dando una visión inicial sobre el asunto encontramos la existencia de elementos claves para la comprensión de lo que es una organización. Este comienza por el hecho de que toda organización está integrada por personas que constituyen su sistema social interno, donde existe un fin común u objetivo a lograr conocido por todos sus integrantes, los cuales se orientan a la consecución del mismo. Encontramos además que en el marco de la organización existen funciones diferenciadas entre sus distintos integrantes, en relación con las tareas, roles y como método, una coordinación racional de actividades para la consecución de los fines y aunque estos pueden variar por diversas condiciones, existe una continuidad de los mismos a lo largo del tiempo.

Lo anteriormente expuesto nos remite a los planteamientos que Peiró, J. M. (2005), agrupa para la construcción de una definición según los aspectos: composición, orientación, métodos y continuidad.

Con relación al aspecto composición, se refiere a individuos o grupos, definiendo que una organización está compuesta por dos o más personas, o sea se trata de una colectividad, un grupo o sistema cooperativo.

En cuanto a la orientación se plantea que está orientada hacia un propósito común explícito, hacia la consecución de objetivos específicos o hacia fines que son objetos de conocimiento común.

Los métodos para la consecución de esos objetivos están dados por dos elementos fundamentales: la diferenciación de funciones y la coordinación racional intencionada. Así se encuentra con relación al primer elemento, división del trabajo y de función, o sea una diferenciación en términos de autoridad, status y rol. Y con relación al segundo la integración consciente,

o sea actividades conscientemente coordinadas. En este último sentido tenemos que, las organizaciones básicamente, existen porque ciertos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante los esfuerzos y las acciones conjuntas de los grupos de personas.

La continuidad en el tiempo en tanto, es expresada por las bases más o menos continuas de interacción en el decursar del tiempo.

Resaltando lo anterior, son varias las definiciones encontradas, sin embargo, la ofrecida por Schein, E. (1981) resulta muy completa, puesto que propone entender la organización como "la coordinación racional y planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar una finalidad y el logro de un objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Por otra parte, la organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipos, capital) y humanos (personal, ideas, habilidades), de modo que se plantea la existencia de un sistema sociotécnico, por la constante interacción de estas personas con la tecnología. Partiendo de este supuesto numerosos autores se han encontrado en la disyuntiva de cual recurso adquiere mayor importancia. Sin embargo en opinión de las investigadoras no solo la teoría sino también la más enriquecedora práctica muestra al recurso humano como el elemento fundamental dentro de las organizaciones.

En este sentido es importante también analizar a las organizaciones en toda su integridad y complejidad, o sea como un todo y como parte del ambiente externo, donde con este último mantiene un continuo intercambio de materia, energía e información que determina la influencia e interdependencia de uno sobre otro.

Es por ello que diversos autores han desarrollado el término “sistema abierto”, el cual hace énfasis en las influencias mutuas del sistema por el medio ambiente y de este sobre el sistema, así como los constantes cambios o transformaciones debido a la interacción entre sus diferentes subsistemas. Sánchez, (citado por Peiró, J. M., 2005) se refiere a que “la organización puede ser definida como un sistema abierto; compuesto por una serie de subsistemas o componentes que se encuentran en constante interacción recíproca y con su ambiente, proyectados para cumplir objetivos particulares de acuerdo con un plan”.

En concordancia con este enfoque, la organización tiene siempre un carácter relativo, porque se constituye como elemento integrante o subsistema de uno mayor. Posee un carácter abierto, o sea, recibe del medio ambiente que la circunda y a su vez, envía algo hacia él. Por último, su funcionamiento está asociado a determinado orden o estructura de sus elementos integrantes, estrechamente relacionada con el tipo de actividades que en ella se desarrollan.

En fin, la concepción de la organización como un sistema abierto ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico, donde aspectos tales como la cultura y el clima organizacional determinan el logro de los objetivos trazados por la organización.

1.2 Cultura organizacional

La cultura, conjuntamente con otros factores, dentro de los cuales podemos destacar el clima organizacional, influye en el compromiso y la satisfacción de cada empleado con su trabajo, constituyéndose como reflejo de una vida agradable, formando parte integrante de cada organización.

Por ello y para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura organizacional y satisfacción laboral, en su relación estrecha con el concepto de clima organizacional, punto central de este estudio.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Esto permitió establecer un nuevo concepto, cultura organizacional, constituyéndose éste en un factor clave del éxito para las organizaciones.

Dichos autores definen la cultura como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Para llegar a esta conceptualización se apoyaron en los planteamientos de investigadores del tema, como Chiavenato, I. (1989) que presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Valle, R. (1995), que establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas anteriormente, se puede plantear que la cultura es concebida como todo aquello que identifica a

una organización y la diferencia de otras, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

En la cultura se integran los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes, mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacciones comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. Estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio.

Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje y las normas administrativas y preescritas devienen pautas culturales solo en la medida que son reconocidas y aceptadas en el grupo.

Si bien han citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar. Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran medida de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

La cultura organizacional tiene funciones tan importantes como (Robbins, 1991):

- Definir los límites, los comportamientos.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización

- Facilitar el compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Ello, que sin lugar a dudas, ofrece lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento de las personas traza a su vez, las huellas en el establecimiento del clima organizacional; por lo que existe la tendencia a confundir la cultura con el clima de la organización; y lo cierto es que aunque son conceptos muy afines como se ha demostrado anteriormente, y extremadamente interrelacionados constituyen categorías diferentes.

La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente del que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable ya que los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

Luego de introducir someramente el concepto a estudiar, profundizaremos en su conceptualización, características e importancia de su estudio.

1.3 Clima Organizacional

La palabra clima tiene una raíz griega que significa “pendiente o inclinación”. Este concepto se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo; y se ha convertido en un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del entorno laboral, para así alcanzar un aumento de la productividad sin perder de vista el recurso humano.

Porque no existe un consenso generalizado en cuanto al significado del término, hay una variedad de definiciones sobre el clima organizacional, una de las más

aceptadas es la de Dessler, G. (1979), quien integrando los conceptos de diversos autores, lo define como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura”. Aunando en su definición, como podemos apreciar, tanto factores puramente objetivos como factores subjetivos.

Debido a esta falta de consenso, este autor, ubica la definición de esta categoría, en dependencia del enfoque que le den los expertos, ya que el desarrollo del concepto clima organizacional se enmarca en el mismo proceso de evolución de la Psicología de las organizaciones y dentro de esta para su estudio se han destacado tres enfoques fundamentales.

El primero de estos enfoques es el realista objetivo o estructuralista según el cual el clima es un atributo más de la organización como puede serlo su estructura o normas e existe independientemente de las percepciones y apreciaciones de los miembros. Como puede verse, este enfoque enfatiza en la realidad objetiva, externa al individuo, lo que permite hacer uso de las más diversas técnicas de medición, en función de estudiar los indicadores objetivos de la organización (estructura, ambiente físico de trabajo, procesos, etc.).

Otro enfoque es el subjetivo (percepción individual) según el cual el clima es una estructuración cognitiva y perceptual de la situación organizacional común a los miembros. En este sentido el clima organizacional se concibe como una serie de variables de percepción o serie de atributos cualitativos que son específicos de una organización, conformando una suma de variables que constituye una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, fundamentado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente.

El tercer enfoque, el de síntesis, asume el clima como un contrato personalista de una serie de percepciones globales que el individuo tiene acerca de su organización donde estas percepciones reflejan la interacción entre las

características objetivas y hechos que se producen en la organización y las características individuales y personales de quien percibe (sus valores, necesidades, objetivos y expectativas).

Los diferentes estudiosos del clima organizacional, como hemos planteado con anterioridad, se afilian a uno u otro de estos enfoques predominantes; sin embargo se puede apreciar comunidad en los 3 enfoques en lo respectivo a:

- El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del mundo laboral interno de la organización.
- Una organización se distingue de otra por su clima.
- Esta cualidad del mundo laboral interno resulta en su mayor parte, de la conducta, las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección de la organización.
- Los miembros de la organización perciben el clima.
- El clima organizacional sirve de base para describir la situación laboral.

Un análisis de los conceptos brindados sobre este término nos remite a autores como, Brow y Moberg (citados por Diaz, M. 2004) que manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Según Hall (citado por Diaz, M. 2004) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Mendoza Fung (citado por Franco, I. y Diaz, Y., 2005) reconoce por su parte que el clima organizacional es “la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta; influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y pueden ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización”.

De los planteamientos presentados sobre la definición del término se puede inferir que el clima organizacional existe como realidad psicosocial en una organización a partir de las percepciones individuales de cada trabajador con relación a los factores organizacionales existentes.

En tal sentido puede considerarse una suma de percepciones, con carácter descriptivo y no evaluativo y donde el nivel de descripción se refiere a la organización global o a sus sistemas parciales o subsistemas.

Atendiendo al hecho de que se trata de una suma de percepciones de los sujetos sobre su ambiente laboral, estas tienen variadas secuelas y consecuencias para la conducta organizacional, originándose en una gran variedad de factores, tales como:

1. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
2. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
3. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

De todos los enfoques y conceptos brindados sobre el término de clima organizacional que se han revisado en la bibliografía consultada, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. (Goncálves, 1997).

Esta concepción ofrece el marco teórico - conceptual sobre el cual se reconoce que el clima organizacional no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Por tanto su existencia refleja una relación e interacción entre

características personales y organizacionales, donde las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización.

En concordancia con lo anterior tenemos que si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las características de esta categoría, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

La existencia de una amplia definición de diferentes tipologías del clima organizacional, responde a la variedad en su conceptualización. Muchos autores definen en el concepto variables de ambiente físico, estructurales, de ambiente social y propias del comportamiento organizacional, que en su interacción conforman el clima de una organización e influyen en aspectos personales del trabajador como rendimiento y satisfacción.

Otros autores como Likert, R. (1961, 1967), establecen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, como variables causales (estructura organizativa y administrativa, decisiones, competencia y actitudes), intermedias (motivación,

rendimiento, comunicación y toma de decisiones) y finales (productividad, ganancia y pérdida).

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de una de las diversas tipologías del clima organizacional, entre la que podemos apreciar: clima de tipo autoritario (explotador o paternalista), clima de tipo participativo (consultivo o de participación en el grupo).

Pese a toda la diversidad de clasificaciones existentes y como producto de estudios realizados por diferentes científicos a través de los años, basándose en paradigmas diferentes, las investigadoras plantean, que es imposible clasificar o tipificar de una manera única e infalible el clima organizacional. Aunque no es menos cierto que el clima contiene el liderazgo y los estilos de dirección como categorías influyentes, también es real que este es un fenómeno muy dinámico, por lo que se hace imposible percibir en una organización un clima completamente participativo o plenamente autoritario, porque estaríamos negando el carácter dialéctico de toda organización y colocando al individuo en un plano totalmente pasivo que no le corresponde, siendo como es, protagonista de su historia de acuerdo con su singularidad. Todo lo planteado hasta aquí, por supuesto que no excluye ciertas tendencias hacia un estilo de dirección de uno u otro tipo, pero lo vital aquí es que el clima es una variable que forma un sistema interdependiente altamente dinámico entre características organizacionales y los individuos que la componen.

Como se ha podido demostrar la definición de las variables integrantes del clima organizacional dependen de las propias características de la organización y de los recursos humanos que la integran. Para determinar las variables a evaluar en esta investigación, las investigadoras toman como punto de partida teórico, las nueve dimensiones que postulan Litwin y Stringer (citados por Dessler, G., 1993) para explicar el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad

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

3. Recompensa

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

4. Desafío

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

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

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

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El clima organizacional se ha convertido también en una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. En este sentido las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, productividad, satisfacción, rotación y adaptación.

Esta realidad ha llevado a autores como Seisdedos, N. (2003) a reconocer que el interés sobre las investigaciones del clima organizacional, se ha venido incrementando en los últimos años. Es lógico suponer que este interés se debe a los beneficios que trae como consecuencia, conocer el ambiente en el que

operan las organizaciones, para la elaboración de nuevos planes estratégicos de mejora.

En este sentido los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que permiten evaluar y medir cómo están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

Como ya se ha venido plantenado la percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores sobre el tema, coinciden en que el clima organizacional puede medirse a través de las percepciones. Esta coincidencia es muy importante, porque a través de la medición de las percepciones, se puede determinar si un clima es:

- Favorable o abierto.
- Neutro.
- Desfavorable o cerrado.

En los tiempos actuales, no basta con tener opiniones aisladas sobre el ambiente laboral, es necesario medirlas para determinar el tipo de ambiente que prevalece en una organización. Existe una variedad de cuestionarios especializados, algunos ya mencionados, que permiten medir el clima de las

organizaciones a través de las percepciones, tales como: el de Likert (1974), el de Litwin y Stringer (1966, 1968), el de Campbell et al. (1970), el de Bowers y Taylor (1970), el de Pritchard y Karasick (1973), el de Moos e Insel (1974), el de Sims y LaFollette (1975) y el de Crane (1981).

Como se ha planteado con anterioridad, las dimensiones del clima organizacional pueden variar de un autor a otro, y en algunos casos reafirmarse, existiendo entonces dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que se pueda garantizar que el clima organizacional se delimite de una manera precisa.

Además, debido a que los datos numéricos no siempre resultan totalmente esclarecedores cuando abordamos categorías cualitativas, se recomienda profundizar en la medición, con la búsqueda de explicaciones de los resultados obtenidos, lo que permite enriquecer la investigación y validar los instrumentos de medición en el contexto social en que se apliquen.

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

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

Estos estudios nos permiten, en síntesis, efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

El estudio del clima organizacional, la búsqueda y encuentro con los factores que lo debilitan, permite dirigir las acciones de la empresa hacia la erradicación, influencia, mejoramiento, de los mismos, logrando así, cada día, mejores resultados.

El concepto de clima organizacional ha sido en ocasiones igualado a otros conceptos. Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar y diferenciar los conceptos referidos a clima social y satisfacción laboral.

Clima social

El clima social es la atmósfera que se alcanza en un grupo, en función de los patrones de relación entre sus miembros y entre estos y el líder, así como en función del establecimiento de dicho grupo, de forma que esta atmósfera, una vez alcanzada, influye y determina la conducta de los individuos pertenecientes al grupo, caracterizando el colectivo mismo.

El clima social se refiere básicamente a los procesos de interacción que los individuos desarrollan en un grupo, no en una organización, aunque están en función del marco en que se desenvuelve el grupo. Su conceptualización está básicamente referida a la “dinámica de grupo”, sin que se especifique cuales son las funciones que ejerce el marco, cuáles son sus estructuras y procesos. En ocasiones, también se le denomina clima psicológico.

Por todo ello se puede reconocer que el concepto clima social puede subsumirse en el de clima organizacional.

Satisfacción laboral

Los términos satisfacción en el trabajo y clima laboral se han usado con frecuencia como equivalentes.

Sin embargo la satisfacción en el trabajo alude a lo que la persona piensa y siente sobre sus diferentes puestos de trabajo, es la consecuencia de las actitudes que la persona guarda hacia su trabajo y hacia factores afines, es un atributo individual y el clima está producido por el grupo, es una característica del sistema organizacional.

Por otro lado las descripciones del clima no tienen carácter valorativo sobre las condiciones en la organización y se basan en las percepciones del individuo; en tanto la satisfacción se refiere a las experiencias emocionales de la situación laboral y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral.

1.3.1 Indicadores para medir el clima organizacional

Tomando como referencia los indicadores establecidos para medir el clima organizacional en instituciones de Educación Superior, utilizados en el trabajo de Diploma de Franco, I. M. y Díaz, Y. (2005), así como las consultas realizadas a los sujetos considerados expertos en la organización estudiada y tomando en consideración la bibliografía consultada, definimos como variables del clima organizacional en nuestra investigación las siguientes: comunicación, motivación, liderazgo, estilo de dirección, oportunidades de desarrollo, conflictos, relaciones

interpersonales, condiciones de trabajo, estructura de la organización, identidad, clima.

Comunicación

La comunicación es un proceso que pone en contacto psicológico a dos o más personas a través de los procesos de externalización e internalización y funciona como momento organizador y como escenario de expresión de la subjetividad en el que se intercambian significados y sentidos de sujetos concretos, construyéndose la individualidad y el conocimiento del mundo.

Su existencia dentro de la organización es un elemento de vital importancia ya que está relacionada, como se planteó con anterioridad, con el intercambio entre dos o más personas y consecuentemente con la cooperación, la unificación y la coordinación, elementos necesarios en una organización para llevar a cabo su gestión. En este sentido Marín, A. (2004) plantea que “la comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayudan a trabajar juntos para alcanzar una meta”.

En una organización cualquiera con ayuda de la comunicación tiene lugar la estructuración de la interacción adecuada de las personas en el transcurso de la actividad conjunta, la transmisión de la experiencia, de los hábitos laborales y cotidianos, así como la aparición y satisfacción de necesidades espirituales. Sin comunicación la coordinación del trabajo es imposible, así como la unificación de sus distintas partes para lograr un fin común, elementos estos que en definitiva son los que definen una organización. De modo que ello nos permite plantear que las organizaciones no pueden existir sin comunicación.

En el contexto organizacional se habla de comunicación interna y externa. Esta última se refiere a la comunicación que la empresa como sistema abierto

mantiene con el entorno y que le permite no sólo conocer lo que sucede en éste y consecuentemente realizar la toma de decisiones, sino también proyectar hacia el exterior una imagen acorde a sus propósitos. La comunicación interna, por su parte, se refiere a los flujos de comunicación que se suceden dentro de las organizaciones.

La comunicación externa e interna son dos sistemas que se muestran estrechamente relacionados; sin embargo es la comunicación interna la que juega un papel esencial en el desempeño eficaz y eficiente de una empresa, aunque muchas veces se preste más atención a la comunicación externa. Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema, según plantean Katz, D.; Kahn, R. (1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación, es además un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. La comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorece las iniciativas, moviliza la creatividad y se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La comunicación interna se puede presentar según los sujetos que se comunican, como comunicación ascendente o descendente. Esta última ocurre desde fuentes que ocupan una posición alta en la estructura hacia receptores que están en un nivel inferior. Su empleo permite la comunicación de instrucciones e informaciones laborales, el conocimiento del trabajador sobre su

desempeño, la evaluación de su actividad, así como la transmisión de informaciones relacionadas con los sucesos que acontecen a nivel empresarial.

Con relación a esto tenemos que hay cuatro aspectos fundamentales que son requisitos necesarios para lograr una buena comunicación descendente:

Primero, los directores y gerentes necesitan adquirir una actitud positiva ante la comunicación. Han de estar convencidos de que la comunicación es parte importante de su trabajo y que con ella se logra un mejor desempeño de los trabajadores y una mayor efectividad organizacional. Segundo los gerentes deben procurar constantemente obtener información. Necesitan buscar información de interés para los subalternos, compartirla con ellos y ayudarles a sentirse informados. Tercero, necesitan planear la comunicación en forma consciente y hacerlo al iniciar cualquier actividad. Por último, es importante crear confianza entre los emisores y los receptores, pues si los subordinados no confían en sus superiores, seguramente no escucharán o no creerán en los mensajes de los mismos.

Existe además la comunicación que se establece desde fuentes que están en una escala inferior hacia receptores que ocupan niveles altos y que se ha dado en llamar comunicación ascendente. Si el flujo de información en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones, no podrán brindarles el apoyo social y el estímulo que necesitan para realizar bien su trabajo. Los gerentes necesitan “sintonizarse” con los empleados y para ello se requiere iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información provenientes de los empleados. Se necesita ante todo el conocimiento y convencimiento de que los mensajes ascendentes son muy importantes, de manera que ello ofrezca a los líderes de la organización una actitud abierta para su práctica.

La demora o retraso de la información hacia los niveles superiores, la filtración, la omisión de pasos en la jerarquía de la comunicación y la necesidad de respuesta por parte del empleado, constituyen problemas que afectan la comunicación ascendente y que traen consecuencias negativas para la organización y para el propio trabajador.

El proceso comunicativo no está exento de barreras, las cuales Davis, K. (1992) agrupa en: barreras personales (proviene de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha), barreras físicas (dadas por el local donde tiene lugar el proceso comunicativo) y barreras semánticas (surgen a partir de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos)

No obstante, las investigadoras consideran que las principales barreras que enfrenta la comunicación ascendente y descendente en una organización son los estilos de mando, la falta de habilidades comunicativas del dirigente y el hecho de no valorar la importancia de un adecuado proceso de comunicación que se relaciona con variables sociopsicológicas del entorno laboral que posibilitan la eficiencia y la eficacia en la organización tales como: la satisfacción laboral y el clima organizacional.

Motivación

La motivación es un concepto al que la Psicología le ha prestado mucho interés en el decursar del tiempo, al ser valorada como la fuerza impulsora del comportamiento de los sujetos. Su existencia es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la que ocupa la mayor parte de nuestras vidas.

Cuando los trabajadores de una empresa están motivados esto se convierte en un sistema de compensación triple en que se alcanzan los objetivos individuales,

de la organización y los sociales; pues la motivación por el trabajo tiene grandes influencias en variados aspectos del ámbito laboral y personal tales como: la productividad, el estrés, las relaciones laborales, las relaciones familiares y afectivas satisfactorias y la autorrealización.

La motivación según Robbins, S. (1999) es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo autor es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos".

En la literatura se aborda ampliamente sobre esta temática, ya que la motivación como núcleo de la personalidad, le da orientación al comportamiento, lo dirige y sostiene, a la vez que define como se conducirá el hombre en su ambiente, sin embargo, como el comportamiento humano es plurimotivado variados son los complejos factores motivacionales que mueven a un individuo a trabajar. En este sentido se plantea, desde una concepción bastante acertada, que los resultados obtenidos por los empleados al asumir ciertas conductas en el trabajo son las razones por las cuales trabajan, ya que estos determinan la satisfacción de ciertas necesidades. Normalmente, se asocian a cualquier papel de trabajo cinco resultados específicos:

1. Salario: el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí no es importante, sino que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.
2. Consumo de energía física y mental: este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento.
3. Producción de bienes y servicios: esta función productiva está relacionada con la producción mediante el trabajo de una mercancía valorada.

4. Interacción social: el ser humano es un ser social y el trabajo es una actividad que permite su socialización, sin embargo, la importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades de relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.
5. Estatus social: se trata aquí de un elemento que probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

Moreno (2001), por su parte, establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber: intrínseca, extrínseca y trascendente.

La motivación intrínseca corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. Se plantea que este tipo de motivación es un desafío para las empresas y se asienta sobre dos aspectos:

- Un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea.
- Un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento.

Esta motivación intrínseca no deja de estar relacionada con condiciones laborales inmediatas a la tarea que pueden agruparse en cuatro tipos:

- Logísticas: Las herramientas con que se provee a la persona para realizar la tarea.

- Entorno físico: El lugar físico en el que se desempeña la persona, temperatura ambiental, iluminación, ruidos, etc.
- Entorno humano: Corresponde al "clima" que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores internos y externos de la organización.
- Resultados: Se trata de la percepción del lapso, producto u *output* del proceso laboral en el que el sujeto participa. Se vincula con el orgullo y satisfacción que produce ver culminada y bien hecha la propia tarea.

En la motivación extrínseca lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño y que podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, accidentes, despidos).

En la motivación trascendente lo que mueve a la persona a trabajar es el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque se evita algo negativo para él.

La motivación constituye pues, una de las categorías más complejas e interinfluenciadas, al respecto López, (citado por Díaz, Y. y Franco, I. 2005) plantea que "la motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma".

Liderazgo

Todos los tipos de organización reconocen la importancia de la función del liderazgo. En este sentido, a inicios de la década del 70 Milijus (1971) señalaba que "de todas las consideraciones que afectan al futuro éxito de una industria, el

liderazgo es un factor crítico, y podría llegar a convertirse en el único factor crítico”.

En este sentido la concepción de Casales (1989) resulta muy ilustrativa, una vez que plantea sobre el líder lo siguiente: “se trata de aquel miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos o dirigirlos en determinados sentidos y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de metas y el funcionamiento del grupo”.

En esta definición se puede notar como una cualidad que caracteriza al líder, la de motivar a los miembros del grupo, tiene una función imprescindible para la organización al guiar al colectivo de trabajo y convertirse en un factor determinante para alcanzar metas comunes.

Muchas son las definiciones de liderazgo que existen, pero, por lo general, definen el liderazgo como influencia, o sea, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus actitudes, facilitando el progreso o inspirando al grupo para lograr las metas de la organización.

Entre los enfoques que definen el liderazgo se encuentra el de rasgos, que determina rasgos específicos que deben poseer los líderes, sin embargo, el estudio de rasgos de liderazgo no ha sido un enfoque muy fructífero. También se ha intentado sobre la base de cómo utilizan los líderes su autoridad; pudiéndose comprobar que estos aplican dos estilos básicos: el autocrático es aquel que ordena y espera cumplimiento, que es dogmático e impositivo y que dirige a través de su poder para retirar u otorgar recompensas y castigos. El líder

democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación.

Las autoras, reconocen además el enfoque de contingencias, en el cual se sostiene que el liderazgo es cualquier proceso en el que la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación del grupo, y del grado en el que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder encajan en el grupo. En otras palabras, ser líder no es atribuible sólo a características de personalidad sino también a diversos enfoques situacionales y a la interacción entre los líderes y la situación.

Por lo que se refiere al contexto organizacional, el liderazgo ha tenido 3 significados principales: el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. Además hay que hacer constar que el liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida, según Katz, D.; Kahn, R. (1978), entre ambos coloca Cartwright (1965) el método de ejercer la influencia. La esencia de la relación líder-seguidor reside en una mutua dependencia entre personas envueltas en la consecución de objetivos comunes.

En la actualidad, conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, continúa cobrando fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza en las características ni el comportamiento del líder, sino en las circunstancias sobre las cuales, grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva, el líder es resultado de las necesidades de un grupo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es

un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

En consecuencia una persona no es líder por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo y lo podemos diferenciar de los demás miembros de este o de la sociedad, por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no sólo las características de este, sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, a partir del estudio del liderazgo dentro de esta perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

Estilo de dirección

La función clásica de la dirección está en convertir los recursos, en bienes y/o servicios con resultados económicos y sociales altamente satisfactorios. Por ello, la dirección ha de seguir planeando, organizando, decidiendo y evaluando el desarrollo de la organización. Dicha planeación, organización, control y evaluación varía de un directivo a otro en función del estilo de dirección que este emplee.

Según Carnota, O. (1987), el estilo de dirección se identifica como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos. Ahora bien, si la misión de dirigir consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos, es lógico que el estilo de dirección empleado por los directivos al influir sobre los trabajadores tenga alta repercusión en esos indicadores.

De acuerdo con Davis, K. y Newstrom, J. (1992), en el estilo de dirección se representan los principios, actitudes y creencias de la organización, al mismo tiempo que varían según la motivación y el ejercicio del poder o la orientación que tenga el líder hacia las tareas o hacia las personas.

Visto de este modo, el estilo de dirección se considera en su manifestación individual como forma específica de influencia así como en su determinación social, por las pautas que establece la organización, ya que el estilo del dirigente estará matizado por las exigencias que el sistema le impone.

Existen numerosos intentos por hacer una clasificación o tipología del estilo de dirección. Entre los indicadores que pueden permitir discriminar una tipología de estilo de dirección, planteados por Carnota, O. (1987) se señalan los siguientes:

- La forma como se relacionan dirigente-subordinados.
- La autoridad del dirigente y cómo se ejerce.

A partir de la combinación de estos indicadores los autores definen diversas tipologías. En este sentido, Carnota, O. (1987), cita a Neimer, que define 3 categorías: Directivo, Camaraderil y Tolerante. A Kudriashova que se sale de lo convencional y plantea 8 categorías: Reglamentador, Colectivista, Sprinter, Objetivista, Burócrata, Maximalista, Organizador y Hacendoso. A Lewis que por su parte plantea la existencia de 3 estilos: Autocrático, Democrático y Laisser

faire o Anárquico. Andreéva, G. (1984) delimita, por su parte, 3 categorías: Autoritario, Democrático y Tolerante.

A pesar de la variedad de clasificaciones encontradas, las autoras concuerdan en que los estilos clásicos y mayormente vistos en la práctica son los siguientes: Autoritario, Democrático o participativo y Pasivo o liberal.

En el estilo autoritario el directivo tiende a concentrar todas sus decisiones en él, brinda poca o ninguna participación a sus subordinados. El control lo realiza de manera muy formal con tendencia a soslayar los resultados del trabajo. Limita la información a los subordinados sobre los problemas de la organización, lo cual implica que exista una pobre comunicación en los diferentes niveles de dirección y por tanto entre el jefe y sus subordinados. Las opiniones de los subordinados no se atienden ni escuchan de la manera más efectiva, solo formalmente, lo cual trae por consecuencia que no se favorezca la iniciativa creadora. Desestimula la crítica, no admite la autocrítica y no desarrolla la creatividad.

Cuando se emplea un estilo democrático o participativo, el directivo resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. El control no se centra en las cuestiones formales, sino en detectar los aspectos relacionados con los resultados del trabajo. Mantiene informado a todos los miembros subordinados de los acontecimientos que afectan el sistema en general. Establece una buena comunicación con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados. En general atiende, escucha y valora con verdadero espíritu crítico los criterios y opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y por sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica.

El estilo pasivo o liberal se refiere a la inherencia limitada del directivo en el trabajo con los subordinados, precedido por la creación de situaciones estimulantes en cada uno de ellos, donde el mismo reconoce la utilidad de su actuación en correspondencia al logro de los objetivos de su organización. Se materializa en grupos de desarrollo avanzado o colectivo, donde se supone que exista la coincidencia de intereses sociales y personales. El jefe da instrucciones en forma de consejos y el control se efectúa a distancia.

Ningún estilo por si mismo es superior a otro, sino que depende de numerosos factores, entre los que encontramos: los objetivos propuestos en las tareas, la complejidad de las mismas, las funciones asignadas, las características de personalidad de los subordinados, el momento que acontece, la experiencia acumulada por el jefe, y el grado de conocimiento que tenga el subordinado de la tarea.

Esto sugiere entonces que el análisis de la adecuación del estilo de dirección se relaciona con aquel que logre el equilibrio necesario entre una buena relación sujeto-objeto y el cumplimiento más eficaz de los objetivos de la empresa. Siendo así, podemos concluir en franco acuerdo con el planteamiento de Orlando Carnota (1987) que asegura que “el mejor estilo es aquel que coloca al dirigente en la posición de líder del grupo social”.

Oportunidades de desarrollo

Las oportunidades de desarrollo se constituyen como las posibilidades que la organización le ofrece a sus miembros de superarse, tanto en el plano personal como en el profesional que son particulares de cada organización.

De manera general, las investigadoras ubican entre las posibilidades de desarrollo, las oportunidades de la realización de actividades fuera del

contexto organizacional, el ascenso a puestos de dirección, posibilidades de aumento salarial, flexibilidad en los horarios, facilidades y apoyo para la capacitación, así como posibilidades de plantear y coordinar proyectos.

El acceso por igual al desarrollo y la calidad del mismo, así como su concordancia con las necesidades de los trabajadores de la organización, influyen de manera directa en la satisfacción laboral.

Conflicto

El conflicto es una realidad frecuente y familiar en las organizaciones. Se da entre diversos individuos, entre grupos, entre departamentos y también entre organizaciones diferentes. En relación con lo planteado, Boulding (1964) expresa que “las organizaciones siempre contienen subgrupos, suborganizaciones, divisiones y departamentos que con gran frecuencia muestran procesos de conflicto entre ellos”.

En las últimas décadas se ha ido imponiendo entre los estudiosos del tema y entre los miembros de la organización una concepción alternativa que defiende que el conflicto no es necesariamente malo y puede tener efectos constructivos junto a otros negativos. Se afirma además que es inevitable en cualquier grupo o formación social compleja según Lawrence y Lorsch, (1967) y que la función primordial de las organizaciones no ha de ser por tanto, hacerlo desaparecer sino conseguir que se desarrolle y se produzca de tal manera que se maximicen los efectos beneficiosos y disminuyan o eliminen los nocivos como afirma Robbins, S. (1974).

Touzard, (1981) distingue tres grandes aproximaciones al tema del conflicto: una psicológica que lo sitúa “en el nivel de las motivaciones y de las reacciones individuales”, una sociológica que la sitúa “en el nivel de las estructuras y entidades sociales fundamentalmente conflictivas” y una psicosocial que lo

aborda desde la perspectiva “de la interacción de las variables del individuo y del sistema social”.

No obstante, la perspectiva que más interesa a las autoras, es la psicosocial que trata de estudiar el conflicto como fenómeno resultante de la interacción entre el individuo y su medio social, en este caso, en la organización. Se trata de un conflicto conducido y puesto en práctica por individuos; pero también de un fenómeno interpersonal dentro de un sistema social y en el que los individuos pueden aparecer agrupados en departamentos, subunidades u otras múltiples formas, de tal manera que no se puede resumir en una mera adición de procesos psicológicos individuales.

Las definiciones del conflicto son múltiples y diversas. Peiró, J. M. (2005) plantea que diversos autores lo han visto como alteración de la conducta normativa: March y Simon (1977) lo definen como “rupturas en los mecanismos estándar de la toma de decisiones”, Beals y Siegel (1966) como “fallos en la conducta normalmente esperada”; otros autores lo ven como ataques a la estabilidad y así, Marek (1966) lo conceptualiza como “ataque a la cooperación” y Walton (1966) como “proceso de oposición en alguna de las formas posibles”.

Una revisión realizada por Fink (1968) reveló un uso diverso del término, aunque una serie de aspectos estaban presentes en buena parte de las definiciones anteriores, según el cual: el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas, supone oposición entre esas partes y esa oposición consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra impidiéndole la consecución de sus objetivos. Por último, viene potenciado o suscitado por una situación previa: la existencia de recursos escasos.

Junto a estos aspectos comunes, Fink señala también diferenciales: unas definiciones centran su atención en la intención mientras que otras sólo consideran como conflicto las conductas manifiestas.

Teniendo en cuenta las notas comunes, las investigadoras asumen el concepto que plantea Robbins, S. (1979) según el cual el conflicto es “un proceso en el que se realiza un esfuerzo propositivo por parte de A para contrarrestar los esfuerzos de B mediante algún tipo de bloqueo y cuyo resultado será frustrar la consecución de sus objetivos o el logro de sus intereses por parte de B”.

En concordancia con estos planteamientos creemos que es inevitable la presencia de intereses divergentes y contrapuestos cuando se habla de conflicto y como el logro de los intereses de una de las partes en pugna afectaría el logro de los objetivos de la otra.

En la práctica organizacional múltiples son los ejemplos que recogen la diversidad de situaciones en las que se puede originar el conflicto; lo cual puede tener lugar a distintos niveles en función de las características de las partes implicadas. De acuerdo con este criterio Rahim y Bonoma (citado por Peiró, J. M. , 2005) distinguen dentro de la organización cuatro tipos de conflictos.

El conflicto intrapersonal, es un proceso psicológico interno al individuo en el que diversas fuerzas psíquicas, con dimensiones cognitivas y motivacionales, se oponen. El conflicto interpersonal representa los enfrentamientos entre diversos individuos dentro de la organización; enfrentamientos que en ocasiones son pasivos (resistencia pasiva) y en otras implican un elevado grado de actividad. Ahora bien este tipo de enfrentamiento puede darse dentro de un mismo grupo o departamento (conflicto intragrupal), entre departamentos, y entre organizaciones.

Como se ha planteado con anterioridad, la concepción negativa del conflicto ha sido ampliamente superada y son muchos los autores que han señalado desde hace varias décadas la existencia de efectos funcionales del conflicto.

Entre los aspectos funcionales del conflicto, que Peiró, J. M. (2005) compila de numerosos autores cabe destacar:

- El conflicto puede incrementar la motivación y la energía de cada una de las partes (Walton, 1969).
- Puede incrementar la innovación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se producen: “el conflicto llevado adecuadamente es una condición necesaria para la creatividad” (Hall, 1971; Thompson, 1965). Más radicalmente Van Door (1966) ha llegado a afirmar que es una condición necesaria para el progreso.
- El conflicto dirige la atención de los directivos hacia cambios necesarios para la organización y hace que estos sean más aceptables y deseables (Litterer, 1977).
- Ayuda a descubrir nuevas y mejores formas y estrategias de funcionamiento (Follet, 1941).
- El conflicto obliga a las partes a buscar medios más adecuados para resolver el problema y puede mejorar la calidad de las decisiones (March y Simon, 1958).
- Puede eliminar elementos disociados y reestablecer la concordia entre las asociaciones (Scout y Mitchell, 1976).
- A nivel individual un cierto grado de conflicto en determinados momentos puede resultar beneficioso y satisfactorio. Introduciría un cierto nivel de activación que resulta motivador de la conducta (Allport, 1953; Hunt, 1963).
- El conflicto puede contribuir al desarrollo de las propias habilidades: “a menudo forma parte de un proceso de autoevaluación y como tal, puede resultar satisfactorio al experimentar el sujeto el uso activo y pleno de sus propias capacidades” (Deutsch, 1971).
- El conflicto obliga a cada una de las partes y miembros de ellas a clarificar y elaborar la propia posición con el fin de hacerla más defendible y convincente (Walton, 1969).

Junto a estos aspectos funcionales hay otros de carácter disfuncional que no pueden ser olvidados. En este sentido el conflicto es destructivo cuando consume mucha energía de los empleados y deja poca para el trabajo, lo que Newman, Summer y Warren (1972) reconocen como “distorsión de objetivos”, donde se produce una suboptimización del rendimiento del sistema organizacional por un gasto de energía desplazado de los objetivos de la organización.

Además el conflicto, en la medida en que las aspiraciones de las partes son bloqueadas, puede tener un costo personal elevado cuando es generador de tensión, stress, frustración y hostilidad entre los miembros implicados, así como reducir el funcionamiento óptimo de la organización al introducir retrasos en la comunicación y reducir la colaboración y cohesión entre los trabajadores. Marín, A. (2004) plantea que “por el conflicto pueden surgir hostilidades y sentimientos antagónicos a partir de que los empleados se vuelven incapaces o no están dispuestos a trabajar con los demás”. Ello puede llevar incluso al absentismo de los trabajadores y a fluctuación del personal afectando, por tanto, el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo para evitar todas estas consecuencias disfuncionales del conflicto y como no se puede hacer nada respecto a su existencia sería útil atender en las organizaciones a la manera en que se enfrentan y manejan los mismos.

Relaciones interpersonales

En el propio marco de las relaciones sociales, formando parte de ellas, las relaciones interpersonales encuentran un espacio diferente, donde se mediatizan las influencias ejercidas por la sociedad en general, aunque circunscritas al micromedio social del sujeto. Se hace referencia a las relaciones

interpersonales, descritas como vínculos directos entre los individuos, condicionados por factores sociales y psicológicos.

En el ámbito laboral, donde el hombre pasa una gran parte de su tiempo de vida, es vital destacar el rol de las relaciones interpersonales, y su calidad, para la satisfacción laboral y el logro de los objetivos de la empresa. En este sentido, aunque la calidad de las relaciones interpersonales laborales, tanto entre iguales como entre jefe y subordinado, por sí mismas, no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal. Conocemos que el tipo de convivencia que mantenemos con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de nuestras competencias comunicativas.

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la empresa.

Las dificultades en las relaciones interpersonales tienen lugar cuando los trabajadores se centran en la satisfacción de sus necesidades personales por encima de las necesidades del colectivo o equipo de trabajo.

Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo pueden ser conceptualizadas como todos aquellos factores externos a la actividad laboral que inciden en los resultados del trabajo. Estas constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano, puesto que definen elementos tales como: satisfacción laboral, estrés, accidentabilidad y clima sociolaboral y su atención constante, para convertirla en agradables, contribuye a la formación de un escenario donde los hombres puedan trabajar adecuadamente. En este sentido se convierten en una premisa fundamental para mejorar la productividad, calidad y competitividad.

Estos elementos anteriormente descritos hablan de la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de labor, no sin antes atender al hecho de que aunque estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo, son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan.

En estudios realizados por López y Álvarez (citado por Díaz, I.; Franco, Y. (2005), se estableció una clasificación de estas condiciones en cinco grupos:

Condiciones de Seguridad: Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidades de daño), o si existen, están debidamente controlados.

Condiciones Higiénicas: Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.

Condiciones Estéticas: Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración entre otros elementos estéticos.

Condiciones Ergonómicas: Grado en que el diseño de equipos, herramientas, asientos, etcétera; se ajusta de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a sus condiciones psicofisiológicas. Es decir, no se siente fatiga derivada de estos elementos.

Condiciones de Bienestar: Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa de crear las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento relacionadas con la política de recompensas de los recursos humanos.

Estructura de la organización

Cuando las investigadoras hacen alusión a la estructura de la organización se refieren al patrón formal existente en la misma, a la manera en que están agrupadas las personas y la forma en que se configuran las tareas.

Las tareas que aparecen en la estructura son los roles y status de la autoridad y el poder que manejan en cualquier organización y que van a definir, en muchos casos, la estabilidad, disposición de colaboración y sentido de pertenencia que asimilan los empleados, porque de ellos dependerá la toma de decisiones y la participación.

Siendo así, dicha estructura organizacional recoge también todo el conjunto de procedimientos, trámites, reglas, normas, obstáculos y de forma general, las limitaciones que son percibidas y enfrentadas por los trabajadores a la hora de desempeñar su labor en la empresa.

Lo percibido tendrá un resultado satisfactorio o no en la medida en que la organización priorice la burocracia por encima de la instauración de un ambiente de trabajo adecuado, menos formal o poco estructurado y jerarquizado o viceversa.

Identidad

La identidad organizacional hace referencia al hecho de que toda empresa, así como todo grupo o individuo, posee un conjunto de signos perceptibles que le son propios y característicos y que a su vez la diferencian de las demás organizaciones.

De este modo, la identidad de la organización está representada por los rasgos o atributos que la van a caracterizar ante sus miembros y clientes, o sea, las características que la misma asume, de modo consciente o inconsciente y que le sirven de elemento diferenciador en su entorno. Para nada se limita a aspectos aislados sino que todo lo que la organización dice y hace, así como lo que deja de decir o de hacer forma parte de su identidad.

La identidad de la organización es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, es decir, está formada por los comportamientos de sus trabajadores, por los recursos de que dispone, por las relaciones y el modo en que estas se encausan con el entorno, por los objetivos organizacionales que orientan sus acciones y los programas que existen para su consecución, por las normas establecidas por la

dirección y es una de las principales fuentes de cohesión interna dentro de la organización. Esto significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones: características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica.

El sentido de pertenencia lo lleva por dentro cada individuo y lo demuestra en su desempeño; el éxito de los trabajadores es la muestra palpable del compromiso que sienten hacia su organización. En este sentido, autores como De la Torre, C. (2001), plantea “no existe identidad grupal si las personas que integran ese grupo no incluyen de alguna manera en su autoconcepto, en su identidad personal, la pertenencia al mismo”. Para Likert, la identidad se constituye de manera que el individuo es capaz de compartir los sentimientos individuales con los de la organización; contrayendo un compromiso, creando un sentido de pertenencia, que implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

Aunque sentido de pertenencia suene como algo individual, en una organización se construye colectivamente, es responsabilidad de todos los que en ella trabajan. Implica una mirada hacia el interior de la organización y detectar las necesidades afectivas, situacionales y cognoscitivas de los trabajadores, que van a determinar sus comportamientos y arrojar el porqué se comportan de ciertas maneras.

El sentido de pertenencia se expresa en el conjunto de actitudes y comportamientos positivos que asumen los trabajadores para lograr el avance de la organización en el cumplimiento de sus objetivos con efectividad, eficacia y eficiencia.

Después de ubicar teóricamente la investigación, presentamos el problema al cual la misma pretende darle solución:

- ¿Qué características posee el clima organizacional en la Gerencia Territorial SEPSA Villa Clara?

Metodología

En el presente capítulo delimitamos, mediante epígrafes, las etapas de trabajo que conforman nuestro proceso investigativo. Abordamos las características esenciales del contexto objeto de estudio, la estrategia metodológica y los procedimientos empleados para el logro de nuestros objetivos investigativos.

Esta investigación surge, de acuerdo con la importancia que tiene en la actualidad, la realización de estudios sobre el estado del clima organizacional y su tratamiento para cualquier organización, como un servicio prestado en la Gerencia Territorial SEPSA Villa Clara. Es realizada entre los meses de febrero y junio de 2006.

II.1 Características de contexto estudiado

La Gerencia Territorial SEPSA (Servicios Especializados en Protección S.A.) de la provincia de Villa Clara, fue fundada en el año 1996, y su gerencia ubicada en la carretera central de la ciudad de Santa Clara,

distribuye sus servicios en materia de seguridad y protección por todo el territorio provincial.

Esta gerencia básicamente se encarga de prestar servicios de protección, tanto con agentes como mediante equipos técnicos (alarmas, cámaras, etc.), cuenta con un departamento de detectives y una central de monitoreo y respuesta a alarmas, que prestan su servicio oportuno a los clientes que lo solicitan.

Su razón de ser, o sea, su misión, es la de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia y con el uso de tecnologías de avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad.

En su empeño por brindar servicios de protección altamente seguros, confiables, oportunos y personalizados, proyectan su visión a lograr que el mercado los reconozca como su mejor opción en servicios de seguridad. Cuenta con un total de 650 trabajadores, agrupados por área de trabajo, de la siguiente manera:

Recursos Humanos: 6

Economía: 7

Comercial: 5

Aseguramiento: 30

Técnicos: 23

Detectives: 11

Grupo operativo de respuesta rápida (GOR): 7

Operaciones: 5

Agentes de seguridad y protección (ASP): 534

Los ASP constituyen la fuerza de trabajo mayor en la organización, subdivididos en 4 áreas de trabajo, cada una de las cuales tiene su propio jefe de área, que se subordina al jefe de operaciones; cuenta además con sus propios jefes de grupo y de instalaciones. Este elemento, conjuntamente con la ubicación geográfica y las condiciones de trabajo únicas para cada área, conforman en cada una de estas, características muy particulares que apuntan a diferencias significativas.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a plantearnos la necesidad real de la existencia de un buen clima organizacional en este contexto.

II.2 El estudio del clima organizacional desde una perspectiva cuantitativa

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables y aunque en estos últimos años ha sido objeto de fuertes críticas en el ámbito de la investigación social en comparación con su rival: la investigación cualitativa, resulta innegable su valor sobre todo si se trata de buscar tendencias y objetivar los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a la población de la cual procede la muestra.

El empleo de una u otra metodología depende de los objetivos perseguidos por el investigador. Es por ello y en concordancia con lo anterior, que la presente estrategia investigativa se desarrollo sobre la base de un enfoque cuantitativo; puesto que se trataba de buscar tendencias para caracterizar el clima organizacional en 3 áreas de trabajo de la empresa en cuestión, de forma que logremos generalizar en la medida de lo posible los resultados obtenidos. Se estructura, además, como un estudio descriptivo puesto que de lo que se trata es de describir como se comporta la variable: clima organizacional en el contexto de investigación.

II.2.1 Selección de la muestra

Nuestro estudio como cualquier otra investigación contó con la existencia de una muestra representativa por la imposibilidad de los investigadores de trabajar con toda la población.

Se empleó el muestreo probabilístico conocido también como muestreo de selección aleatoria, según el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de salir elegidos en una muestra. El tamaño de la muestra se determinó por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

p: Proporción muestral

Z: Valor tabular (percentil de la distribución normal sobre la base de la confiabilidad de los estimados)

d: Error del muestreo

Para la presente investigación los valores asumidos son los siguientes:

p = 0,5

Z = 1,96

d = 0,05 (5%)

N = 451

El valor de 451 para el tamaño de la población se debe a que no se trabaja con la totalidad de los Agentes de Seguridad y Protección, sino solamente con los pertenecientes a las áreas 1, 2 y 4. El área 3 por anteriores estudios sobre el tema y por la imposibilidad de acceder a ella no constituyó objeto de investigación. Dados estos valores y condiciones el tamaño de la muestra fue de 208 sujetos.

Dentro de las modalidades del muestreo de selección aleatoria se determinó emplear el muestreo estratificado puesto que la población está constituida en estratos o conjuntos de la población homogéneos con respecto a las características que se estudia.

Para la obtención de esta muestra estratificada se siguieron los siguientes pasos:

1. Dividir la población en estratos. Para este paso los investigadores se quedaron con la división que la propia organización ofrecía por áreas, puesto que la misma contaba con la homogeneidad requerida dentro de cada estrato.
2. Obtener el número de individuos de cada estrato por paridad o proporcionalidad. En esta investigación se decidió proporcionalidad de modo que se realizó un muestreo estratificado proporcional. En este sentido se selecciono de cada estrato un número de elementos proporcional a su tamaño en el conjunto de la población, según la fórmula:

$$n_{E1} = n \times \frac{N_{E1}}{N}$$

Donde:

n_{E1} : Tamaño de la muestra de un estrato

n : Tamaño de la muestra

NE1: Tamaño de la población de un estrato en específico

N: Tamaño de la población

Para cada área, según los cálculos realizados, el tamaño de la muestra obtenida es la siguiente:

Área	Muestra
1	107
2	49
4	51

3- Extraer de cada estrato una muestra por algún procedimiento de muestreo.

La técnica de muestreo empleado para seleccionar los elementos de cada estrato fue el muestreo por conglomerados o grupos; puesto que los recursos con los que contábamos, la propia distribución de los agentes en equipos de guardia y las características de la organización, que impedían el acceso libre de los investigadores a los encuestados exigiendo entonces la presencia de un superior para cubrir su turno de guardia, hacia más factible el empleo de esta técnica.

La característica fundamental de esta técnica de muestreo es que la unidad muestral es el conglomerado o grupo y el proceso de selección aleatoria se aplica a la selección de estos y no a los elementos menores que componen el conglomerado; adquiriendo en este sentido una gran ventaja que radica, en que no es necesario identificar ni tener un listado de todos los elementos de la población para seleccionarlos aleatoriamente, sino que después de seleccionados los conglomerados, se procede a elaborar dicho listado sólo para los elementos que componen los conglomerados elegidos.

Para este proceso los investigadores realizaron los siguientes pasos:

- La población se dividió previamente en grupos o conglomerados que contienen diversos elementos. En este caso no fue necesario una división por parte de los investigadores puesto que existía en la empresa una subdivisión en equipos de guardia.
- Se seleccionó aleatoriamente el número de conglomerados.
- Finalmente se trabajó con el total de elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

II.2.2 Descripción del instrumento utilizado

Empleamos una versión de la encuesta para medir el clima organizacional en Institutos de Educación Superior utilizada por Franco, I. M. y Díaz, Y. (2005). Teniendo en cuenta que este instrumento se concibió para el estudio del clima en el contexto universitario desde la visión del departamento y que nuestra investigación sería realizada en un nuevo contexto, con características muy particulares y diferentes a las de la universidad, realizamos una versión del instrumento, de acuerdo a los nuevos requisitos.

La encuesta aplicada consta de 34 ítems, los cuales responden a los indicadores: comunicación, liderazgo, estilo de dirección, motivación, oportunidad de desarrollo, conflictos, relaciones interpersonales, identidad, estructura de la organización, condiciones de trabajo y clima.

II.2.3 Definición operacional de las variables de la encuesta

Distribución de los ítems por variables estudiadas:

Variables de estudio	Ítems					
<i>Comunicación</i>	1	6	10	14	20	25
<i>Liderazgo</i>	7	15	19	26		

<i>Estilo de dirección</i>	12	16	27			
<i>Motivación</i>	2	13	18	21	28	30
<i>Oportunidades de desarrollo</i>	4	9				
<i>Conflictos</i>	22	24	29	31		
<i>Relaciones interpersonales</i>	3	23	32			
<i>Identidad</i>	5	11	17			
<i>Estructura de la organización</i>	33					
<i>Condiciones de trabajo</i>	34					
<i>Clima</i>	8					

Comunicación

Esta variable es importante porque permite abordar la dinámica de la organización en relación con la información que se trasmite y se recibe dentro de la misma, analizado desde la perspectiva de las relaciones establecidas entre los directivos y sus subordinados.

Consideramos tanto la comunicación descendente como la ascendente, partiendo de la información que es transmitida a los trabajadores, necesaria para el desempeño de sus funciones; la existencia de alguna vía de retroalimentación que permita conocer el impacto de la información recibida y la identificación de vacíos que puedan generar falta de comunicación o incomunicación.

Analizamos la existencia o no de una cultura de diálogo en la organización, añadiendo elementos de los estilos comunicativos de los directivos en aras de definir el carácter de la influencia comunicativa y sus efectos.

Liderazgo

En relación con este indicador valoramos la percepción de los subordinados, respecto a su líder, atendiendo a sus cualidades, habilidades en la ejecución de sus funciones; autoridad, capacidad para movilizar y motivar a las masas, lo que define la identificación o no con su figura, de acuerdo con su representatividad.

Estilo de dirección

Enfatizamos para el estudio de este indicador, en el grado de participación, que tienen los trabajadores en la toma de decisiones en los asuntos de la organización, lo que demostraría la existencia de un estilo de dirección participativo frente a un estilo autocrático.

Motivación

Valoramos en el análisis de esta variable, la motivación del trabajador de forma general, mediante el conocimiento de su posición respecto a cambiar o no de trabajo.

Indagamos en la motivación del trabajador, tanto desde la perspectiva intrínseca como extrínseca, aludiendo a su motivación por la actividad que realiza, así como su satisfacción o no con la estimulación y el reconocimiento por parte de los directivos que percibe.

Oportunidad de desarrollo

En esta variable abordamos las posibilidades de superación profesional que la organización le ofrece a sus trabajadores; es decir si les proporciona vías accesibles de capacitación o cambios de puesto de trabajo hacia un nivel superior.

Conflictos

Valoramos los estilos de afrontamiento de los conflictos en la organización y su repercusión en la actividad laboral, ya sea positiva o negativa. En el plano personal, abordamos la percepción que tienen los trabajadores de los conflictos, ya sea como un problema o como una oportunidad para el desarrollo y su forma de manejarlos.

Relaciones interpersonales

Abordamos la tipología de las relaciones que se establecen en la organización, para conocer si se basan en la cooperación y el compañerismo y si su estado actual contribuye o no a un desempeño laboral exitoso.

Identidad

Se estableció una medida para conocer el nivel de compromiso y sentido de pertenencia que tienen los trabajadores por su organización; a través de la existencia de un sentimiento de orgullo por pertenecer a dicha organización, expresado en las actitudes de los trabajadores hacia las actividades relacionadas con el mejoramiento, desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la misma, percibidos como propios.

Estructura

Este indicador define la existencia o no en la organización de una clara delimitación de las funciones, normas, reglas, que deben ser respetadas y cumplidas por los trabajadores.

Condiciones de trabajo

Se refiere esta variable a la existencia o no de las condiciones de trabajo básicas necesarias para la ejecución exitosa de la actividad laboral vistas desde condiciones de seguridad, higiénicas, estéticas, ergonómicas, de bienestar y recursos materiales necesarios para desarrollar la actividad laboral.

Clima

Esta variable es abordada para corroborar la información obtenida en los demás indicadores, que se integran en ella, reflejando de una manera global la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente laboral existente en la organización, si es favorable o no.

II.3 Etapas de la investigación

Nuestro proceso investigativo consta de 4 etapas, estrechamente interrelacionadas entre sí, lo que dificulta la delimitación exacta de cada una de ellas. Sin embargo, podemos plantear que una primera etapa fue dedicada a la definición de los indicadores de la encuesta, una segunda etapa a la realización de la Prueba Piloto, una tercera de aplicación del instrumento y una cuarta de análisis de los resultados obtenidos, así como de la confiabilidad y validez de la encuesta aplicada.

1. Definición de los indicadores de la encuesta

Objetivo:

- **Determinar los indicadores del clima organizacional necesarios a abordar en el contexto de investigación.**

En esta etapa, primeramente realizamos entrevistas semiestructuradas (Anexo 1) a un total de 6 directivos, 15 trabajadores y la psicóloga de la Gerencia SEPSA con el fin de definir las variables o dimensiones que de acuerdo a ese contexto contribuirían a la medición del clima organizacional en el mismo.

El modo de enfocar las preguntas, como puede verse en el anexo 1, fue diferente en función del cargo y la posición que ocupaban los entrevistados. Así tenemos que a los dirigentes y trabajadores de la organización se les

presentaban las preguntas de modo que ofrecieran sus percepciones sobre el entorno laboral, para luego definir las variables necesarias para un estudio de clima en la empresa. Con la psicóloga, teniendo en cuenta su participación en la investigación, su formación profesional y sus conocimientos sobre la empresa, se indagó de manera más directa sobre el tema en cuestión.

2. Realización de la Prueba Piloto

Objetivo:

- **Adecuar el instrumento de medición a las características del contexto.**

Después de definidos los indicadores, procedimos a la realización de la Prueba Piloto, para adecuar el instrumento de medición al contexto de investigación. Según Hernández, R. (2003), sobre la base de dicha prueba, el instrumento de medición preliminar se modifica y se mejora; una vez que durante su aplicación se analiza si las instrucciones y los ítems se comprenden.

En nuestro caso, se aplicó la encuesta seleccionada a un grupo de 45 trabajadores, partiendo del criterio reconocido por el mismo autor, de que para una muestra de 200 o más personas, la prueba piloto se debe aplicar de 25 a 60 sujetos. La selección del grupo fue al azar, teniendo en cuenta el criterio de que fuese representativa de la muestra objeto de investigación, para de esta forma poder establecer en la realidad concreta, la idoneidad de la encuesta a aplicar.

3. Aplicación de encuestas

Objetivo:

- **Aplicar el instrumento a la muestra seleccionada.**

En esta etapa para obtener la información del tema objeto de investigación se procedió a la aplicación del instrumento luego de definir por los criterios de selección de la muestra, anteriormente expuestos, el universo muestral.

La encuesta se aplicó en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de la organización, que se encargó de facilitarnos el acceso a las posiciones donde se encuentran ubicados los agentes.

A cada sujeto encuestado se le propiciaron las condiciones y el ambiente de trabajo adecuado para responder la encuesta. En este sentido se les entregó los materiales: lápiz y goma y se realizaron las encuestas en total privacidad, con las correctas características de iluminación. Se explicó con claridad los objetivos del instrumento, su condición de anonimato y la necesidad de la sinceridad a la hora de responder, enfatizando en el carácter individual y único de la realidad percibida de forma personal.

Propiciamos la interacción con los encuestados, concibiéndolos como sujetos y no como objetos de la investigación, aspecto que se critica con mucha fuerza al paradigma cuantitativo.

4. Análisis de los resultados**Objetivos:**

- Procesar estadísticamente los resultados.
- Analizar la validez de criterio de la encuesta.
- Analizar la confiabilidad de la encuesta.

Para esta última etapa se entraron en el paquete estadístico SPSS los resultados codificados obtenidos en cada una de las encuestas y posteriormente se procedió a su análisis estadístico para analizar la confiabilidad de la encuesta y caracterizar el clima organizacional en cada una de las áreas objeto de estudio. Este último análisis se realizó sobre la base de la estadística descriptiva, de la cual obtenemos las siguientes medidas:

- **Distribución de frecuencias:** Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. En este caso en particular se valoró para los resultados obtenidos la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa. La frecuencia absoluta ofrece la cantidad de sujetos que respondió dentro de una misma categoría, en tanto las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada escala o alternativa brindada por el instrumento.
- **Media.** Es el promedio aritmético de una distribución y se calcula a partir de la suma de todos los valores divididos por el número de casos. De ella extraemos información acerca de cuales fueron los ítems que como promedio tuvieron las evaluaciones más altas y más bajas.
- **Desviación estándar.** Es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Para su análisis hay que tener en cuenta que cuanto mayor es la dispersión de los datos alrededor de la media mayor es la desviación estándar. La información que de ella se extrae permite conocer cuáles fueron los ítems más homogéneos y cuáles los más heterogéneos.
- **Índice de coincidencia.** Este indicador es propuesto por René Abreu Ledón (2004) en su tesis doctoral para medir el nivel de consenso entre encuestados. Su cálculo se realiza atendiendo a la siguiente fórmula:

$$IC_i = \left(1 - \frac{S_i}{S_L}\right) \times 100\%$$

Donde:

IC_i: Índice de Consenso entre los encuestados en relación a la pregunta i.

S_i : Desviación estándar de la respuesta dada a la pregunta i .

S_L : Desviación estándar máxima posible para una escala de 1 a 5. Su valor tomando en consideración las tres áreas objeto de estudio o sea la totalidad de la muestra es igual a 2,0048.

Por experiencias en la aplicación de este indicador se ha podido establecer un nivel adecuado de consenso cuando el IC es mayor al 60%.

Se empleó además en aras de profundizar en este análisis el test estadístico de Kruskal-Wallis de análisis de varianza para hallar la existencia o no de diferencias significativas entre las áreas.

Un análisis de la varianza mediante el test de Kruskal-Wallis, permite revelar si una serie de muestras independientes proceden de poblaciones iguales o diferentes. Aquí la hipótesis de nulidad es que las muestras proceden de la misma población o de poblaciones idénticas con respecto a los promedios; mientras que en la hipótesis alterna: existen diferencias entre los promedios de puntajes obtenidos, al menos entre dos de las áreas, en cuanto a los indicadores de clima organizacional analizados. Esta prueba, no paramétrica, posee la ventaja de que es posible comparar muestras de distintos tamaños como sucede en el presente estudio.

Con la aplicación de la fórmula correspondiente a su cálculo se determina un "Valor del estadístico p ", el cual se considera límite para afirmar que dos variables están asociadas. En el caso de nuestra investigación se escogió el valor de p más usado, 0.05 según el cual se acepta un 5% de probabilidad de equivocarse o un 95% de probabilidad de acertar si se acepta la hipótesis de nula.

Posteriormente se empleó la prueba de Mann-Whitney, para los casos donde se rechazó la hipótesis nula con el test de Kruskal-Wallis para determinar en que

áreas específicas se enmarcan las diferencias encontradas en el comportamiento de los indicadores: conflicto y condiciones de trabajo.

El test de Mann-Whitney es un método no paramétrico, que compara la media de dos muestras independientes para comprobar si existen diferencias entre ellas. Se suele usar para comparar las diferencias entre dos muestras cuyo valor central se espera que sea cero. Las diferencias iguales a cero son eliminadas y el valor absoluto de las desviaciones con respecto al valor central son ordenadas de menor a mayor. A los datos idénticos se les asigna el lugar medio en la serie. La suma de los rangos se hace por separado para los signos positivos y los negativos, donde el valor del estadístico S representa la menor de esas dos sumas.

Los criterios para el análisis de la media y la desviación estándar se extrajeron de experiencias anteriores en la aplicación del instrumento, así como también los rangos empleados para caracterizar la tendencia en el funcionamiento del clima en cada una de las áreas.

En este sentido tenemos que con el objetivo de analizar los valores de la media por ítems se determinó el nivel más bajo y más alto de la expresión, así como el punto medio de la escala del instrumento, que en este caso en particular responde respectivamente a los siguientes valores: 1, 5 y 3. De ahí se determinó que las evaluaciones más altas se encuentran entre 3 y 5 y las más bajas entre 1 y 3. Luego se determina nuevamente el punto medio para las evaluaciones altas correspondiente a 4 y se obtienen los criterios para valorar cuáles ítems tuvieron las evaluaciones más altas y cuáles las más bajas.

Las evaluaciones altas se encuentran para los valores de la media entre 4 y 5, las evaluaciones medias entre 3 y 4 y las más bajas por debajo de 3.

Los criterios para el análisis de los valores medios por indicadores se establecieron de manera congruente con aquellos definidos anteriormente para la valoración de la media por ítems. Sin embargo, como estos primeros valores se obtienen de la suma del promedio de cada uno de los ítems que corresponden a un mismo indicador y no todas las variables agrupan la misma cantidad de ítems, es necesario establecer diferentes criterios en dependencia del número de ítems con los que cuenta cada variable. En este sentido se muestran, en la siguiente tabla, los criterios por indicadores a partir de los cuales se establecen valores de las medias altos, medios y bajos.

Indicadores	Evaluaciones bajas	Evaluaciones medias	Evaluaciones altas
- Condiciones de trabajo - Clima -Estructura de la organización	1 - 3	3 - 4	4 - 5
- Oportunidades de desarrollo	2 - 6	6 - 8	8 - 10
- Estilo de dirección - Relaciones interpersonales - Identidad	3 - 9	9 - 12	12 - 15
- Liderazgo - Conflictos	4 - 12	12 - 16	16 - 20
- Comunicación - Motivación	6 - 18	18 - 24	24 - 30

De esta forma, y en ambos casos, el grupo de evaluaciones más altas responde a tendencias positivas en el clima organizacional de las áreas en estudio de la Gerencia SEPSA, las evaluaciones medias a tendencias medias – no positivas pero tampoco negativas – y las más bajas a tendencias negativas.

Con el objetivo de analizar los valores de la desviación estándar se halló el punto medio de los valores obtenidos en este estadígrafo para cada uno de los enunciados. En este caso, vemos a partir de los resultados que dichos valores

varían entre 1,331 (valor máximo) y 0,438 (valor mínimo), por tanto el punto medio es 0,8845. Este análisis nos llevó a establecer el criterio de que los ítems más homogéneos son los de desviación estándar menor que 0,8845 y los más heterogéneos los de desviación estándar mayor que 0,8845.

La caracterización de la tendencia en el funcionamiento del clima en cada área se realiza apoyándonos en los valores de la media obtenidos para cada variable objeto de estudio en términos de:

- Favorable (cuando no existe dentro del área ningún indicador, dados los valores de la media, con evaluaciones bajas, no más de dos indicadores con evaluaciones medias y nueve o más indicadores con resultados de la media valorados como altos).
- Medianamente favorable (existe solo un indicador con evaluación desfavorable o baja, no más de cinco indicadores con evaluaciones medias y al menos ocho valores de la media que denoten resultados satisfactorios o altos)
- Desfavorable (aparecen dentro del área objeto de estudio más de dos indicadores evaluados con tendencias bajas, de seis a diez variables con evaluaciones medias y solamente cinco o menos indicadores alcanzan valores altos de la media).

II.4 Confiabilidad y validez de la encuesta aplicada

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que se repiten los resultados cuando se aplica al mismo conjunto de objetos o sujetos.

Para medir la confiabilidad de un instrumento existen diversos procedimientos, unos estadísticos y otros no. Cuando se realiza estadísticamente como en el caso de nuestra investigación se utilizan fórmulas que producen coeficientes de

confiabilidad, que oscilan entre 0 y 1. Un coeficiente de 0 o cercano a 0 significa nula o escasa confiabilidad, en tanto 1 representa un máximo de confiabilidad.

Dentro de los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente tenemos:

- Medida de Estabilidad
- Método de formas alternativas
- Método Alfa de Cronbach

En este caso se analizó la confiabilidad de la encuesta a través del último método propuesto, el Alfa de Cronbach. Para su cálculo se encuentra una matriz de correlaciones entre aquellos ítems del instrumento que están supuestamente relacionados con un mismo constructo o dimensión. Si hay n de tales ítems, la matriz de correlaciones tiene $n(n-1)/2$ correlaciones no triviales. Se promedian estas correlaciones, resultando en un valor que denominamos “ p ”. Luego el alfa de Cronbach se calcula por la expresión:

$$\alpha = n p / (1 + (n-1) p)$$

Si los ítems están fuertemente correlacionados p tiende a ser uno y entonces α tiende a ser también 1. Si los ítems tienen correlaciones bajas, p tiende a ser cero y entonces α tiende también a ser cero.

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide exactamente lo que se quiere medir. De ella pueden tenerse diferentes tipos de evidencia que en su conjunto darán una validez total al instrumento objeto de medición.

Estas evidencias de validez, calificadas por Hernández, R. (2003) se muestran a continuación:

- De contenido. La validez de contenido se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico del concepto que se quiere medir. Para determinarla es necesario establecer las facetas o dominios del objeto que se mide y acudir al criterio de expertos para determinar si las variables que se definen representan el concepto a medir.
- De criterio. La validez de criterio establece la validez del instrumento de medición comparando los resultados del mismo con un criterio externo. Se clasifica en validez concurrente si el criterio externo se fija en el presente y de validez predictiva si el criterio se fija en el futuro.
- De constructo. Esta validez se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos o constructos.

En el caso específico de nuestra investigación, procedimos a la realización de la validez de criterio, ya que la validez de contenido y constructo se han realizado en anteriores aplicaciones del instrumento. Se habla además de validez concurrente pues el criterio externo se fija en el presente al observar hasta que punto los resultados se corresponden con las apreciaciones de los directivos de la Gerencia.

Análisis de los Resultados

Este capítulo fue estructurado por epígrafes, para posibilitar mayor organización y comprensión del análisis realizado.

III.1 Análisis de los resultados de las entrevistas.

III.2 Análisis de la Prueba Piloto.

III.3 Análisis de la confiabilidad de la encuesta aplicada.

III.4 Análisis de los resultados por área.

III.5 Análisis de los resultados de la desviación estándar e índice de coincidencia.

III.6 Análisis integral de los resultados.

III.7 Análisis de la validez de criterio de la encuesta aplicada.

III.1 Análisis de los resultados de las entrevistas

Los resultados obtenidos en estas entrevistas denotan que los factores siguientes: comunicación organizacional, relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, capacidades y habilidades de los dirigentes y estimulación, adquieren vital importancia en la medición del clima organizacional en este contexto ya que el 100% de los sujetos entrevistados incluían en sus respuestas las percepciones sobre estos indicadores.

Con respecto a estos indicadores en específico los sujetos entrevistados percibían satisfactoriamente las relaciones interpersonales entre compañeros, las condiciones de trabajo y las capacidades directivas de sus dirigentes. A la estimulación en CUC se le ofrecía un lugar primordial cuando los trabajadores hacían alusión a las posibilidades de trabajar en esta organización, constituyéndose este elemento, en opinión de los directivos y de la psicóloga del centro, en una fuente de motivación extrínseca hacia el trabajo. Conjuntamente con ello, reconocieron la existencia de fluctuación en el personal, fundamentalmente por un pobre sentido de pertenencia con la organización. Es entonces que sobre la base de estos planteamientos realizados y la literatura revisada se incluyeron las variables motivación y sentido de pertenencia.

Con respecto a la variable comunicación se reconocían dificultades en la comunicación descendente no en lo referente a instrucciones de trabajo, sino en la transmisión de informaciones relacionadas con la organización y que afectan de un modo u otro al trabajador. Las causas de esta situación fueron ubicadas, por los directivos, en la rápida dinámica con que transcurre el proceso de toma de decisiones debido a situaciones emergentes que debe enfrentar cotidianamente la empresa y la verticalidad de la estructura de la organización.

El indicador oportunidades de desarrollo, concebido en un primer momento para el contexto universitario únicamente, se conoció que en la Gerencia SEPSA este también podía formar parte de los indicadores a medir para determinar el clima organizacional puesto que la organización ofrecía a sus Agentes de Seguridad y Protección (ASP) el crecimiento profesional no solo a través de cursos de

capacitación relacionados con su contenido de trabajo, sino también por la posibilidad de acceder a carreras universitarias por curso de trabajadores, lo cual fue reconocido por el 68,18% de los entrevistados.

Los indicadores estilos de dirección, liderazgo y conflicto fueron mencionados de manera más variable por los sujetos entrevistados. Así encontramos que sólo el 54,5% y el 45,4% de ellos hizo alusión a las prácticas de dirección en la empresa y a factores de liderazgo respectivamente. La existencia de conflictos y la resolución de estos quedaron implícitas en las respuestas del 86,36% de los entrevistados cuando hacían mención a la calidad de las relaciones interpersonales entre trabajadores.

De manera general, se pudo constatar en las entrevistas realizadas, la totalidad de los criterios que las investigadoras definían en la medición del clima organizacional, sobre la base de la literatura revisada. El indicador que más bajo porcentaje obtuvo (27,3) fue el relacionado con la estructura de la organización, sin embargo se decidió su inclusión dado que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan también en factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la empresa y porque para la definición de los indicadores que deben formar parte del instrumento a utilizar en la medición del clima organizacional, conjugamos la matriz empírica con la matriz teórica, o sea, los criterios y opiniones de los trabajadores implicados, así como el criterio de las investigadoras, consideradas como expertas.

III.2 Análisis de la Prueba Piloto

Como resultado de la Prueba Piloto se realizaron algunos cambios en la encuesta, ubicados principalmente en las instrucciones, para lograr un mayor entendimiento de la demanda por parte de los encuestados. También se incluyó la reducción de la escala de respuesta a cinco puntos,

para facilitar la adecuación de la reacción de los sujetos a las afirmaciones o juicios que se les presentan.

De acuerdo con las características específicas del trabajo que realizan los agentes en su prestación de servicios, decidimos eliminar la expresión 15, que se refería al grado en que el trabajo realizado estimula la creatividad.

En otras expresiones los cambios se limitaron a tratar de que en el enunciado se utilizaran términos más comprensibles para el nivel escolar de los trabajadores. La encuesta adaptada a las características de la organización se muestra en el Anexo 2.

III.3 Análisis de la confiabilidad de la encuesta aplicada

El análisis de la confiabilidad de la encuesta aplicada se realizó, como fue declarado en el Capítulo Metodológico, por el método del Alfa de Cronbach.

En la Tabla 1 (Anexo 3) se muestran los valores obtenidos del Alfa de Cronbach para cada variable y así obtener un análisis detallado de la fiabilidad del instrumento al comprobar que la aplicación repetida de un mismo indicador produce iguales resultados. Como es lógico sólo fueron sometidos a este análisis las variables que dentro de la encuesta eran valoradas por más de un ítem, quedando fuera por no cumplir estas condiciones los indicadores: condiciones de trabajo, estructura de la organización y clima.

De manera general se pudo comprobar que el Alfa de Cronbach alcanzó valores cercanos a 1, específicamente de 0,5 a 0,8 los que apuntan a la confiabilidad de la encuesta si atendemos al criterio estadístico, explicado en el capítulo anterior donde se plantea que la obtención de valores cercanos a 1 en el cálculo de este estadígrafo apunta a la consistencia interna del instrumento.

Todos los indicadores se mostraron de la manera antes descrita a excepción de la variable identidad que alcanzó resultados no confiables tanto en el área 2 como en la 4, afectándose la fiabilidad del mismo.

La explicación a esta situación se encontró en la combinación de dos elementos: uno que desde el punto de vista estadístico hace alusión a la existencia de muy pocos ítems en la medición de este indicador y otro que desde el punto de vista psicológico reconoce en esta variable un punto neurálgico en la organización y de manera más acentuada en estas áreas.

III.4 Análisis de los resultados por área

Para realizar el análisis de los resultados por área, empleamos la Tabla 2. Valores medios por ítems (Anexo 4) donde se observan las estadísticas fundamentales obtenidas de cada uno de los 34 ítems en cada una de las áreas. Para cada pregunta se ilustra el total de personas encuestadas (N), teniendo en cuenta las respuestas válidas del total de la muestra (Valid N) y la media (Mean) que obtuvo cada una de las preguntas. De esta tabla extraemos información acerca de cuáles fueron los ítems que obtuvieron las evaluaciones más altas y más bajas siguiendo los criterios antes expuestos en el Capítulo Metodológico. Para lograr una mejor visualización y comprensión de estos resultados, los ubicamos en los Gráficos 1, 2 y 3. Valores de la media por ítems para cada una de las áreas (Anexo 5).

Como parte de este análisis utilizamos además, la Tabla 3. Distribución de frecuencia absolutas y relativas por ítems en cada una de las áreas (Anexo 6), donde se observan las frecuencias de respuestas de (nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre), expresadas en cantidad de personas y por ciento para cada uno de los ítems de la encuesta, por cada área. Extrayendo información acerca de la cantidad de respuestas que se obtuvieron dentro de una misma categoría por cada uno de los ítems valorando la obtención de

respuestas positivas (siempre y casi siempre), medias (algunas veces) y negativas (nunca y casi nunca); empleados como apoyo a los resultados obtenidos de la Tabla 2.

La Tabla 4. Comparación de rangos de valores medios por área (Anexo 7), también fue utilizada como respaldo a los resultados obtenidos de la media. En esta tabla se realiza una comparación entre las 3 áreas, en relación a los 11 indicadores analizados en el instrumento. Para cada indicador se ilustra el área a que pertenece el encuestado y la cantidad real de encuestados que respondió a todos los ítems que evalúan el indicador (N) y el total de respuestas válidas entre los encuestados de las 3 áreas; así como el rango medio (Mean Rank) para cada indicador por área.

Para determinar la existencia de diferencias significativas entre las muestras empleamos el test de contraste Kruskal Wallis representado en la Tabla 4.1 (Anexo 7). Para el análisis de estos resultados, tuvimos en cuenta el criterio de expertos, anteriormente expuestos en el capítulo metodológico, según los cuales los valores del Asymp. Sig. más cercanos a 0, o lo que es lo mismo $p \leq 0,05$ indican que existen diferencias significativas entre las áreas en relación con el estadígrafo medido y $p > 0,05$ no existen diferencias significativas entre las muestras.

En la Tabla 5. Prueba de Mann-Whitney U. Determinación de diferencias significativas entre las muestras independientes (Anexo 7) se ilustra la comparación entre los indicadores que mostraron diferencias significativas (conflicto y condiciones de trabajo) para especificar en que área en particular radicaba la diferencia.

Para la integración de los resultados se utilizó la Tabla 6. Valores medios por indicadores (Anexo 8), donde se ubican los 11 indicadores evaluados en el instrumento aplicado, la cantidad real de encuestados que respondió a todos los

ítems que evalúan cada indicador (N) y los valores medios (Mean) por indicador, de cada una de las áreas estudiadas. Estos valores aportan información, según los criterios expuestos en el Capítulo Metodológico, sobre el comportamiento de la media promedio por indicadores, analizados en términos de evaluaciones altas, medias y bajas. Con el propósito de presentar estos resultados de manera más comprensible se ubicaron en los Gráficos 4, 5, 6, 7 y 8. Valores de la media por indicadores para cada una de las tres áreas (Anexo 9).

Área 1

Atendiendo a los criterios expuestos en el capítulo metodológico para el análisis de los valores de la media se determinó que los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34 tuvieron las más altas puntuaciones y se corresponden respectivamente con los enunciados siguientes:

1. Cuento oportunamente con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
2. El trabajo que realizo, en si mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día
3. Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.
4. La dirección se preocupa porque el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.
5. Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.
6. En mi colectivo todos tenemos la posibilidad de expresar nuestras inquietudes e insatisfacciones a mis dirigentes.
7. Los jefes son competentes y efectivos en el desempeño de la funciones de la dirección.
8. En el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo.
10. En el colectivo existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.

11. Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de las metas del colectivo.
14. En mi centro de trabajo las personas “no tratan de ganar discusiones”, si no trabajar por una mejor solución.
15. Nosotros confiamos en las habilidades y capacidades de nuestro directivo.
17. Los trabajadores de mi colectivo se sienten orgullosos de ser parte de el.
18. En nuestra área se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.
19. En nuestro colectivo nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.
20. Las reuniones realizadas en mi centro de trabajo permiten expresar libremente nuestras ideas.
23. Las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores permiten realizar un desempeño laboral exitoso.
24. En el centro predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros.
26. Los jefes son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien.
28. La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.
29. En mi colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.
30. Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.
32. Las contradicciones que surgen en la actividad del trabajo se resuelven satisfactoriamente.
33. En el centro están claramente definidas las funciones de cada trabajador.
34. En mi centro existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.

Estos ítems responden a diferentes indicadores como se muestra a continuación:

Comunicación: 1, 6, 10, 14, 20.

Motivación: 2, 18, 28, 30.

Oportunidades de desarrollo: 4.

Relaciones interpersonales: 3, 23, 32.

Identidad: 5, 11, 17.

Estructura de la organización: 33.

Condiciones de trabajo: 34.

Liderazgo: 7, 15, 19, 26.

Conflictos: 24, 29.

Clima: 8.

En relación con estos resultados podemos plantear que todos los ítems correspondientes a las variables relaciones interpersonales, identidad y liderazgo se ubican entre los de mejor evaluación, lo que demuestra que estos indicadores se comportan favorablemente en el área 1, denotando la existencia de relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo, lo que favorece la realización exitosa de las tareas laborales y la solución satisfactoria de las contradicciones; así como un alto compromiso de los trabajadores con su organización al estar dispuestos a empeñar sus esfuerzos a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y una fuerte tendencia por parte del colectivo de trabajadores a confiar en sus líderes y a esforzarse en el cumplimiento de las tareas que les asigna la dirección como parte de la motivación que los jefes incentivan en función de un trabajo responsable y acorde con los objetivos de la empresa.

También están comprendidos dentro de esta escala los únicos ítems que evalúan los indicadores estructura de la organización, condiciones de trabajo y clima, por tanto, podemos inferir, teniendo en cuenta esta última variable, que los trabajadores tienden a percibir de forma general un ambiente laboral o clima organizacional favorable.

Existen además condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar la actividad laboral, lo que puede ser confirmado no solo por los valores alcanzados en la

media, sino también por los resultados que muestra la Tabla 3 (Anexo 6), donde el 72% de los sujetos encuestados responde favorablemente a este enunciado, frente a un 4,7% que plantea que “nunca o casi nunca”, cuentan con las condiciones de trabajo adecuadas.

El otro indicador contemplado aquí es el de estructura de la organización y es el mejor evaluado, dado el alto porcentaje de casos (98,1%), que reconocen que en el área 1 están claramente definidas las funciones de cada trabajador, elemento que sin lugar a dudas aporta a los trabajadores un ambiente de trabajo estable y organizado, a la vez que le ofrece a la organización una imagen respetable frente a sus clientes dado sus objetivos empresariales en materia de seguridad y protección.

Se puede apreciar además que en los indicadores comunicación y oportunidades de desarrollo, la tendencia es a una evaluación alta y positiva, ya que de la totalidad de los ítems que evalúan estos indicadores, sólo uno queda excluido, en cada caso, de los resultados satisfactorios que se exponen. En ello subyace entonces la posibilidad de los trabajadores de crecer profesionalmente por la gestión de la dirección, que les brinda oportunidades para el desarrollo de su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades, así como también, referido a la variable comunicación, la posibilidad real de los trabajadores de expresar sus inquietudes e insatisfacciones a sus dirigentes, ya que existen los espacios pertinentes para el análisis de los mismos y para contar con la información oportuna para la realización de su trabajo.

Otro elemento a señalar en este grupo es que de la variable motivación sólo se encuentran ubicados cuatro ítems en las valoraciones altas de la media. Esto, aunque no nos permite generalizar el adecuado funcionamiento de este indicador en el área en cuestión, si nos permite inferir la existencia de una adecuada motivación intrínseca de los trabajadores, así como una percepción favorable acerca de la importancia social de las tareas que realizan y el

reconocimiento, por parte de los directivos, a aquellos trabajadores que logran superar las metas propuestas y en menor medida, de la estimulación material, dado que el valor medio de este enunciado es muy cercano a 4 (4,05) y en la tabla de frecuencias se comporta con respecto a los ítems antes mencionados de manera más negativa, al expresar para la opción de respuesta “casi siempre” un porcentaje del 41,1% solamente.

Situación similar ocurre con la variable conflictos, a partir de la cual se reconocen dificultades en su comportamiento en el área, dado que solo la mitad de sus ítems reciben evaluaciones altas. Pese a ello, teniendo en cuenta los resultados expuestos, podemos inferir que en el área predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros y que en la solución de conflictos se apela en alguna medida a la clarificación de las opiniones contrarias.

Continuando con nuestro análisis resulta preciso aclarar que ninguno de los ítems evaluados en el área 1 obtuvo valores inferiores a 3, (evaluación negativa). Esto resulta positivo para el clima de la organización, sin embargo, es necesario analizar los ítems que adquieren evaluaciones medias, respondiendo a tendencias de igual escala (medias) en el clima organizacional.

En este grupo se ubica el resto de los ítems del instrumento: 9, 12, 13, 16, 21, 22, 25, 27, 31, que se corresponden con los enunciados siguientes:

9. El colectivo ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito profesional y laboral.

12. La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

13. Me siento tan bien en mi trabajo que nunca he pensado en cambiar del mismo.

16. Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre los asuntos del colectivo.

- 21. Los dirigentes buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.
- 22. Las diferencias de opinión no afectan el desempeño exitoso del trabajo
- 25. Siempre tenemos información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.
- 27. En nuestro colectivo el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.
- 31. La competencia entre compañeros no afecta el éxito en los resultados de nuestro equipo de trabajo.

Los indicadores a que hace alusión cada uno de ellos se muestran a continuación:

Oportunidades de desarrollo: 9.

Estilo de dirección: 12, 16, 27.

Motivación: 13, 21.

Comunicación: 25.

Conflictos: 22, 31.

De los datos obtenidos, resulta alarmante el hecho de que la totalidad de los ítems referidos a la variable estilo de dirección se encuentran dentro de este grupo, expresándose, en comparación con los demás indicadores, tendencias no tan favorables para el mismo, en relación a la existencia de un estilo de dirección participativo.

No obstante, creemos que no se puede hablar en este indicador de una situación totalmente desfavorable en la concepción de un estilo de dirección participativo en el área de trabajo 1 de la Gerencia SEPSA del territorio villaclareño, puesto que la mayoría de los encuestados reconoce en las opciones de respuesta “algunas veces y casi siempre” la toma de decisiones de forma participativa frente a una minoría, inferior al 8% de los encuestados que niegan el uso total de este estilo como aparece en la Tabla 3 (Anexo 6).

Se expresa además en relación con los indicadores, oportunidades de desarrollo y comunicación, tendencias medias en los ítems 9 y 25. A ellos subyace la existencia de dificultades en la transmisión oportuna a los trabajadores de informaciones sobre cambios planeados en la organización, lo que hace que las mismas no lleguen en forma de noticias sino como confirmaciones tardías que afectan de una manera u otra el desempeño laboral, así como pocas posibilidades de crecer en el ámbito profesional y laboral por el apoyo del colectivo de trabajo, en contraposición con las posibilidades de crecer profesionalmente por la gestión de la dirección. Así tenemos que el 65,4% de los encuestados manifiesta que la dirección se preocupa porque los trabajadores desarrollen su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades; sin embargo solo el 32,1% expresa que su colectivo ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito profesional y laboral y el 14,2% concuerda en que “nunca y casi nunca” los compañeros de trabajo aportan al crecimiento profesional.

Analizando los demás ítems que se encuentran en este grupo apreciamos los indicadores motivación y conflicto muy relacionados entre sí y con el resto de los enunciados con tendencias medias. Así tenemos que se aprecia cierto grado de dificultad en el reconocimiento que los directivos deben ofrecer a sus trabajadores cuando estos cumplen los objetivos organizacionales con eficacia y eficiencia y en el manejo de los conflictos, una vez que existe competencia entre compañeros y diferencia de opiniones generadoras de tensiones que afectan el desempeño exitoso de la actividad laboral. La interacción de todos estos factores, dada la relación existente entre ellos, conlleva a que los trabajadores consideren en algún momento cambiar de trabajo, lo que puede ser constatado en los resultados expuestos en la Tabla de Distribución de Frecuencias (Anexo 6).

Integrando los resultados antes expuestos con los obtenidos en la Tabla 6. Valores medios por indicadores (Anexo 8) observamos que todas las variables

evaluadas, a excepción del indicador estilo de dirección, en el área 1 reciben altas evaluaciones. Sin embargo hay indicadores que en el análisis por ítems reflejan resultados más satisfactorios dados que la totalidad de sus ítems reciben altas evaluaciones. Este es el caso de las variables: relaciones interpersonales, identidad, estructura de la organización, condiciones de trabajo, liderazgo y clima sociolaboral, donde este último hace alusión a una percepción bastante favorable sobre este aspecto de manera general.

Las variables comunicación, motivación, oportunidades de desarrollo y conflicto aunque reciben altas evaluaciones por indicador no tienden a un comportamiento tan favorable ya que se aprecian dificultades en la transmisión oportuna de informaciones sobre cambios planeados en la organización, las posibilidades reales de crecer profesionalmente por el apoyo del colectivo de trabajo, el reconocimiento de los directivos a los trabajadores cuando estos logran con su esfuerzo el cumplimiento de las metas organizacionales y el manejo adecuado de los conflictos, una vez que existe entre competencia entre compañeros y diferencias de opinión generadoras de tensiones que afectan el éxito de la actividad laboral.

Por su parte el indicador estilo de dirección tiende a comportarse con dificultades en todos sus ítems y por tanto recibe una evaluación medianamente favorable, que resulta del empleo en ocasiones de un estilo de dirección participativo.

De estos resultados y atendiendo a los criterios antes expuestos en el capítulo metodológico para caracterizar el clima organizacional podemos concluir que en el área 1 existe una tendencia a la percepción del clima de manera favorable, con una cantidad de 10 indicadores que poseen valores altos de la media, solo uno (estilo de dirección) ubicado entre los valores medios y por tanto ninguna variable con resultados desfavorables.

Área 2

En el Área 2 tenemos que las puntuaciones más altas, correspondientes, como ya sabemos, a las tendencias positivas en el clima, se encuentran en los ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 29, 30, 32, 33 que se corresponden respectivamente con los enunciados siguientes:

1. Cuento oportunamente con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
2. El trabajo que realizo, en sí mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día.
3. Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.
4. La dirección se preocupa porque el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.
5. Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.
6. En mi colectivo todos tenemos la posibilidad de expresar nuestras inquietudes e insatisfacciones a mis dirigentes.
7. Los jefes son competentes y efectivos en el desempeño de la funciones de la dirección.
8. En el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo.
10. En el colectivo existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.
11. Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de las metas del colectivo.
14. En mi centro de trabajo las personas “no tratan de ganar discusiones”, si no trabajar por una mejor solución.
15. Nosotros confiamos en las habilidades y capacidades de nuestro directivo.
17. Los trabajadores de mi colectivo se sienten orgullosos de ser parte de el.
18. En nuestra área se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.

19. En nuestro colectivo nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.
20. Las reuniones realizadas en mi centro de trabajo permiten expresar libremente nuestras ideas.
23. Las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores permiten realizar un desempeño laboral exitoso.
24. En el centro predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros.
29. En mi colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.
30. Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.
32. Las contradicciones que surgen en la actividad del trabajo se resuelven satisfactoriamente.
33. En el centro están claramente definidas las funciones de cada trabajador.

Respondiendo estos ítems a diferentes indicadores:

Comunicación: 1, 6, 10, 14, 20.

Liderazgo: 7, 15, 19.

Motivación: 2, 18, 30.

Relaciones interpersonales: 3, 23, 32.

Identidad: 5, 11, 17.

Estructura de la organización: 33.

Clima: 8.

Conflictos: 24, 29.

Oportunidades de desarrollo: 4.

Apreciamos que las medias de la mayoría de estos ítems se corresponden con las medias de los ítems analizados en el área 1, sólo con muy pequeñas diferencias, lo que nos lleva a pensar que no existen diferencias estadísticamente significativas en relación a los indicadores comunicación, relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, clima, conflictos y estructura de la organización entre las dos áreas. Siendo el indicador relaciones

interpersonales el que manifiesta una tendencia a comportarse de mejor forma. Los tres ítems correspondientes a la variable relaciones interpersonales recibieron respuestas de “siempre y casi siempre” (positivas), por encima de un 77% de la totalidad de los sujetos encuestados en dicha área. De estos resultados podemos inferir que las relaciones interpersonales entre los trabajadores del área de trabajo 2 de la Gerencia SEPSA, son sanas y agradables.

En el caso de la variable Identidad, a pesar que las medias de sus ítems se ubiquen entre los valores 4 y 5 (altos), no se puede caracterizar favorablemente a este indicador por la falta de consistencia interna que se obtuvo en el mismo por el método del Alfa de Cronbach. Esta situación, como hemos planteado con anterioridad, se justifica estadísticamente por la cantidad insuficiente de ítems referidos a esta variable y desde el punto de vista psicológico, por el hecho real de la existencia de dificultades en este aspecto en el área analizada, y en la organización en general; criterios que son respaldados por la constante fluctuación de personal y el conocimiento por parte de los directivos y el departamento de RRHH de esta situación.

Coincidentemente con el área 1, en el área 2, los indicadores clima y estructura de la organización también recibieron evaluaciones altas, lo que nos permite decir que los trabajadores se encuentran satisfechos con la definición de sus funciones y perciben de manera general y según su propia visión, la existencia de un clima organizacional adecuado, con una alta frecuencia de respuestas positivas (el 100% de los encuestados respondió afirmativamente (siempre o casi siempre) al ítem que evalúa la estructura organizacional y el 81,7% lo hizo con la expresión que hace referencia al clima existente en la organización) y ni una sola respuesta negativa para dichos ítems.

Los resultados obtenidos para las variables comunicación, oportunidades de desarrollo y conflictos en el Área 2 se muestran muy semejantes a los obtenidos

en el Área 1 para estos mismos indicadores. En este sentido véase que en la Tabla 4.1 (Anexo 7) no se muestran diferencias significativas en los mismos. A ello subyace la preocupación de la dirección por el desarrollo profesional de su personal, la adecuada transmisión de instrucciones referentes al trabajo, la existencia de espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores y para expresar libremente sus opiniones, la clarificación de opiniones contrarias en la solución de conflictos y relaciones de colaboración.

En el caso de los indicadores motivación y liderazgo, encontramos una tendencia a comportarse positivamente, aunque inferior al área 1 en algunos aspectos. En la motivación los tres ítems que fueron altamente evaluados (2, 18, 30), recibieron respectivamente el 83,7%; 79,6% y 93,7% de respuestas positivas (siempre y casi siempre), lo que apunta a la existencia de una adecuada motivación hacia la actividad en sí misma por parte de los trabajadores, que son adecuadamente reconocidos y sienten que desempeñan un papel importante en la organización, sin embargo estos resultados no nos permiten generalizar acerca de un adecuado funcionamiento de esta variable organizacional en el área, hasta que analicemos los ítems restantes que abordan este indicador.

El liderazgo, por su parte, recibió en tres de los cuatro ítems que lo evalúan en la encuesta (7, 15, 19) un 81,7% en los dos primeros casos y el 95,9% en el restante, de consenso en respuestas positivas, lo que nos lleva a inferir que los trabajadores se encuentran satisfechos con las funciones de su líder, en el cual confían, lo que los motiva a la realización de esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos.

Entre los ítems que recibieron evaluaciones medias, podemos ubicar la totalidad de ítems restantes, porque tampoco en esta área existe ninguna puntuación de la media inferior a tres, o sea, no existe ningún indicador que muestre

tendencias negativas en el clima. Estos ítems son: 9, 12, 13, 16, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 31, 34 que corresponden los siguientes enunciados:

9. El colectivo ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito profesional y laboral.

12. La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

13. Me siento tan bien en mi trabajo que nunca he pensado en cambiar del mismo.

16. Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre los asuntos del colectivo.

21. Los dirigentes buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.

22. Las diferencias de opinión no afectan el desempeño exitoso del trabajo

25. Siempre tenemos información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.

26. Los jefes son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien.

27. En nuestro colectivo el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.

28. La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.

31. La competencia entre compañeros no afecta el éxito en los resultados de nuestro equipo de trabajo.

34. En mi centro existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.

Los indicadores a que hace alusión cada uno de ellos se muestran a continuación:

Oportunidades de desarrollo: 9.

Estilo de dirección: 12, 16, 27.

Motivación: 13, 21, 28.

Comunicación: 25.

Conflictos: 22, 31.

Liderazgo: 26.

Condiciones de trabajo: 34.

Es importante destacar que en el indicador estilo de dirección, al igual que en el área 1 (Véase Anexo 7, Tabla 4.1) la totalidad de sus ítems (12, 16, 27) alcanzaron evaluaciones medias, logrando sólo el 46,9%; el 53% y el 51%, respectivamente, de respuestas de siempre y casi siempre, lo que nos lleva a observar en esta variable tendencias menos favorables, si la comparamos con otros indicadores, lo que demuestra la existencia solo en ocasiones de un estilo de dirección participativo.

Con respecto a los ítems que poseen evaluaciones medias en los indicadores oportunidades de desarrollo, comunicación y conflicto (9, 25, 22 y 31) vemos, como ya se ha dicho, total semejanza con el Área 1 (Veáse Anexo 7 Tabla 4.1). De ello se extraen iguales resultados en los que se aprecia nuevamente dificultades en la confirmación de noticias relacionadas con cambios en la organización, las posibilidades de desarrollo profesional por el apoyo del colectivo y en el desempeño exitoso de la tarea laboral por diferencias de opinión y competencia entre compañeros.

El indicador condiciones de trabajo, evaluado por un único ítem (34) obtiene un 63,2% de consenso en cuanto a respuestas positivas, pero se encuentra ubicado entre los indicadores de tendencia media, ya que los valores de la misma están entre 3 y 4, por lo que podemos inferir que aunque este indicador no se comporta de manera negativa, tampoco existe una total satisfacción con su comportamiento dentro del área. Este indicador recibe una evaluación que nos permite decir que entre el área 1 y 2 existen diferencias en cuanto a las condiciones de trabajo. (Véase Anexo 7, Tabla 4, 4.1 y 5).

Las tendencias medias encontradas en la variable motivación denotan un comportamiento no muy favorable de este indicador puesto que los trabajadores expresan haber valorado la posibilidad de cambiar de trabajo, así como dificultades en la estimulación moral y material, dado que no siempre se reconoce por los directivos el trabajo de los ASP óptimamente realizado y la estimulación material no satisface totalmente las expectativas de los trabajadores.

Con respecto al indicador liderazgo se aprecia que los jefes no son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien, aún cuando estos confían en las capacidades directivas de los mismos.

Como conclusión de este análisis, creemos que los ítems antes mencionados con tendencias medias responden a percepciones no muy favorables de los trabajadores sobre los mismos. Ello hace necesario que la organización se proponga y propicie el funcionamiento óptimo de estas variables, para que a través del clima organizacional la Gerencia SEPSA crezca en cuanto a eficiencia y eficacia organizacional.

De acuerdo al análisis de la media o promedio por indicadores, podemos plantear que las variables comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, estructura de la organización y clima se encuentran ubicadas entre las de las evaluaciones más altas; mientras que el resto recibió evaluaciones medias: motivación, oportunidades de desarrollo, conflicto, estilo de dirección y condiciones de trabajo. Ninguno de los indicadores analizados se encuentra ubicado entre las evaluaciones bajas.

Sin embargo mediante la integración de la información obtenida en el análisis de los valores medios por ítems y por indicadores, podemos plantear que los indicadores del clima organizacional con tendencia a un mejor funcionamiento en el área de trabajo 2 de la Gerencia SEPSA son: relaciones interpersonales, estructura de la organización y clima. En relación con este último indicador

debemos aclarar que es abordado de manera muy general, sin entrar en particularidades, de ahí que los trabajadores lo perciben de manera adecuada, aún cuando existen ligeras dificultades que pueden ser apreciadas en el análisis de los restantes indicadores. La variable identidad aunque obtiene evaluaciones satisfactorias (altas) no se incluye en este último análisis por la no confiabilidad del indicador dado los valores obtenidos (0.234) en el Alfa de Cronbach.

Los indicadores comunicación y liderazgo aunque reciben altas evaluaciones y tienden, por tanto, a un buen comportamiento de manera general, se observan dificultades en la anticipación de la información sobre los cambios planificados en la organización y en la capacidad de los directivos de motivar a sus trabajadores por un trabajo eficiente.

Por su parte las variables: oportunidades de desarrollo, motivación y conflicto muestran tendencias medias que hablan a favor de dificultades más acentuadas en el manejo de los conflictos, en las posibilidades de crecer profesionalmente por el apoyo del colectivo y en la motivación laboral de los trabajadores ya que estos han valorado la posibilidad de cambiar de trabajo y no se sienten satisfechos con la estimulación moral y material.

Por su parte, los indicadores estilo de dirección y condiciones de trabajo, manifiestan una tendencia al comportamiento con dificultades a mejorar en todas las dimensiones evaluadas en el instrumento, resultando las variables de mayores dificultades, sin llegar a una tendencia negativa en el área analizada.

Tomando en consideración que seis variables alcanzan valores altos de la media, cinco indicadores tienden a comportarse con algunas dificultades y ninguno de ellos alcanza valores bajos de la media se puede concluir que el clima organizacional en esta área tiende a ser medianamente favorable.

Área 4

En el área 4 tenemos las más altas puntuaciones (tendencias positivas) en los ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 15, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 30 y 33 correspondientes a los enunciados siguientes:

1. Cuento oportunamente con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
2. El trabajo que realizo, en si mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día.
3. Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.
4. La dirección se preocupa porque el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.
5. Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.
6. En mi colectivo todos tenemos la posibilidad de expresar nuestras inquietudes e insatisfacciones a mis dirigentes.
7. Los jefes son competentes y efectivos en el desempeño de la funciones de la dirección.
8. En el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo.
10. En el colectivo existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.
11. Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de las metas del colectivo.
15. Nosotros confiamos en las habilidades y capacidades de nuestro directivo.
17. Los trabajadores de mi colectivo se sienten orgullosos de ser parte de el.
18. En nuestra área se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.
19. En nuestro colectivo nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.
20. Las reuniones realizadas en mi centro de trabajo permiten expresar libremente nuestras ideas.

- 23. Las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores permiten realizar un desempeño laboral exitoso.
- 24. En el centro predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros.
- 30. Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.
- 33. En el centro están claramente definidas las funciones de cada trabajador.

Dichos ítems responden a diferentes indicadores:

Comunicación: 1, 6, 10, 20

Motivación: 2, 18, 30

Relaciones Interpersonales: 3, 23

Oportunidades de desarrollo: 4

Identidad: 5, 11, 17

Liderazgo: 7, 15, 19

Clima: 8

Conflictos: 24

Estructura de la organización: 33

En esta área al igual que en el área 1 y 2 todos los ítems del indicador identidad reciben altas puntuaciones, ello nos podría llevar a plantear un favorable sentido de pertenencia de los trabajadores por su organización, sin embargo estos resultados como igualmente sucede en el área 2 no son confiables (Veáse Tabla 1, Anexo 3), y por tanto no se pueden asumir como válidos.

Los indicadores clima y estructura de la organización representados cada uno por un solo ítems, 8 y 33 respectivamente se presentan con evaluaciones de la media altas, mostrando el 74,5% y el 96,1% de consenso en respuestas positivas (casi siempre y siempre), sin diferencias estadísticamente significativas con el área 1 y 2 (Ver Tabla 4.1, Anexo 7)

El indicador liderazgo se comporta de manera muy similar al área 2 con los mismos ítems evaluados de forma alta (7, 15, 19) donde la expresión 7 recibió el

80,4% de frecuencia en respuesta positivas, la 15 el 72% y la 19 el 96%. De ahí que estos resultados apuntan hacia un alto grado de satisfacción y confianza de los trabajadores hacia sus líderes, a los que califican de competentes y demuestran esfuerzo por el cumplimiento de las tareas asignadas.

En las variables comunicación y relaciones interpersonales encontramos en el área 3 algunas diferencias con respecto a las otras áreas evaluadas. Aunque estas diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas (Ver Tabla 4.1, Anexo 7), un análisis más pormenorizado de las mismas apuntan a un mejor comportamiento de estos indicadores en el área 1 y 2.

En el área en cuestión de los 6 ítems que evalúan el indicador comunicación cuatro se encuentran ubicados entre los valores altos de medias (1, 6, 10, 20) con un porcentaje de respuestas positivas respectivamente de: 90.2%, 80.4%, 64,7% y 78.4%. Todos estos resultados nos hacen inferir la tendencia por parte de los trabajadores a percibir una adecuada, aunque no exenta de dificultades, estructuración de canales que permiten el intercambio entre subordinados y jefes.

En cuanto a las relaciones interpersonales tenemos que 2/3 de los ítems correspondientes a este indicador recibieron altas evaluaciones lo que nos permite plantear que las relaciones interpersonales en el área favorecen el buen desempeño laboral.

En relación con los indicadores motivación y oportunidades de desarrollo, solo la mitad de los ítems que evalúan estas variables recibieron evaluaciones altas, de modo que se comportan muy similares al área 2. En el indicador motivación los ítems 2, 18, y 30 obtuvieron como frecuencia de respuestas positivas del total de encuestados las siguientes: 74%, 78,4% y 84,3%. Por tanto podemos plantear que existe una adecuada motivación de los trabajadores del área hacia su trabajo, un adecuado reconocimiento de los directivos hacia sus trabajadores, así como la percepción de los trabajadores de que cada uno de ellos tiene un

papel importante dentro de la organización. Las oportunidades de desarrollo se comportan igualmente en las tres áreas objeto de estudio repitiéndose en cada una el ítem 4 con una alta evaluación y en este caso en particular obtuvo el 84,3% de respuesta positiva.

El indicador conflicto en esta área solo obtuvo un ítem con evaluación alta (24), mostrando un comportamiento menos satisfactorio que en las áreas 1 y 2. En este sentido encontramos que el 78,5% de los encuestados respondió positivamente a la expresión que asegura el predominio de relaciones de colaboración entre los miembros de la organización, sin embargo estos resultados no nos permiten generalizar el adecuado funcionamiento de esta variable.

Con respecto a los ítems que recibieron evaluaciones medias tenemos a todos los restantes puesto, puesto que igual a lo sucedido en el área 1 y 2 no existe ningún ítem con tendencia negativa, es decir con valores medios inferiores a 3. Sin embargo es en esta área donde se alcanza mayor número de ítems (9, 12, 13, 14, 16, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32 y 34) con tendencias medias y cuyos enunciados se muestran a continuación:

- 9. El colectivo ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito profesional y laboral.
- 12. La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- 13. Me siento tan bien en mi trabajo que nunca he pensado en cambiar del mismo.
- 14. En mi centro de trabajo las personas “no tratan de ganar discusiones”, si no trabajar por una mejor solución.
- 16. Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre los asuntos del colectivo.

- 21. Los dirigentes buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.
- 22. Las diferencias de opinión no afectan el desempeño exitoso del trabajo.
- 25. Siempre tenemos información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.
- 26. Los jefes son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien.
- 27. En nuestro colectivo el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.
- 28. La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.
- 29. En mi colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.
- 31. La competencia entre compañeros no afecta el éxito en los resultados de nuestro equipo de trabajo.
- 32. Las contradicciones que surgen en la actividad del trabajo se resuelven satisfactoriamente.
- 34. En mi centro existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.

Estos se corresponden con las variables:

Oportunidades de desarrollo: 9

Estilo de dirección: 12, 16, 27

Motivación: 13, 21, 28

Conflictos: 22, 29, 31

Relaciones interpersonales: 32

Condiciones de trabajo: 34

Comunicación: 14, 25

Liderazgo: 26

En esta área se observa a partir del análisis de los resultados que los ítems correspondientes a los indicadores liderazgo y motivación que expresan tendencias medias coinciden con los que en el área 2 expresan iguales resultados, lo que hace similar el comportamiento de dichos indicadores. Véase en este sentido que en la Tabla de comparación entre áreas (Anexo 7) las variables antes mencionadas no presentan diferencias significativas en su comportamiento. De ello podemos inferir que el indicador motivación en el área 4 no tiene un adecuado funcionamiento una vez los trabajadores expresan haber concebido en ocasiones la idea de cambiar de trabajo, así como que los dirigentes no siempre son capaces de buscar alternativas para estimular el trabajo bien hecho y la estimulación que se les ofrece a los trabajadores no satisface totalmente sus expectativas. En relación con el indicador liderazgo aparecen deficiencias no muy significativas, dada los altos valores de la media (muy cercanos a 4), en cuanto a la capacidad de los jefes de motivar a sus trabajadores a trabajar con eficiencia y eficacia.

Con respecto al indicador oportunidades de desarrollo se observa que el colectivo de trabajo no contribuye en gran medida al crecimiento profesional de los trabajadores que laboran en la organización; de ahí que la frecuencia de respuesta para este enunciado no sea tan significativa (36%) en la opción “siempre”.

En los resultados encontrados para la variable estilo de dirección no se aprecian diferencias significativas entre áreas, lo que apunta a la existencia solamente en ocasiones de un estilo de dirección participativo.

Las condiciones de trabajo en esta área evaluadas con un solo ítem muestran tendencias medias lo que adquiere gran semejanza con lo ocurrido en el área 2 en este indicador. En este sentido la Tabla 5 (Anexo 7) muestra en la comparación de este indicador con las áreas 1 y 2, diferencias significativas con el área 1 y no con la 2. Este aspecto debe ser objeto de preocupación por parte

de la empresa en estas áreas ya que las condiciones de trabajo, enmascaradas como condiciones de seguridad, higiénicas, estéticas, ergonómicas, de bienestar y recursos materiales deben ser ampliamente garantizadas para el logro de la excelencia en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Continuando con nuestro análisis vemos que para la variable conflicto se aprecian tendencias medias en tres de los cuatro ítems que contribuyen a su medición, de lo que se infiere dificultades en el manejo y solución de conflictos más graves que las que se aprecian en el área 1 y 2, de ahí las diferencias significativas que muestra este indicador en la comparación con dichas áreas (Ver Tabla 5, Anexo 7). De estos resultados se aprecia que de manera general predominan relaciones de colaboración entre los trabajadores, sin embargo tanto la competencia entre compañeros como las diferencias de opinión surgen en ocasiones afectando el desenvolvimiento exitoso de la actividad laboral, junto con un manejo no siempre adecuado de los conflictos. Muy relacionado con esto se aprecia dado los resultados obtenidos para el ítem 32 (relaciones interpersonales) que las contradicciones que surgen en la actividad de trabajo no siempre se resuelven satisfactoriamente. Así tenemos que solo el 30% de los encuestados coincide en la opción “siempre” para este ítem, en tanto los mayores porcentajes (60%) se encuentran en las opciones de respuesta “algunas veces” y “casi siempre”.

De la variable comunicación aparecen en este grupo dos ítems que afectan el funcionamiento totalmente satisfactorio de este indicador. Uno de ellos (25) visto en las demás áreas apunta que en ocasiones las noticias sobre sucesos y cambios en la organización no llegan como noticias, sino como confirmaciones tardías de lo que ya aconteció. En tanto los resultados encontrados en el ítem 14, muy relacionado con los resultados antes descrito para la variables conflictos y relaciones interpersonales, apuntan a que las personas no siempre están dispuestas a cambiar su opinión y “perder la discusión” en aras de buscar y encontrar una mejor solución.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir del análisis de los valores medios por indicadores se puede establecer que las variables: comunicación, liderazgo, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales, motivación, estructura de la organización y clima reciben altas evaluaciones; en tanto el resto (estilo de dirección, conflicto, y condiciones de trabajo) reciben evaluaciones medias. Como se puede apreciar ninguna de las medias de las variables analizadas se ubica entre los valores bajos.

De lo anteriormente expuesto, e integrando los resultados obtenidos se puede observar que la variable: estructura de la organización tiene un óptimo funcionamiento en todas las dimensiones analizadas. Por su parte, la variable clima obtiene también altas evaluaciones, sin embargo, no debemos olvidar que la misma hace alusión a las percepciones de los agentes sobre su ambiente laboral, de manera muy general.

Los indicadores: comunicación, liderazgo, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales y motivación aunque muestran altas evaluaciones se aprecian ligeras dificultades en su funcionamiento.

En este sentido se aprecia que las variables oportunidades de desarrollo y liderazgo tienden a un buen funcionamiento, pero como se mencionó anteriormente, se aprecian dificultades en el incentivo que los directivos dan a sus subordinados en aras del cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales y en las posibilidades de crecer profesionalmente por el apoyo del colectivo.

En las variables comunicación, motivación (valores altos de la media) y conflictos (evaluación media por indicador) se aprecian dificultades que hacen alusión a la existencia de competencia entre compañeros, diferencias de opinión que afectan el desenvolvimiento exitoso de la actividad laboral y rigidez en las opiniones propias, todo lo cual afecta el manejo adecuado de los conflictos. Se

observa además que los dirigentes no siempre buscan alternativas para estimular el trabajo bien hecho, así como que la estimulación no satisface del todo las expectativas de los trabajadores y que no siempre se tiene información anticipada sobre los cambios planeados en la organización, lo cual conlleva a los trabajadores a considerar la posibilidad de un cambio de trabajo.

El comportamiento de la variable relaciones interpersonales tiende a ser favorable, con valores altos en la media; sin embargo, se observan dificultades muy relacionadas con lo anteriormente expuesto sobre el manejo no siempre adecuado de los conflictos, en la solución satisfactoria de las contradicciones que surgen en la actividad laboral.

De manera similar al Área 2 las variables estilo de dirección y condiciones de trabajo (valores medios), muestran sin llegar a una tendencia negativa, el comportamiento más desfavorable; de lo cual se deduce que las condiciones de trabajo no siempre son las más apropiadas para desarrollar la actividad laboral y el empleo, sólo en ocasiones, de un estilo de dirección participativo.

Aclarar además que los resultados obtenidos para la variable identidad no se tuvieron en cuenta en esta área, al igual que en la dos, por la no fiabilidad interna de este indicador, dadas las razones antes expuestas. Esta situación junto con la importancia que adquiere en la organización actual el sentido de pertenencia de los trabajadores con su empresa nos lleva a valorar la necesidad de futuras investigaciones en este aspecto en la Gerencia Territorial SEPSA Villa Clara.

Finalmente, según las tendencias en el comportamiento de las variables analizadas en el área 4 donde podemos ubicar ocho indicadores con evaluaciones altas de la media, tres con un funcionamiento medianamente favorable y ninguno con resultados totalmente desfavorables, se hace evidente un comportamiento medianamente favorable del clima organizacional.

III.5 Análisis de los resultados de la Desviación Estándar e Índice de Coincidencia

Para el análisis de la Desviación estándar y el Índice de coincidencia tomando en consideración las tres áreas objeto de estudio, empleamos la Tabla 7 (Anexo 10), donde se recogen los datos del total de encuestados (N), teniendo en cuenta la cantidad de sujetos que contestó la totalidad de ítems (Valid N), la Desviación estándar (Std. Deviation) y el Índice de coincidencia (IC_i (%)) para los 34 ítems del instrumento. Para una mejor visualización y comprensión de estos resultados fueron contruidos los Gráficos 9 y 10. Items homogéneos y heterogéneos, respectivamente, según análisis de la Desviación Estándar. (Veáse Anexo 11).

Los valores de la Desviación estándar nos brindan información acerca de la homogeneidad y heterogeneidad de las respuestas, y los del Índice de coincidencia nos especifican en porciento, el grado de consenso que hubo en las respuestas de los encuestados.

De acuerdo a los criterios establecidos con anterioridad, los ítems 1, 3, 5, 7, 8, 11, 15, 17, 19, 23, 24, 30 y 33 son considerados los más homogéneos, cuyos enunciados se muestran a continuación:

1. Cuento oportunamente con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
3. Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.
5. Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.
7. Los jefes son competentes y efectivos en el desempeño de la función de la dirección.
8. En el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo.

- 11. Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de las metas del colectivo.
- 15. Nosotros confiamos en las habilidades y capacidades de nuestro directivo.
- 17. Los trabajadores de mi colectivo se sienten orgullosos de ser parte de el.
- 19. En nuestro colectivo nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.
- 23. Las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores permiten realizar un desempeño laboral exitoso.
- 24. En el centro predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros.
- 30. Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.
- 33. En el centro están claramente definidas las funciones de cada trabajador.

Mientras que los ítems 2, 4, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, y 34 se ubican dentro de los más heterogéneos, o sea, que entre estos se encuentran las respuestas con mayor variabilidad y menor índice de coincidencia, cuyos enunciados aparecen a continuación:

- 2. El trabajo que realizo, en si mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día.
- 4. La dirección se preocupa porque el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.
- 6. En mi colectivo todos tenemos la posibilidad de expresar nuestras inquietudes e insatisfacciones a mis dirigentes.
- 9. El colectivo ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito profesional y laboral.
- 10. En el colectivo existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.
- 12. La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.
- 13. Me siento tan bien en mi trabajo que nunca he pensado en cambiar del mismo.

14. En mi centro de trabajo las personas “no tratan de ganar discusiones”, si no trabajar por una mejor solución.
16. Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre los asuntos del colectivo.
18. En nuestra área se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.
20. Las reuniones realizadas en mi centro de trabajo permiten expresar libremente nuestras ideas.
21. Los dirigentes buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.
22. Las diferencias de opinión no afectan el desempeño exitoso del trabajo.
25. Siempre tenemos información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.
26. Los jefes son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien.
27. En nuestro colectivo el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.
28. La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.
29. En mi colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.
31. La competencia entre compañeros no afecta el éxito en los resultados de nuestro equipo de trabajo.
32. Las contradicciones que surgen en la actividad del trabajo se resuelven satisfactoriamente.
34. En mi centro existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.

Estos resultados significan que los trabajadores de las áreas 1, 2 y 4 de la Gerencia SEPSA Villa Clara tienden a percibir de forma más consensuada los comportamientos organizacionales que se refieren a la existencia de una clara definición de las funciones de cada trabajador, propiciando una estructura

organizacional adecuada; así como la presencia en el centro de relaciones interpersonales sanas, agradables y de colaboración entre sus miembros, lo que permite el desempeño exitoso de la actividad laboral. Manifiestan acuerdo sobre cuestiones del liderazgo dirigidas hacia la existencia de una competitividad y efectividad de los jefes en el desempeño de las funciones de la dirección, confianza por parte de los trabajadores en las habilidades y capacidades de sus directivos, y la realización de un esfuerzo por el cumplimiento de las tareas asignadas; así como la seguridad de que cada trabajador desempeña un papel importante dentro de la organización. En el centro constatamos una tendencia a que las respuestas que guardan relación con el indicador identidad se desvían poco, en promedio, de la media total de respuestas, en relación a expresiones que abordan el compromiso de los trabajadores con la organización, el esfuerzo en favor del cumplimiento de las metas del colectivo y el orgullo de formar parte de esta organización. En relación con la variable comunicación existe una tendencia a percibir con mayor acuerdo la expresión que asegura la existencia de la información necesaria y oportuna para el desempeño exitoso del trabajo, y de manera general, los trabajadores responden de manera homogénea a la existencia de un ambiente de trabajo favorable.

Dentro de los comportamientos que son percibidos con mayor heterogeneidad, o sea, que existen criterios más divergentes en cuanto a su manifestación encontramos los relacionados con la existencia de condiciones de trabajo apropiadas para el desarrollo de las actividades fundamentales, la solución satisfactoria de las contradicciones que surgen en la actividad de trabajo y la capacidad de los directivos para motivar a los trabajadores a trabajar bien. En relación con la variable conflicto, hay mayor variabilidad en las respuestas a las expresiones que aseguran que las diferencias de opinión y la competencia entre compañeros no afectan el desempeño exitoso ni los resultados del trabajo, así como que los conflictos se manejan de forma que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.

En cuanto a la comunicación existe mayor desacuerdo en relación con la posibilidad que tienen los trabajadores de expresar sus inquietudes e insatisfacciones a los dirigentes, la existencia de espacios para el análisis de los problemas que afectan a los trabajadores, la expresión libre de las ideas en las reuniones que se realizan en el centro y la llegada de información anticipada sobre los cambios planificados en la organización.

En la motivación, los comportamientos que provocan respuestas más heterogéneas se relacionan con la motivación que representa el trabajo realizado, la satisfacción que este produce que no ha llevado al trabajador a pensar en cambiarlo, el reconocimiento a los trabajadores sobrecumplidores, la búsqueda de alternativas por parte de los directivos para la estimulación del trabajo bien hecho y la satisfacción de las expectativas con la estimulación recibida.

De las oportunidades de desarrollo podemos plantear heterogeneidad en las respuestas a la preocupación de los directivos por el desarrollo de los conocimientos y habilidades de sus trabajadores y las posibilidades de crecimiento en el ámbito profesional y laboral.

En relación con el estilo de dirección predominante en la organización existen criterios divergentes en cuanto al hecho de si la opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

III.6 Análisis integral de los resultados

Al integrar la información obtenida en cada una de las áreas encontramos que el indicador estructura de la organización recibe las más altas evaluaciones en todas las áreas objeto de estudio. A ello subyace, la percepción de forma

consensuada de la mayoría de los trabajadores acerca de la existencia bien definida de las funciones, normas y reglas que guían la actividad laboral de la organización. Ello sin lugar a dudas aporta a los trabajadores un ambiente de trabajo estable y organizado, además de una imagen respetable frente a sus clientes dados sus objetivos empresariales en materia de seguridad y protección.

El indicador clima también recibe en la totalidad de las áreas analizadas, evaluaciones altas, respaldadas por un alto grado de consenso y homogeneidad de las respuestas a este ítem, lo que nos indica que de manera general la percepción del ambiente laboral de los trabajadores de la Gerencia SEPSA Villa Clara es favorable.

Las variables comunicación, liderazgo y relaciones interpersonales, reciben altas evaluaciones de la media, pero muestran dificultades en el funcionamiento de algunos de los aspectos evaluados.

Los resultados obtenidos en el primer indicador, denotan la estructuración positiva de canales para el flujo de información de subordinados a directivos y para la retroalimentación, sin embargo, en ocasiones las informaciones no llegan como noticias sino como confirmaciones tardías de lo acontecido. A esta afirmación los agentes responden con un alto índice de coincidencia, lo que ofrece un alto grado de veracidad a este planteamiento

En relación con el liderazgo, existe una tendencia a la satisfacción con la competencia y efectividad de los líderes en el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, se aprecian dificultades en la capacidad de incentivar a los agentes para el trabajo eficiente.

Las relaciones interpersonales entre los agentes se comportan, de manera general, sanas y agradables, favoreciendo el desempeño exitoso de la actividad

laboral; aunque en el área 4, dadas las dificultades en el manejo adecuado de los conflictos, existen contradicciones que no siempre se resuelven satisfactoriamente.

También se aprecia en este análisis integral que las variables: condiciones de trabajo y conflicto alcanzan evaluaciones medias, tomando en consideración las tres áreas estudiadas, sin embargo, un análisis más detallado de su funcionamiento por área, expresa dificultades sólo en el área 2 y 4 con valores más desfavorables para esta última área de trabajo (Ver Tabla 6, Anexo 8). Ello demuestra dificultades en la solución eficaz de los conflictos que surgen en la actividad laboral, así como condiciones de trabajo no siempre adecuadas para desarrollar las tareas encomendadas, aunque en estos casos se aprecian criterios más divergentes entre los encuestados.

Los indicadores motivación y oportunidades de desarrollo, con respuestas heterogéneas, tienden a un comportamiento favorable en las áreas 1 y 4, y medianamente favorable en el área 2. Sin embargo, aunque acentuadas de manera diferente, en todas se observan dificultades en la satisfacción con la estimulación material y moral por parte de los directivos; así como pobres posibilidades de crecer profesionalmente por el apoyo del colectivo. Estas dificultades, unidas a las existentes en los restantes indicadores, han llevado a los trabajadores a valorar la posibilidad de cambiar de trabajo en algún momento.

Por su parte, el indicador estilo de dirección es el peor evaluado si analizamos que todos sus ítems muestran evaluaciones medias (no positivas pero tampoco negativas) en las tres áreas estudiadas, lo que denota la existencia, solo en ocasiones, de un estilo de dirección participativo, aunque los encuestados manifiesten criterios divergentes al respecto.

En el área 1 sólo la variable estilo de dirección no muestra altas evaluaciones, lo que nos permite concluir que esta es el área de la Gerencia SEPSA donde los trabajadores tienen una percepción más favorable del clima organizacional. Incluso en la misma, la variable identidad alcanza valores satisfactorios y confiables, mientras que en las restantes áreas, los datos obtenidos de este indicador carecen de fiabilidad interna. Este hecho no nos permitió analizar el comportamiento de esta variable en dichas áreas y tiene su explicación en la combinación de dos elementos: uno que desde el punto de vista estadístico hace alusión a la existencia de muy pocos ítems en la medición de este indicador y otro que desde el punto de vista psicológico reconoce en esta variable un punto neurálgico en la organización y de manera más acentuada en la áreas 2 y 4.

Tomando en consideración los datos de cada una de las tres áreas analizadas podemos plantear que la Gerencia SEPSA de Villa Clara, muestra una tendencia medianamente favorable del clima organizacional.

III.7 Análisis de la validez de criterio de la encuesta aplicada

Para comparar los resultados obtenidos con “criterios externos” se procedió a la presentación y discusión de los mismos con la dirección de la empresa y a la revisión de investigaciones anteriores como el Estudio de clima organizacional realizado en la organización en el 2005, el Diagnóstico para el perfeccionamiento empresarial y el Diagnóstico de satisfacción laboral y calidad de las relaciones interpersonales, realizados en ese mismo año. Los datos que de allí se obtuvieron permitieron a las investigadoras concluir que los resultados de la encuesta se corresponden con la realidad de la Gerencia.

En este sentido se conoció que en esta organización solo en ocasiones se emplea un estilo de dirección participativo condicionado una veces por las características de las decisiones que se toman, otras por la imposibilidad de

reunir y tomar en cuenta a todos los agentes en la toma de decisiones y otras por falta de gestión en este aspecto. Se corroboró además que por la propia distribución de las áreas de trabajo en: área 1, Bancos y Tiendas de divisa de toda la provincia; área 2, empresas industriales y hoteles turísticos de la ciudad de Santa Clara y área 4 compuesta fundamentalmente por los agentes que laboran en la cervecera de Manacas, la fábrica de cigarros de Ranchuelo y la fábrica de ron, las condiciones de trabajo son muy variables y tal como se observa en la encuesta estas no siempre son las adecuadas para desarrollar la actividad laboral en las áreas 2 y 4.

Se asumió además que, tal y como lo muestra la encuesta, en ocasiones los directivos, pensando que la estimulación material es suficiente, no le brindan a los trabajadores el reconocimiento moral que ellos merecen por el trabajo realizado; y que las dificultades en la transmisión oportuna de informaciones sobre los cambios planeados en la organización constituyen un punto neurálgico en la Gerencia dado la gran cantidad de niveles de dirección que existe entre el director general y los agentes de seguridad y protección.

La adecuada definición de las funciones que cada trabajador debe desempeñar en la organización, así como los problemas que enfrenta la empresa por un pobre sentido de pertenencia fueron corroborados también en esta discusión.

Los resultados sobre el comportamiento de la variable conflicto se corroboraron fundamentalmente por el estudio, anteriormente mencionado, que tenía como objetivo diagnosticar la calidad de las relaciones interpersonales en la Gerencia, según el cual estas relaciones tenían un carácter más disyuntivo en el área 4, lo que indiscutiblemente favorece el manejo inadecuado de los conflictos.

Dados estos resultados antes expuestos y a partir de los cuales se corroboró lo obtenido en el proceso investigativo se puede concluir que el instrumento aplicado posee validez de criterio externo concurrente.

Conclusiones

- El clima organizacional de la Gerencia SEPSA Villa Clara, muestra una tendencia medianamente favorable, como característica.
- El área 1 de la Gerencia SEPSA de Villa Clara, muestra una tendencia favorable del clima organizacional.
- Las áreas 2 y 4 de la Gerencia SEPSA de Villa Clara muestran una tendencia medianamente favorable del clima organizacional.
- Los indicadores que tienden a ser percibidos de manera óptima son: estructura de la organización y clima.
- Los indicadores que tienden a ser percibidos de manera positiva pero con dificultades en algunos de los aspectos analizados son: comunicación, liderazgo, motivación, oportunidades de desarrollo y relaciones interpersonales.
- Los indicadores percibidos con tendencias medias son: conflictos, condiciones de trabajo y estilo de dirección.
- No existen en la Gerencia SEPSA de Villa Clara indicadores percibidos de forma negativa.

- Los trabajadores tienden a percibir con mayor homogeneidad los comportamientos organizacionales referidos a la existencia bien definida de normas, funciones y reglas que guían la actividad laboral de la organización.
- Los trabajadores tienden a percibir con mayor heterogeneidad los comportamientos organizacionales referidos a que las diferencias de opinión y la competencia entre compañeros no afectan el desempeño exitoso del trabajo.
- La encuesta tiene un alto grado de confiabilidad en todos sus indicadores, exceptuando la variable identidad que solo es confiable en el área 1.
- La encuesta aplicada es válida desde el punto de vista de criterio externo.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones alcanzadas, podemos recomendar:

A los efectos de la organización:

- Implementar estrategias que incidan de manera positiva en la solución de las dificultades encontradas en los indicadores condiciones de trabajo, comunicación, conflictos y liderazgo.
- Propiciar en mayor medida la participación de los ASP en la toma de decisiones con respecto a la organización.
- Profundizar en estudios posteriores, en el comportamiento de la variable identidad y su repercusión en el funcionamiento general de la organización.
- Sistematizar la realización de este tipo de estudios en la organización.

A los efectos de la encuesta:

- Precisar el número de ítems que miden la variable identidad, con vistas a profundizar en el comportamiento de la misma en la organización.

- Continuar validando el instrumento.

Bibliografía

1. Abreu, R. (2004). *Procedimiento para la toma de decisiones de inversión sobre el equipamiento productivo en empresas manufactureras cubanas*. Tesis Doctoral. UCLV, Santa Clara, Cuba.
2. Andreéva, G. M. (1984). *Psicología Social*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
3. Arias, A.; Portela, I. (1997). *Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales*. En Documentación de las Ciencias de la Información. Núm. 20. Madrid.
4. Arribas, A. (2004). *Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa*. Extraído el 7 Febrero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
5. Billikopf, G. (2006). *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. Extraído el 23 Enero, 2006, de <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/12s.htm>.
6. Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.

7. Carnota, O. (1990). *Teoría y práctica de la dirección socialista*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
8. Carvajal, G. (2001). *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Extraído el 11 Enero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos27/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>.
9. Casales, J. C. (1989). *Psicología Social. Contribución a su estudio*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
10. Cesio, S. (2004). *Liderazgo y empresa*. Extraído el 28 Enero, 2006, de <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=713>.
11. Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Presencia.
12. Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw- Hill.
13. Davis, K. (1995). *El comportamiento organizacional: el liderazgo y la supervisión*. México: Editorial McGraw- Hill.
14. Davis, K.; Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
15. Dessler, G. (1979). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
16. Díaz, M. (2004). *Factores que inciden en el clima laboral*. Extraído el 29 Enero, 2006, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/facqueinciden.htm>.
17. Díaz, Y.; Franco, I. (2005). *Estudio del clima organizacional en las áreas docentes de la Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas*. Trabajo de Diploma. UCLV, Santa Clara, Cuba.
18. Di Fonso, M. A. (2005). *La comunicación en la empresa como función estratégica*. Extraído el 3 Febrero, 2006, de <http://www.arearh.com/psicologia/cfestrategica.htm>

19. Dolan, S.; Martín, I. (2000). *Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas*. España: Editorial Gestión 2000.
20. D'Souza, A. (1996). *Descubre tu liderazgo. Estrategias para un liderazgo efectivo*. Paulinas: Grupo Editorial Latinoamericano.
21. French, W.; Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*. México: Editorial Prentice Hall.
22. García, S.; Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO*. Extraído el 30 Enero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>.
23. Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Editorial Vergara.
24. Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Extraído el 22 Enero, 2005, de <http://www.elige.org.mx/organizacion2.html>
25. Goncálves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
26. González, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
27. Guillén, C.; Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Editorial McGraw Hill.
28. Hernández, R. (2003). *Metodología de la Investigación. Tomo I y II*. La Habana: Editorial Félix Varela.
29. Huse, E.; Bowditch, Y. (1982). *El comportamiento humano en la organización*. México. Fondo educacional interamericano S.A.
30. Katz, D.; Kahn, R. L. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
31. Kolb, D.; Rubin, I.; McIntyre, J. (1993). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
32. Lómov, B. F. (1989). *El problema de la Comunicación en Psicología*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

33. Maisch, E. (2006). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Extraído el 11 Enero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos27/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>.
34. Marín, A. L. (2004). *Componentes de los procesos comunicacionales. Tipos de público. Importancia*. En Trelles Rodríguez. *Comunicación organizacional. Selección de lecturas* (pp. 39 - 64). La Habana: Félix Varela.
35. Muchinsky, P. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. España: Editorial: Desclée de Brouwer, S.A.
36. Patrón, R. (2005). *Importancia de investigar el clima organizacional*. Extraído el 22 Enero, 2005, de http://codice.unimayab.edu.mx/investigaciones/clima_organizacional.htm.
37. Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. España: PPU.
38. Peiró, J. M. (2005). *Psicología de la organización*. La Habana: Editorial Félix Varela.
39. Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.
40. Picard, Ch. A. (2002). *Mediación en conflictos interpersonales y de pequeños grupos*. La Habana: Publicaciones Acuario.
41. Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
42. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
43. Rodríguez, A. (1999). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España: Editorial Pirámide.

44. Rodríguez, D. (1998). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Editorial Universidad Católica de Chile.
45. Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Prentice Hall.
46. Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
47. Serrano, R. (2006). *Reformulación del fenómeno del liderazgo*. Extraído el 2 Febrero, 2006, de http://www.mailxmail.com/curso/empresa/exito_administrativa/capitulo_5.htm.
48. Silva, M. (1992). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. España: PPU.
49. Solano, R. (1992). *Orígenes de la teoría de sistemas*. Extraído el 26 Enero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>.
50. Torreblanca, M. E. (2003). *Cómo mejorar las relaciones interpersonales*. Extraído el 23 de Enero, 2006, <http://www.unidad094.upn.mx/revista/35/mejora.htm>.
51. Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. España: Editorial Pearson Prentice Hall.
52. Velásquez, R. (2005). *La satisfacción con las condiciones de trabajo. Una propuesta para su medición*. Extraído el 26 de Enero, 2006, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/segghso.htm>.
53. Veleiro. (2004). *La organización, definición y comportamiento*. Extraído el 6 Febrero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>.
54. Von Bertalanffy, Ludwig. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Extraído el 26 Enero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>.

55. Werther, W.; Davis, K. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Extraído el 24 Febrero, 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.
56. Zabalza, M. (1996). *El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo*. España: Escuela Española.
57. Zaldívar, D. (2005). *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*. Extraído el 27 Enero, 2006, de <http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>.

Anexos

Anexo 1

Entrevista semiestructurada a directivos.

- En su opinión ¿Qué aspectos o elementos de esta organización motivan a sus trabajadores a laborar en la misma?
- En su opinión ¿Qué aspectos o elementos de esta organización inciden en la fluctuación de personal por ser causas de disgusto o insatisfacción?
- ¿Cómo percibe usted el ambiente de trabajo de la empresa?

Entrevista semiestructurada a trabajadores de la empresa.

- ¿Qué aspectos de su empresa lo motivan a laborar en la misma?
- ¿Con qué elementos de su centro de trabajo no está de acuerdo o se siente disgustado?
- ¿Cómo definiría usted es el ambiente de trabajo en esta organización?
¿Por qué?

- Si un amigo suyo estuviese interesado en comenzar a trabajar en esta empresa y le preguntará su criterio sobre la misma ¿qué le diría usted?

Entrevista semiestructurada a la psicóloga del centro.

- ¿Qué indicadores para medir el clima cree usted que son necesarios valorar en esta organización, de acuerdo a las características de la misma?

Anexo 2

Instrucciones:

A continuación aparece un conjunto de proposiciones que indican formas típicas de comportamiento en su área de trabajo. Usted deberá marcar con una **(X)** de acuerdo con el grado en que esta afirmación coincide o no con la realidad tal y como usted la percibe. Le sugerimos lea cuidadosamente y responda con su criterio personal. Para ello:

1- Nunca. 2- Casi nunca. 3- Algunas veces 4- Casi siempre. 5- Siempre.

1. Cuento oportunamente con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

2. El trabajo que realizo, en si mismo, es una motivación para empezar a trabajar día a día

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

3. Nosotros nos preocupamos por mantener las relaciones interpersonales sanas y agradables en el colectivo de trabajo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

4. La dirección se preocupa porque el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

5. Me siento fuertemente comprometido con mi organización laboral.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

6. En mi colectivo todos tenemos la posibilidad de expresar nuestras inquietudes e insatisfacciones a mis dirigentes.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

7. Los jefes son competentes y efectivos en el desempeño de la función de la dirección.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

8. En el colectivo se mantiene como tendencia un ambiente favorable de trabajo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

9. El colectivo ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito profesional y laboral.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

10. En el colectivo existen espacios para analizar los problemas que afectan a los trabajadores.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

11. Estamos dispuestos a empeñar nuestros esfuerzos a favor del cumplimiento de la función y las metas del colectivo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

12. La opinión de los trabajadores se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

13. Me siento tan bien en mi trabajo que nunca he pensado en cambiar del mismo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

14. En mi centro de trabajo las personas “no tratan de ganar discusiones”, si no trabajar por una mejor solución.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

15. Nosotros confiamos en las habilidades y capacidades de nuestro directivo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

16. Se solicita con frecuencia las sugerencias u opiniones de los trabajadores sobre los asuntos del colectivo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

17. Los trabajadores de mi colectivo se sienten orgullosos de ser parte de el.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

18. En nuestra área se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

19. En nuestro colectivo nos esforzamos por cumplir las tareas que nos asigna la dirección.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

20. Las reuniones realizadas en mi centro de trabajo permiten expresar libremente nuestras ideas.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

21. Los dirigentes buscan constantemente alternativas para estimular el trabajo bien hecho.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

22. Las diferencias de opinión no afectan el desempeño exitoso del trabajo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

23. Las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores permiten realizar un desempeño laboral exitoso.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

24. En el centro predominan las relaciones de colaboración entre sus miembros.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

25. Siempre tenemos información anticipada sobre cualquier cambio que se planee en la organización.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

26. Los jefes son usualmente capaces de motivar a los trabajadores a trabajar bien.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

27. En nuestro colectivo el proceso de toma de decisiones se realiza de forma participativa.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

28. La estimulación que se le ofrece a los trabajadores del centro satisface nuestras expectativas.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

29. En mi colectivo los conflictos se manejan de manera que permiten clarificar las opiniones de los contrarios.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

30. Todo trabajador siente que tiene un papel importante que desarrollar.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

31. La competencia entre compañeros no afecta el éxito en los resultados de nuestro equipo de trabajo.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

32. Las contradicciones que surgen en la actividad del trabajo se resuelven satisfactoriamente.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

33. En el centro están claramente definidas las funciones de cada trabajador.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

34. En mi centro existen condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar las actividades fundamentales.

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3

Tabla 1. Análisis de la confiabilidad por el Método del Alfa de Cronbach.

Área 1

Liderazgo

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	4

Estilo de dirección

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	3

Motivación

Cronbach's Alpha	N of Items
.718	6

Oportunidades de desarrollo

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	2

Conflicto

Cronbach's Alpha	N of Items

.615	4
------	---

Relaciones interpersonales

Identidad

Cronbach's Alpha	N of Items
.586	3

Cronbach's Alpha	N of Items
.663	3

Comunicación

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	6

Área 2

Liderazgo

Cronbach's Alpha	N of Items
.605	4

Estilo de dirección

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	3

Motivación

Cronbach's Alpha	N of Items
.519	6

Conflicto

Cronbach's Alpha	N of Items
.626	4

Oportunidades de desarrollo

Cronbach's Alpha	N of Items
.555	2

Relaciones interpersonales

Cronbach's Alpha	N of Items
.593	3

Identidad

Cronbach's Alpha	N of Items
.234	3

Comunicación

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	6

Área 4

Liderazgo

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	4

Estilo de dirección

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	3

Motivación

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	6

Oportunidades de desarrollo

Cronbach's Alpha	N of Items
.636	2

Conflicto

Cronbach's Alpha	N of Items
.620	4

Relaciones interpersonales

Cronbach's Alpha	N of Items
.576	3

Identidad

Cronbach's Alpha	N of Items
.381	3

Comunicación

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	6

Anexo 4

Tabla 2. Valores medios por ítems.

Ítems	Area 1		Area 2		Area 4	
	N	Mean	N	Mean	N	Mean
1	107	4.44	49	4.41	51	4.61
2	107	4.29	49	4.35	50	4.34
3	107	4.64	49	4.57	51	4.65
4	107	4.52	49	4.08	51	4.25
5	107	4.86	49	4.86	51	4.80
6	107	4.40	49	4.24	51	4.43
7	107	4.36	49	4.31	51	4.14
8	107	4.29	49	4.35	51	4.27
9	106	3.76	49	3.73	50	3.78
10	107	4.25	49	4.00	51	4.08
11	107	4.69	49	4.80	51	4.67
12	106	3.83	49	3.33	51	3.82
13	106	3.97	48	3.73	51	3.71
14	107	4.13	49	4.08	50	3.78
15	107	4.49	49	4.35	50	4.04
16	107	3.84	49	3.39	50	3.66
17	106	4.41	49	4.49	51	4.29
18	107	4.36	49	4.18	51	4.24
19	107	4.74	49	4.69	51	4.75
20	107	4.55	49	4.24	51	4.31
21	106	3.77	49	3.27	51	3.75
22	106	3.73	49	3.57	51	3.27
23	107	4.45	49	4.53	51	4.22
24	107	4.35	48	4.31	51	4.29
25	106	3.77	49	3.53	51	3.73

26	107	4.03	49	3.84	51	3.94
27	107	3.90	49	3.47	49	3.67
28	107	4.05	49	3.73	50	3.84
29	107	4.21	49	4.16	51	3.02
30	107	4.68	48	4.65	51	4.37
31	107	3.79	49	3.49	51	3.90
32	107	4.13	49	4.06	50	3.76
33	107	4.87	49	4.94	51	4.80
34	107	4.14	49	3.86	51	3.67
Valid N (listwise)	100		46		44	

Anexo 5

Gráfico 1. Valores de la media por ítems del área 1.

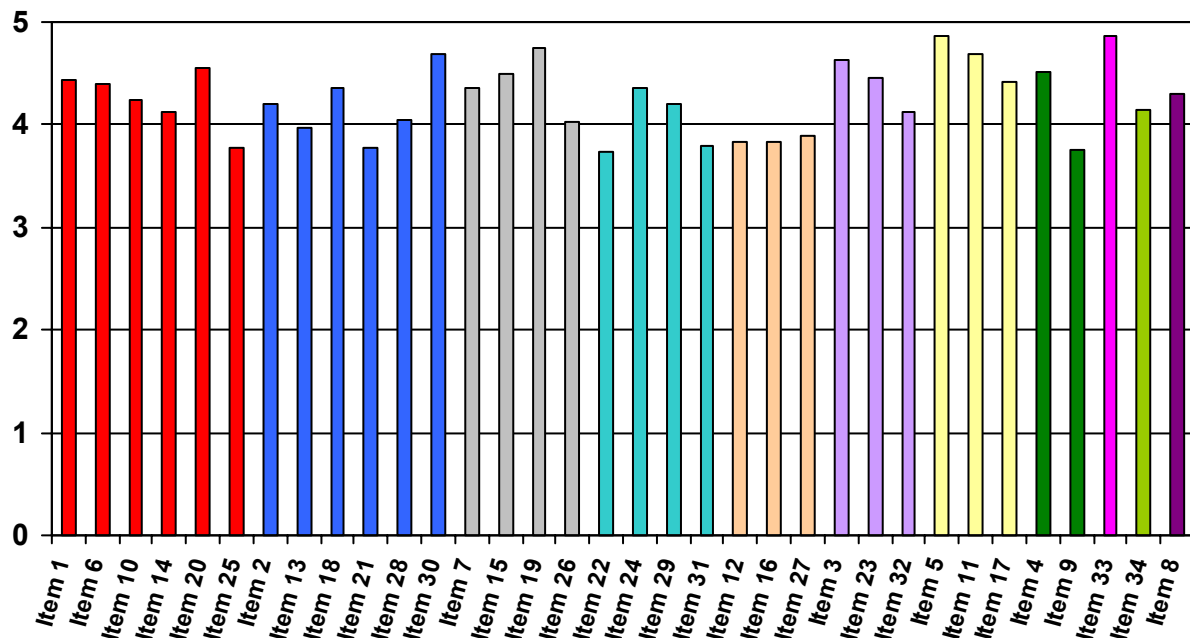


Gráfico 2. Valores de la media por ítems del área 2.

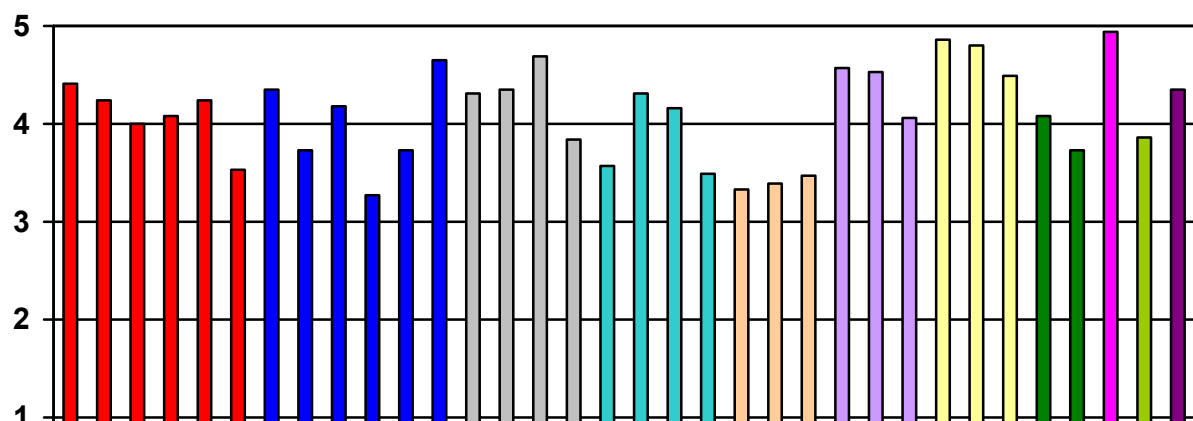
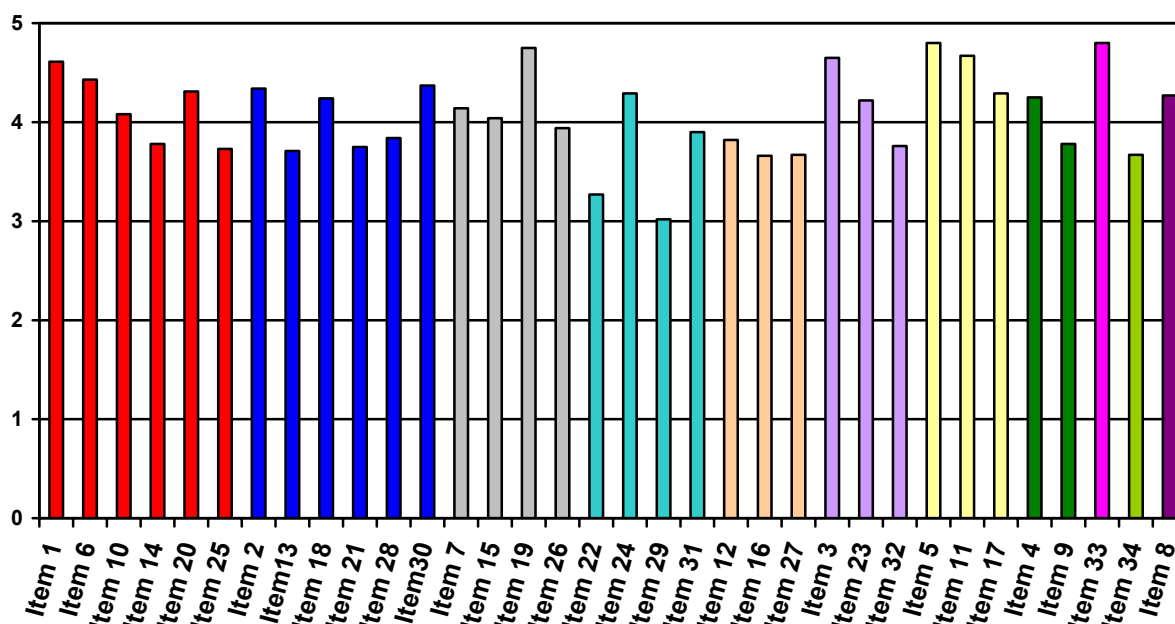


Gráfico 3. Valores de la media por ítems del área 4.



Legenda

■ Comunicación

■ Motivación

■ Liderazgo

■ Conflicto

■ Estilo de dirección

■ Relaciones interpersonales

■ Identidad

■ Oportunidades de desarrollo

■ Estructura de la organización

■ Condiciones de trabajo

■ Clima

Anexo 6

Tabla 3. Distribución de frecuencia absolutas (F. A.) y relativas (F.R.) por ítems.

Área 1

	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3		Ítem 4	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca			2	1.9	1	.9	1	.9
Casi nunca	1	.9	3	2.8			1	.9
Algunas veces	12	11.2	17	15.9	8	7.5	9	8.4
Casi siempre	33	30.8	25	23.4	19	17.8	26	24.3
Siempre	61	57.0	60	56.1	79	73.8	70	65.4

	Ítem 5		Ítem 6		Ítem 7		Ítem 8	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Casi nunca			3	2.8			2	1.9
Algunas veces	2	1.9	15	14.0	15	14.0	11	10.3
Casi siempre	11	10.3	25	23.4	39	36.4	48	44.9
Siempre	94	87.9	64	59.8	53	49.5	46	43.0

	Ítem 9		Ítem 10		Ítem 11		Ítem 12	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	4	3.8	3	2.8			1	.9
Casi nunca	11	10.4	3	2.8	1	.9	6	5.7
Algunas veces	25	23.6	11	10.3	4	3.7	24	22.6
Casi siempre	32	30.2	37	34.6	22	20.6	54	50.9
Siempre	34	32.1	53	49.5	80	74.8	21	19.8

	Ítem 13		Ítem 14		Ítem 15		Ítem 16	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	9	8.5	2	1.9			3	2.8
Casi nunca	2	1.9	3	2.8			5	4.7
Algunas veces	22	20.8	16	15.0	12	11.2	31	29.0

Casi siempre	23	21.7	44	41.1	31	29.0	35	32.7
Siempre	50	47.2	42	39.3	64	59.8	33	30.8

	Item 17		Item 18		Item 19		Item 20	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca							1	.9
Casi nunca	1	.9	3	2.8				
Algunas veces	13	12.3	16	15.0	3	2.8	11	10.3
Casi siempre	34	32.1	28	26.2	22	20.6	22	20.6
Siempre	58	54.7	60	56.1	82	76.6	73	68.2

	Item 21		Item 22		Item 23		Item 24	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	2	1.9	7	6.6			1	.9
Casi nunca	7	6.6	4	3.8	1	.9	3	2.8
Algunas veces	33	31.1	35	33.0	11	10.3	13	12.1
Casi siempre	35	33.0	25	23.6	34	31.8	31	29.0
Siempre	29	27.4	35	33.0	61	57.0	59	55.1

	Item 25		Item 26		Item 27		Item 28	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	4	3.8	2	1.9	1	.9	3	2.8
Casi nunca	7	6.6	6	5.6	6	5.6	7	6.5
Algunas veces	28	26.4	19	17.8	28	26.2	16	15.0
Casi siempre	37	34.9	40	37.4	40	37.4	37	34.6
Siempre	30	28.3	40	37.4	32	29.9	44	41.1

	Item 29		Item 30		Item 31	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca					12	11.2
Casi nunca	3	2.8	1	.9	8	7.5
Algunas veces	17	15.9	4	3.7	17	15.9
Casi siempre	41	38.3	23	21.5	23	21.5
Siempre	46	43.0	79	73.8	47	43.9

	Item 32		Item 33		Item 34	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca					2	1.9
Casi nunca	2	1.9	1	.9	3	2.8
Algunas veces	20	18.7	1	.9	25	23.4
Casi siempre	47	43.9	9	8.4	25	23.4
Siempre	38	35.5	96	89.7	52	48.6

Área 2

	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca							1	2.0
Casi nunca	1	2.0					1	2.0
Algunas veces	5	10.2	8	16.3	4	8.2	10	20.4
Casi siempre	16	32.7	16	32.7	13	26.5	18	36.7
Siempre	27	55.1	25	51.0	32	65.3	19	38.8

	Item 5		Item 6		Item 7		Item 8	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Casi nunca			1	2.0				
Algunas veces	1	2.0	13	26.5	9	18.4	9	18.4
Casi siempre	5	10.2	8	16.3	16	32.7	14	28.6
Siempre	43	87.8	27	55.1	24	49.0	26	53.1

	Item 9		Item 10		Item 11		Item 12	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	2	4.1	1	2.0			3	6.1
Casi nunca	4	8.2	4	8.2			7	14.3
Algunas veces	13	26.5	11	22.4	1	2.0	16	32.7
Casi siempre	16	32.7	11	22.4	8	16.3	17	34.7
Siempre	14	28.6	22	44.9	40	81.6	6	12.2

	Item 13		Item 14		Item 15		Item 16	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	4	8.3	2	4.1			4	8.2
Casi nunca	1	2.1	2	4.1			5	10.2
Algunas veces	17	35.4	7	14.3	9	18.4	14	28.6
Casi siempre	8	16.7	17	34.7	14	28.6	20	40.8
Siempre	18	37.5	21	42.9	26	53.1	6	12.2

	Item 17		Item 18		Item 19		Item 20	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.

Nunca			1	2.0			1	2.0
Casi nunca			1	2.0	1	2.0	2	4.1
Algunas veces	6	12.2	8	16.3	1	2.0	8	16.3
Casi siempre	13	26.5	17	34.7	10	20.4	11	22.4
Siempre	30	61.2	22	44.9	37	75.5	27	55.1

	Item 21		Item 22		Item 23		Item 24	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	4	8.2	3	6.1				
Casi nunca	6	12.2	5	10.2				
Algunas veces	17	34.7	14	28.6	2	4.1	9	18.8
Casi siempre	17	34.7	15	30.6	19	38.8	15	31.3
Siempre	5	10.2	12	24.5	28	57.1	24	50.0

	Item 25		Item 26		Item 27		Item 28	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	3	6.1	1	2.0	4	8.2	1	2.0
Casi nunca	6	12.2	6	12.2	5	10.2	4	8.2
Algunas veces	15	30.6	7	14.3	15	30.6	15	30.6
Casi siempre	12	24.5	21	42.9	14	28.6	16	32.7
Siempre	13	26.5	14	28.6	11	22.4	13	26.5

	Item 29		Item 30		Item 31	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca					6	12.2
Casi nunca					3	6.1
Algunas veces	11	22.4	3	6.3	15	30.6
Casi siempre	19	38.8	11	22.9	11	22.4
Siempre	19	38.8	34	70.8	14	28.6

	Item 32		Item 33		Item 34	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	2	4.1				
Algunas veces	9	18.4			18	36.7
Casi siempre	20	40.8	3	6.1	20	40.8
Siempre	18	36.7	46	93.9	11	22.4

Área 4

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4
--	--------	--------	--------	--------

	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca					1	2.0	3	5.9
Casi nunca							1	2.0
Algunas veces	5	9.8	13	26.0	6	11.8	4	7.8
Casi siempre	10	19.6	7	14.0	2	3.9	15	29.4
Siempre	36	70.6	30	60.0	42	82.4	28	54.9

	Item 5		Item 6		Item 7		Item 8	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	1	2.0	1	2.0	2	3.9	1	2.0
Casi nunca			1	2.0	1	2.0	1	2.0
Algunas veces	1	2.0	8	15.7	7	13.7	11	21.6
Casi siempre	4	7.8	6	11.8	19	37.3	8	15.7
Siempre	45	88.2	35	68.6	22	43.1	30	58.8

	Item 9		Item 10		Item 11		Item 12	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	3	6.0					2	3.9
Casi nunca	2	4.0	4	7.8	1	2.0	6	11.8
Algunas veces	16	32.0	14	27.5			12	23.5
Casi siempre	11	22.0	7	13.7	14	27.5	10	19.6
Siempre	18	36.0	26	51.0	36	70.6	21	41.2

	Item 13		Item 14		Item 15		Item 16	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	5	9.8	3	6.0	2	4.0	3	6.0
Casi nunca	3	5.9	4	8.0	3	6.0	5	10.0
Algunas veces	12	23.5	13	26.0	9	18.0	12	24.0
Casi siempre	13	25.5	11	22.0	13	26.0	16	32.0
Siempre	18	35.3	19	38.0	23	46.0	14	28.0

	Item 17		Item 18		Item 19		Item 20	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca			2	3.9			1	2.0
Casi nunca	2	3.9					2	3.9
Algunas veces	9	17.6	9	17.6	2	3.9	8	15.7
Casi siempre	12	23.5	13	25.5	9	17.6	9	17.6
Siempre	28	54.9	27	52.9	40	78.4	31	60.8

	Item 21		Item 22		Item 23		Item 24	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	3	5.9	7	13.7	2	3.9	1	2.0
Casi nunca	4	7.8	6	11.8	1	2.0	1	2.0
Algunas veces	12	23.5	17	33.3	8	15.7	9	17.6
Casi siempre	16	31.4	8	15.7	13	25.5	11	21.6
Siempre	16	31.4	13	25.5	27	52.9	29	56.9

	Item 25		Item 26		Item 27		Item 28	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.	F. A.	F. R.
Nunca	3	5.9	1	2.0	6	12.2	4	8.0
Casi nunca	6	11.8	6	11.8	3	6.1	4	8.0
Algunas veces	12	23.5	11	21.6	11	22.4	10	20.0
Casi siempre	11	21.6	10	19.6	10	20.4	10	20.0
Siempre	19	37.3	23	45.1	19	38.8	22	44.0

	Item 29		Item 30		Item 31	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. A.	F. R.	F. A.
Nunca	12	23.5	1	2.0	4	7.8
Casi nunca	3	5.9	2	3.9	2	3.9
Algunas veces	18	35.3	5	9.8	12	23.5
Casi siempre	8	15.7	12	23.5	10	19.6
Siempre	10	19.6	31	60.8	23	45.1

	Item 32		Item 33		Item 34	
	F. A.	F. R.	F. A.	F. A.	F. R.	F. A.
Nunca	2	4.0			6	11.8
Casi nunca	3	6.0	1	2.0	1	2.0
Algunas veces	15	30.0	1	2.0	17	33.3
Casi siempre	15	30.0	5	9.8	7	13.7
Siempre	15	30.0	44	86.3	20	39.2

Anexo 7

Tabla 4. Comparación de rangos de valores medios por áreas

Ranks			
	Area a que pertenece el encuestado	N	Mean Rank
Comunicación	1.0	106	108.49
	2.0	49	91.41
	4.0	50	102.73
	Total	205	
Liderazgo	1.0	107	109.68
	2.0	49	98.35
	4.0	50	95.33
	Total	206	
Estilo de dirección	1.0	106	109.84
	2.0	49	80.62
	4.0	48	106.50
	Total	203	
Motivación	1.0	105	109.38
	2.0	47	85.17
	4.0	49	98.23
	Total	201	
Oportunidades de desarrollo	1.0	106	108.26
	2.0	49	90.86
	4.0	50	103.75
	Total	205	
Conflicto	1.0	106	113.33
	2.0	48	102.59
	4.0	51	81.92
	Total	205	
Relaciones Interpersonales	1.0	107	106.88
	2.0	49	105.92
	4.0	50	93.90
	Total	206	
Identidad	1.0	106	104.13
	2.0	49	109.02
	4.0	51	96.89
	Total	206	
Estructura de la organización	1.0	107	103.87
	2.0	49	108.29
	4.0	51	100.16
	Total	207	
Condiciones de trabajo	1.0	107	114.00
	2.0	49	93.08
	4.0	51	93.52
	Total	207	
Clima	1.0	107	101.02
	2.0	49	106.86
	4.0	51	107.51
	Total	207	

Tabla 4.1. Test Kruskal Wallis. Determinación de diferencias significativas entre las muestras.

Test Statistics (a, b)

	Comunicación	Liderazgo	Estilo de dirección	Motivación	Oport. de desarrollo	Conflicto
Chi-Square	2.801	2.513	8.800	5.812	3.023	9.756
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig	.246	.285	.312	0.55	.221	.008

	Relaciones Interpersonales	Identidad	Estruct. de la organización	Condiciones de trabajo	Clima
Chi-Square	1.793	1.198	1.684	6.890	.658
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig	.408	.549	.431	.032	.720

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Área a que pertenece el encuestado

Tabla 5. Prueba de Mann-Whitney U. Determinación de diferencias significativas entre las muestras independientes.

Ranks

Área a que pertenece el encuestado	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Conflicto 1.0	106	80.07	8487.50
2.0	48	71.82	3447.50
Total	154		
Condiciones de trabajo 1.0	107	83.79	8965.00
2.0	49	66.96	3281.00
Total	156		

Test Statistics (a)

	Conflicto	Condiciones de trabajo
Mann-Whitney U	2271.500	2056.000
Z	-1.070	-2.290
Asymp. Sig. (2-tailed)	.285	.022

a Grouping Variable: Área a que pertenece el encuestado

Ranks

Área a que pertenece el encuestado	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Conflicto 1.0	106	86.75	9196.00
4.0	51	62.88	3207.00
Total	157		
Condiciones de trabajo 1.0	107	84.21	9010.50
4.0	51	69.62	3550.50
Total	158		

Test Statistics (a)

	Conflicto	Condiciones de trabajo
Mann-Whitney U	1881.000	2224.500
Z	-3.097	-2.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002	.045

a Grouping Variable: Área a que pertenece el encuestado

Ranks

Área a que pertenece el encuestado		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Conflicto	2.0	48	55.27	2653.00
	4.0	51	45.04	2297.00
	Total	99		
Condiciones de trabajo	2.0	49	51.12	2505.00
	4.0	51	49.90	2545.00
	Total	100		

Test Statistics (a)

	Conflicto	Condiciones de trabajo
Mann-Whitney U	971.000	1219.000
Z	-1.783	-.221
Asymp. Sig. (2-tailed)	.075	.825

a. Grouping Variable: Área a que pertenece el encuestado

Anexo 8

Tabla 6. Valores medios por indicadores y áreas

Área 1**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Comunicación	106	25.54
Liderazgo	107	17.60
Estilo de dirección	106	11.54
Motivación	105	25.05
Oport. de desarrollo	106	8.29
Conflicto	106	16.09
Relac. Interpersonales	107	13.21
Identidad	106	13.96
Estructura de la organización	107	4.86
Condiciones de trabajo	107	4.14
Clima	107	4.28
Valid N (listwise)	100	

Área 2**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Comunicación	49	24.51
Liderazgo	49	17.18
Estilo de dirección	49	10.18
Motivación	47	23.76
Oport. de desarrollo	49	7.81
Conflicto	48	15.58
Relac. Interpersonales	49	13.16
Identidad	49	14.14
Estructura de la organización	49	4.93
Condiciones de trabajo	49	3.85
Clima	49	4.34
Valid N (listwise)	46	

Área 4**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Comunicación	50	24.92
Liderazgo	50	16.82
Estilo de dirección	48	11.10
Motivación	49	24.16
Oport. de desarrollo	50	8.06
Conflicto	51	14.49
Relac. Interpersonales	50	12.60
Identidad	51	13.76
Estructura de la organización	51	4.80
Condiciones de trabajo	51	3.66
Clima	51	4.27
Valid N (listwise)	44	

Tomando en consideración las tres áreas objeto de estudio**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Comunicación	205	25.14
Liderazgo	206	17.31
Estilo de dirección	203	11.11
Motivación	201	24.53
Oport. de desarrollo	205	8.12
Conflicto	205	15.57
Relac. Interpersonales	206	13.05
Identidad	206	13.95
Estructura de la organización	207	4.86
Condiciones de trabajo	207	3.95
Clima	207	4.29
Valid N (listwise)	190	

Anexo 9

Gráfico 4. Valores de la media para las variables: comunicación y motivación.

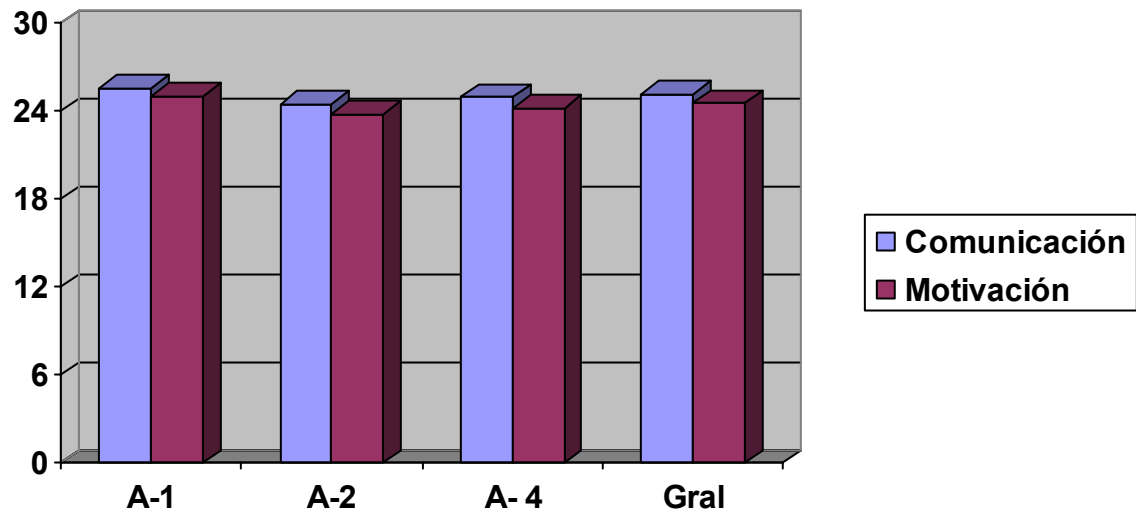


Gráfico 5. Valores de la media para las variables: liderazgo y conflicto.

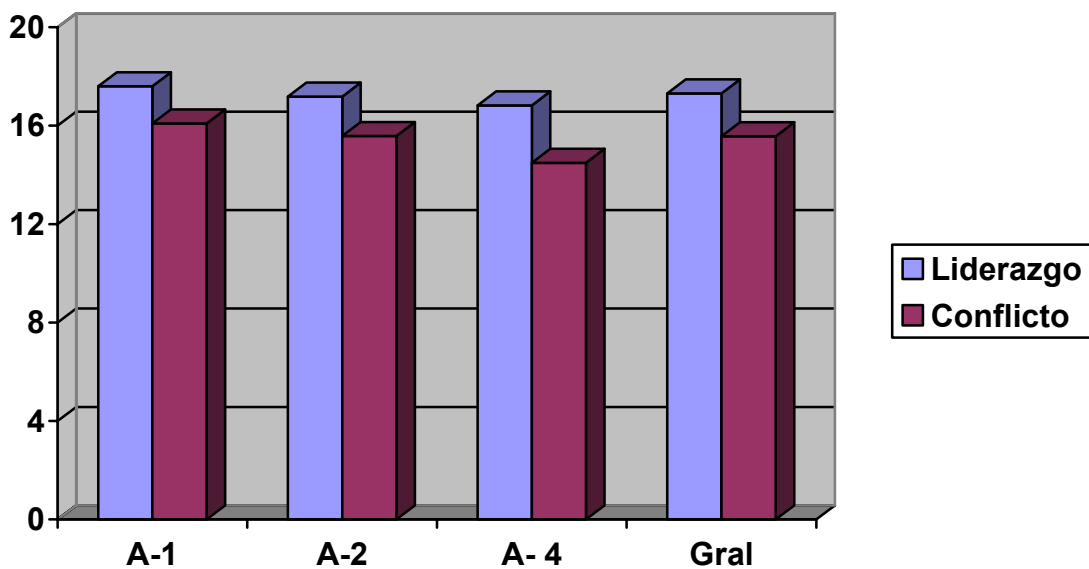


Gráfico 6. Valores de la media para las variables: estilo de dirección, relaciones interpersonales e identidad.

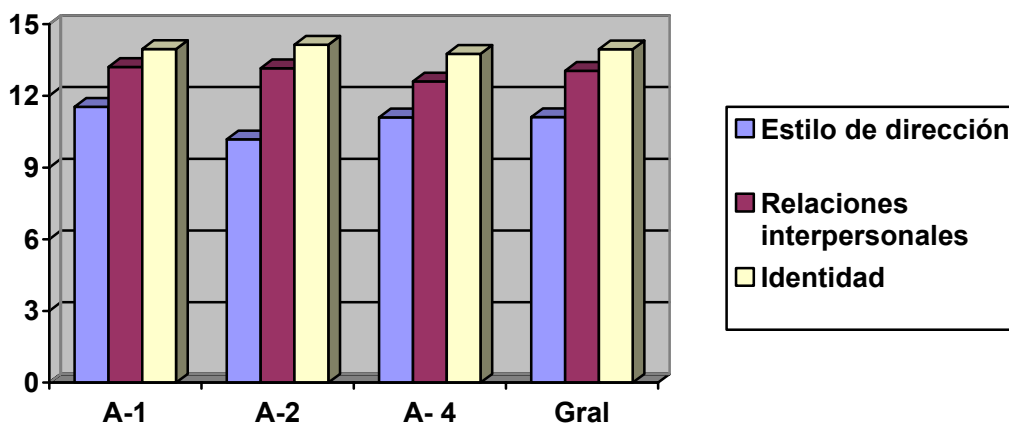


Gráfico 7. Valores de la media para la variable: oportunidades de desarrollo

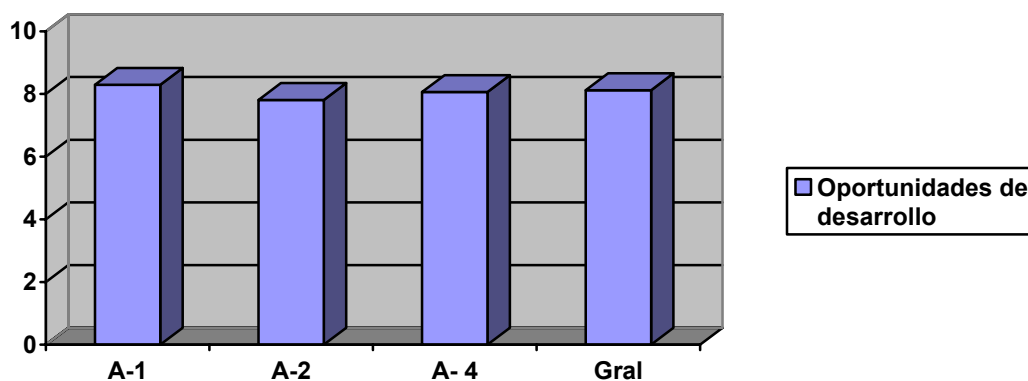
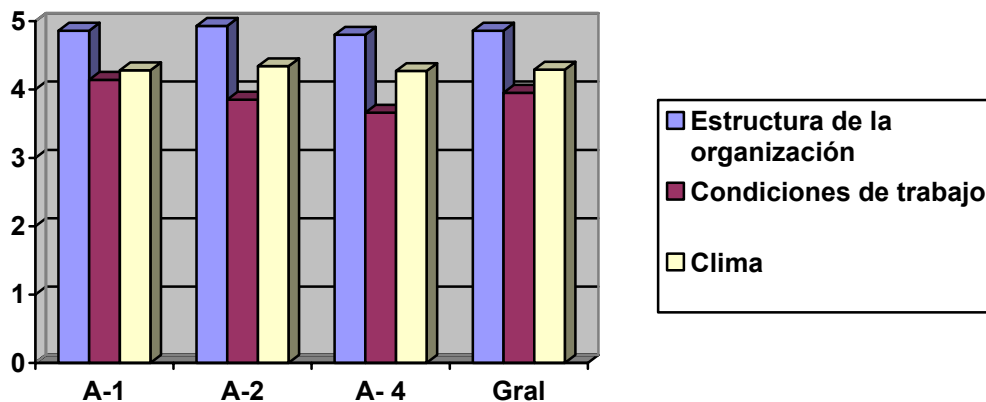


Gráfico 8. Valores de la media para las variables: estructura de la organización, condiciones de trabajo y clima.



Anexo 10

Tabla 7. Desviación estándar e Índice de coincidencia tomando en consideración las tres áreas objeto de estudio.

Descriptive Statistics

Items	N	Std. Deviation	Indice de Coincidencia
1	207	.723	63.94
2	206	.890	55.61
3	207	.726	63.79
4	207	.912	54.51
5	207	.478	76.16
6	207	.888	55.71
7	207	.808	59.70
8	207	.811	59.55
9	205	1.123	43.98
10	207	1.015	49.37
11	207	.560	72.07
12	206	1.018	49.22
13	205	1.249	37.70
14	206	1.028	48.72
15	206	.851	57.55
16	206	1.082	46.03
17	206	.776	61.29
18	207	.904	54.91
19	207	.534	73.36
20	207	.893	55.46
21	206	1.071	46.58
22	206	1.214	39.45
23	207	.789	60.64

24	206	.870	56.60
25	206	1.137	43.29
26	207	1.037	48.27
27	205	1.123	43.98
28	206	1.106	44.83
29	207	1.104	44.93
30	206	.711	64.54
31	207	1.331	33.61
32	206	.913	54.46
33	207	.438	78.15
34	207	1.058	47.23
Valid N (listwise)	190		

Anexo 11

Gráfico 9. Ítems homogéneos según análisis de la desviación estándar.

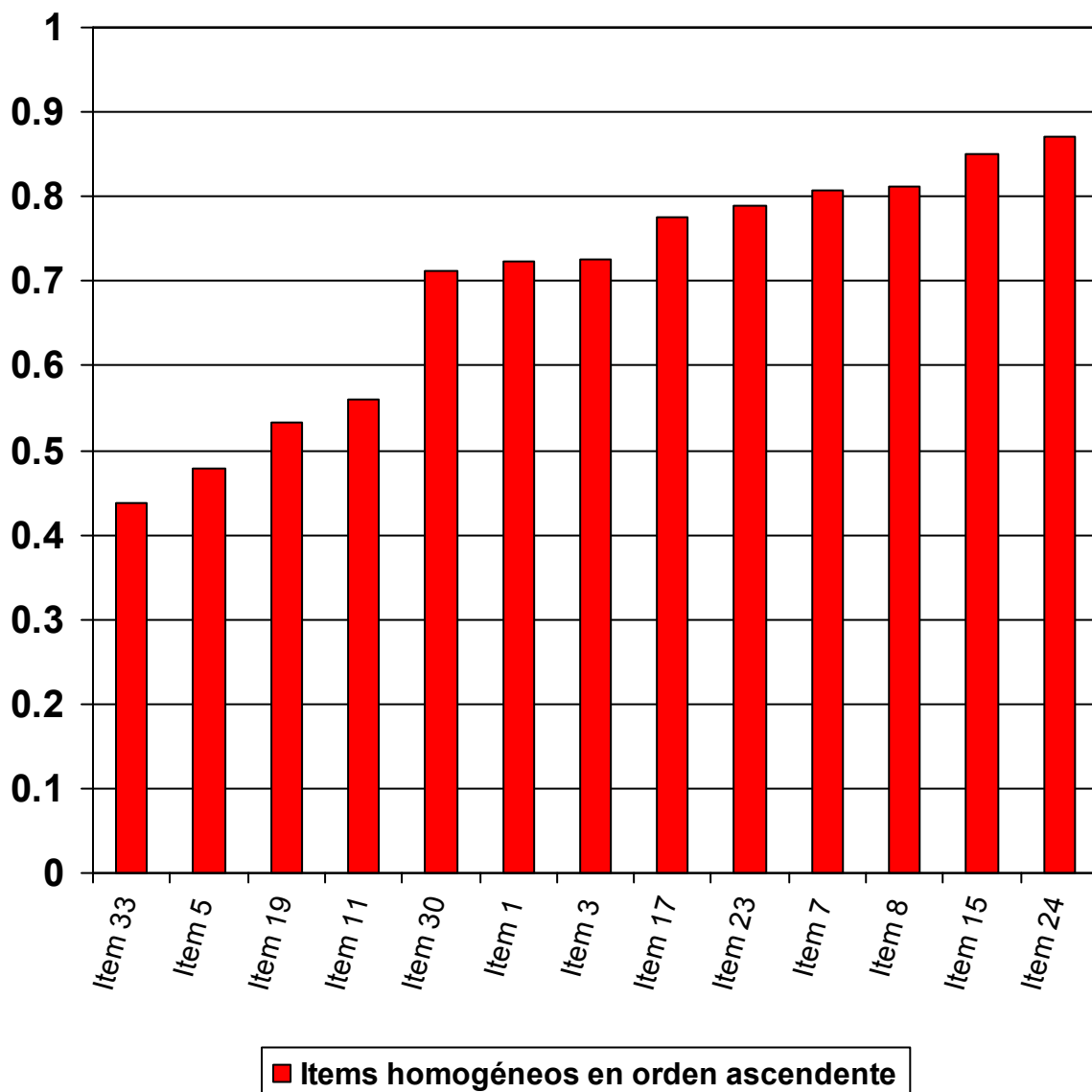
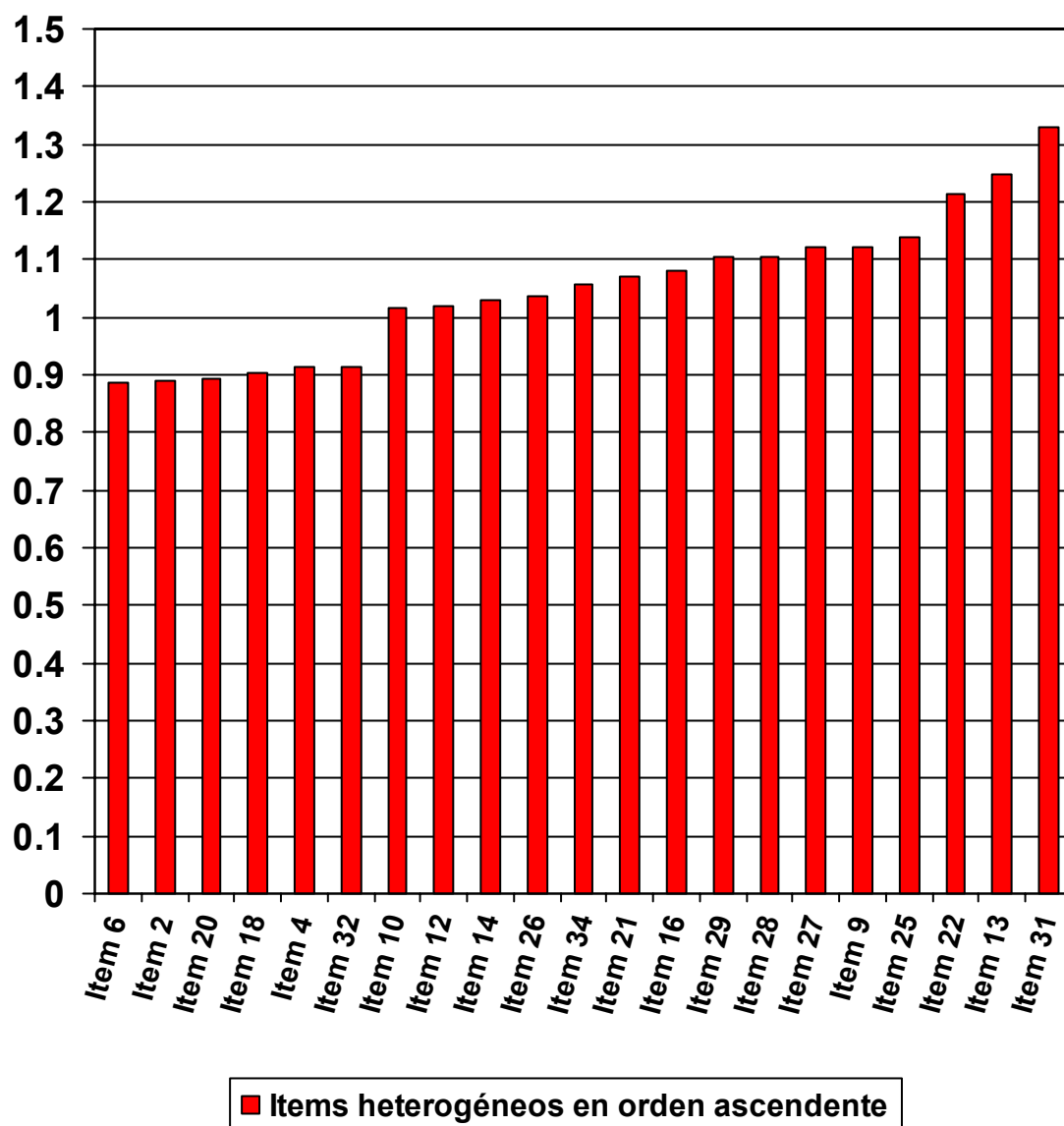


Gráfico 10. Ítems heterogéneos según análisis de la desviación estándar.



Ψ

Anexos
