

**Universidad Dr. José Matías Delgado**  
Facultad de Cultura General y Bellas Artes  
Escuela de Psicología.  
**Maestría en Psicología Organizacional**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA  
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE EL SALVADOR:  
Punto de Partida Para la Propuesta de un  
Programa de Motivación para el personal.**

**Asesor Metodológico:**  
Ing. – MADE José Gilberto Rodríguez Chavarría

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
**MAGISTER EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.-**

**PRESENTADO POR:**  
ROSA BEATRIZ VIDAURRE RAMIREZ

Antiguo Cuscatlán, Septiembre de 2009.

## RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a realizar un Diagnostico de Clima Organizacional en una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador, que será el punto de partida para que la organización elabore un Programa de Motivación para el personal, que se ajuste tanto a las características de la empresa como a la de los empleados que laboran en ella. La investigación efectuada es de carácter descriptiva, la población en estudio estuvo conformada en su totalidad por ciento diez (110) empleados, a los que se les administró una encuesta de escala valorativa tipo Likert de sesenta (60) ítems, esta permitió tener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyen en el comportamiento y funcionamiento de los miembros, como parte integrante de la misma. La interpretación de los resultados obtenidos referente a las condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional, puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones al personal, trabajo en equipo, sentido de pertenecía y compromiso, comunicación, estrategia organizacional y apoyo del departamento de recursos humanos; darán a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, para así recomendar las acciones tácticas necesarias, encaminadas a fortalecer aquellos factores que presenten deficiencias y reforzar los que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización para ejercer un cambio proyectado que maximice la eficiencia y salud organizacional.

### Palabras claves:

- Clima Organizacional
- Diagnostico Organizacional
- Comportamiento Organizacional
- Motivación Laboral

## **ABSTRACT**

The present research was oriented to perform a diagnosis of the Organizational climate within a Telecommunications Company in El Salvador, which will be the starting point for the organization to perform a Motivational Program for the personnel, which would fit both, the characteristics of the Company and those of the employees who work for that Company. This research was descriptive, the studied population was conformed in its totality by one hundred and ten (110) people, who were surveyed in a Likert type rating scale, of sixty (60) items, which allowed to have a clear and precise vision of the perceptions and feelings associated with the different conditions that determine the business environment and which influence the behavior and functioning of the members, as an integral part of the same. The interpretation of the obtained results in respect to the labor conditions, training, supervision and leadership, professional development, job, wages, benefits, teamwork, sense of belonging and commitment, communication, organizational strategy and support of the Human Resources Department, will show the actual situation of the Company, in order to recommend the necessary tactical actions, to strengthen those factors that present deficiencies and to intensify those that have contributed to the good performance of the Organization to execute for a projected change which will improve the efficiency and the organizational health.

### **Keywords:**

- Organizational climate
- Organizational diagnosis
- Organizational behavior
- Motivation to work

**En memoria de Sarita**

El Señor nos prestó a un angelito que bajó del cielo,  
Vino con una misión especial y su propósito fue,  
Traer felicidad a nuestras vidas.....  
AMÉN.

## **Agradecimientos**

Doy gracias a Dios Todopoderoso, por darme la fortaleza de seguir adelante y permitirme llegar hasta a donde estoy, al Señor Jesucristo por estar siempre a mi lado en esos momentos tan difíciles. Agradezco a mi madre Rosy, por su interminable apoyo, esfuerzo y sacrificio, a mi padre Leopoldo, quien me enseñó los valores y el sentido común para afrontar la vida; a mi esposo Hugo, por su amor, paciencia y tolerancia incondicional. Finalmente a todas aquellas personas (hermanas, familia, amigos, maestros, asesor de tesis, compañeros de clases y de trabajo) que de una u otra forma estuvieron allí conmigo.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPITULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
I.1.Tema de Investigación.....	1
I.2. Análisis de la Situación Problemática.....	1
1.2.1. Contexto Organizacional.....	4
I.3. Justificación e Importancia.....	7
I.4. Enunciado del Problema.....	9
I.5. Preguntas de la Investigación .....	11
1.5.1. Pregunta General de la investigación.....	11
1.5.2. Preguntas Específicas de la investigación.....	11
I.6. Objetivos de la Investigación.....	12
1.6.1. Objetivo General.....	12
1.6.1. Objetivos Específicos.....	12
I.7. Hipótesis Descriptivas de la investigación.....	13
1.7.1. Hipótesis General.....	13
1.7.2. Hipótesis Específicas.....	13
I.8. Alcance y delimitación de la Investigación.....	14
1.8.1. Alcance de la Investigación.....	14
1.8.2. Delimitación de la Investigación.....	15
<b>CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL</b>	
2.1. Marco Normativo - Aspectos legales.....	17
2.2. Marco Histórico – Antecedentes de la Investigación.....	19
2.3. Marco Teórico – Bases Teóricas.....	20
2.3.1. Diagnostico Organizacional.....	20
2.3.1.1. Definición de Diagnostico Organizacional.....	20
2.3.1.2. Perspectivas del Diagnostico Organizacional .....	21
2.3.1.3. Modelos de Diagnostico Organizacional.....	27
2.3.1.4. Condiciones para llevar a cabo el Diagnostico Organizacional.....	32
2.3.1.5. Etapas del Diagnostico Organizacional.....	33
2.3.1.6. Resultados Esperados de un Diagnostico de Clima Organizacional.....	34
2.3.1.7. Síntomas relevantes con el Diagnostico Organizacional.....	36
2.3.1.8. Beneficios del Diagnostico Organizacional.....	36

2.3.2. Clima Organizacional.....	37
2.3.2.1. Definición de Clima Organizacional.....	37
2.3.2.2. Tipología del Clima Organizacional.....	40
2.3.2.3. Características del Clima Organizacional.....	44
2.3.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional.....	45
2.3.2.4. Funciones del Clima Organizacional.....	47
2.3.3. Motivación Laboral.....	50
2.3.3.1. Definición de Motivación Laboral.....	50
2.3.3.2. Ciclo Motivacional.....	51
2.3.3.3. Modelos explicativos de la Motivación Laboral.....	53
2.3.3.4. Teorías de la Motivación Laboral.....	56
2.3.5. Clima Organizacional y Motivación Laboral.....	63

### **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación.....	66
3.2. Diseño de la Investigación.....	67
3.3. Determinación del Población y muestra.....	67
3.4. Diseño del Instrumento.....	68
3.5. Elementos del Instrumento.....	71
3.6. Calificación del Instrumento.....	72
3.7. Parámetros de medición del Instrumento.....	73
3.8. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	74
3.9. Aplicación del Instrumento.....	74
3.10. Fuentes de Información.....	75
3.11. Métodos de Investigación.....	76
3.12. Técnica de Análisis de datos.....	77

### **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Interpretación de Resultados de las Categorías Demográficas.....	79
4.2. Interpretación de Resultados de los indicadores del Factor Motivación.....	82
4.3. Interpretación de Resultados de los indicadores del Factor Satisfacción.....	88
4.4. Interpretación de Resultados de los indicadores del Factor Cultural.....	92
4.5. Interpretación de Resultados Generales por Indicador .....	94

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	100
5.2. Recomendaciones.....	104

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>
--	------------

### LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla y Grafico 1 – Categoría demográfica: Género.....	79
Tabla y Grafico 2 – Categoría demográfica: Rango de Edades.....	79
Tabla y Grafico 3 – Categoría Demográfica: antigüedad laboral.....	80
Tabla y Grafico 4 – Distribución del área Organizativa.....	81
Tabla y Grafico 5 – Indicador Condiciones Laborales.....	82
Tabla y Grafico 6 – Indicador Capacitación y Entrenamiento.....	83
Tabla y Grafico 7 – Indicador Supervisión y Liderazgo.....	84
Tabla y Grafico 8 – Indicador Desarrollo Profesional.....	85
Tabla y Grafico 9 – Indicador Puesto de Trabajo.....	86
Tabla y Grafico 10 – Indicador Remuneraciones.....	87
Tabla y Grafico 11 – Indicador Prestaciones al Personal.....	88
Tabla y Grafico 12 – Indicador Trabajo en Equipo.....	89
Tabla y Grafico 13 – Indicador Comunicación Organizacional.....	90
Tabla y Grafico 14 – Indicador Sentido de Pertenencia y Compromiso.....	91
Tabla y Grafico 15 – Indicador Estrategia Organizacional.....	92
Tabla y Grafico 16 – Indicador del Depto. de Apoyo de RRHH.....	93
Tabla y Grafico 17 – Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional.....	94
Tabla y Grafico 18 – Clima Real Vs. Clima Ideal.....	99

### ANEXOS

Anexo A – Estructura Jerárquica de la empresa

Anexo B – Matriz de congruencia: Tema, Preguntas de Investigación, Objetivos e Hipótesis

Anexo C – Delimitación Temporal: Cronograma de actividades

Anexo D – Antecedentes de la Investigación: Trabajos realizados (tesis)

Anexo E – Utilización del concepto de Clima Organizacional: Porcentaje de los trabajos revisados

Anexo F – Dimensiones del Clima Organizacional

Anexo G – Instrumento Aplicado: Encuesta de clima Organizacional

Anexo H – Matriz de Operacionalización de los factores del clima organizacional

Anexo I – Tablas Matriz para el vaciado de datos



## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la cultura en las organizaciones, hay que remitirse a una serie de elementos que se encuentran presentes en el entorno y que construyen las relaciones humanas y laborales existentes dentro de una empresa, esto conforma lo que se denomina clima organizacional.

El clima organizacional esta determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad del entorno de una empresa.

Día con día las organizaciones van creciendo, volviéndose mas complejas, desarrollándose rápidamente en aspectos sociales, económicos, administrativos y operativos, siendo así, que el gradual desarrollo de las mismas y los cambios que imperan en el medio ambiente van modificando cada uno de sus componentes.

Para que las organizaciones logren sus objetivos requieren que los componentes que la conforman interactúen de manera coordinada y armónica.

Los tres componentes básicos en toda organización son: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos; siendo los últimos, los más importantes; el capital humano de toda empresa es el pilar fundamental donde recae la capacidad de desarrollo y la eficacia de toda actividad laboral.

Del recurso humano, depende en gran parte, llegar al logro de los objetivos, ya que son las personas las que hacen posible alcanzar las metas establecidas, siendo estas individuales o colectivas (organizacionales).

Basándose en lo anterior, se puede decir que, el buen funcionamiento de una empresa requiere entender el comportamiento organizacional, a través de la conducta humana de los miembros que la conforman.

Considerando tal situación surge la necesidad y el interés de realizar un Diagnostico de Clima Organizacional en una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador, para conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral existente, este a su vez será el punto de partida para que la organización elabore una propuesta para un Programa de Motivación para el personal, que se ajuste tanto a las características de la empresa como al personal que labora en ella.

La investigación pretende, en base a los resultados proyectados a través del diagnostico de clima organizacional, identificar la situación actual en la que se encuentran las dimensiones o factores de motivación (condiciones laborales capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, y desarrollo profesional), factores de satisfacción laboral (puesto de trabajo, remuneraciones salariales y prestaciones al personal) y factores culturales de la empresa (trabajo en equipo, comunicación organizacional, sentido de pertenencia y compromiso, estrategia organizacional y apoyo de recursos humanos) , para así proponer lineamientos que ayuden a optimizar las fortalezas con las que ya se cuentan o mejorar las deficiencias que se presenten, a través de las acciones necesarias para ejercer un cambio programado que maximice la eficiencia y salud organizacional.

El estudio realizado es de tipo descriptivo, el cual consiste en describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. La investigación describirá de forma precisa las dimensiones del clima organizacional a través de los diferentes indicadores analizados.

Para la presentación del documento final de la investigación se utilizó la normativa de la Asociación Americana de Psicología (APA) y consta de cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el CAPITULO I. Planteamiento del Problema, se describe la situación problemática para realizar la investigación desde la perspectiva del contexto organizacional, luego se presenta el enunciado del problema con las preguntas de investigación que el trabajo atenderá (general y específicas), en seguida se muestran los objetivos del estudio (general y específicos), asimismo se dan a conocer las hipótesis descriptivas (general y específicas), y finalmente se detallan los alcances y limitaciones que tuvo la investigación.

CAPITULO II. Marco Referencial de la Investigación, en este apartado se divide en las siguientes secciones, en primer lugar se presenta el marco normativo, que abarca los aspectos legales que rigen el funcionamiento de la empresa privada en el sector de telecomunicaciones de El Salvador, en segundo lugar, se muestra el marco histórico, el cual detalla los antecedentes de la investigación y en tercer lugar se da a conocer el marco teórico, en donde se plasman las bases teóricas, a través de la revisión de la literatura profesional y académica relacionada al tema estudio y presentadas por medio de citas o referencias de los diferentes autores especialistas en la materia.

En el CAPITULO III. Marco Metodológico de la Investigación, se hace referencia a la estrategia utilizada para la realización del estudio, acá se presenta el tipo y diseño de la investigación, determinación del universo y muestra (distribución de la población), diseño del instrumento (elementos que conforman el instrumento, calificación y parámetros de medición, validez y confiabilidad, y procedimiento de aplicación), fuentes de información (primarias y secundarias), métodos y técnicas para el análisis de datos.

CAPITULO IV. Análisis e Interpretación de Resultados, acá se discuten los resultados obtenidos durante la investigación de campo. Se presentan los resultados y hallazgos relevantes, a través del análisis de datos derivados de la aplicación del instrumento, se han elaborado tablas y graficas que facilitan la comprensión de las categorías demográficas de la población (sexo, edad, antigüedad laboral y distribución del área organizativa) y de las dimensiones estudiadas: factores de motivación (condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional), factores de satisfacción (puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones) y factores culturales (trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenecía y compromiso, apoyo de recursos humanos y estrategia organizacional).

En el CAPITULO V. Conclusiones y Recomendaciones, en esta sección se exponen las conclusiones de la investigación, en base a los objetivos e hipótesis descriptivas formuladas desde el inicio del estudio y se proponen las recomendaciones, considerando los resultados relevantes del análisis e interpretación de datos obtenidos por medio de la encuesta de clima organizacional aplicada al personal.

## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Tema de la Investigación

**Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador:** punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal.

### 1.2. Análisis de la Situación Problemática

Las organizaciones tienen una finalidad, tienen objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

El logro de los objetivos comunes solo puede concentrarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen una relación laboral lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguaje y símbolos muy propios de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforma lo que se conoce como cultura organizacional. Robbins (2004), la define como “un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.”

De allí el referente que la cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizacionales, es ella quien determina en el recurso humano el enraizamiento, arraigo y permanencia generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

La cultura organizacional es sin duda alguna, el integrador de todas las organizaciones; por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles del clima organizacional en el que se concentran los objetivos y donde recae la capacidad de desarrollo de toda actividad laboral. Para que las organizaciones logren sus objetivos requieren que los componentes que la conforman interactúen de manera coordinada: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos; siendo los últimos, los más importantes.

Litwin y Stringer, (1968) señalan que, "El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización".

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, dirección, etc. dichos elementos conforman determinado clima organizacional, que influyen en gran medida con el comportamiento, sentimientos, satisfacción y motivación de los empleados; en síntesis se puede decir, que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

Dentro de las organizaciones son muchas las variables a tratar cuando se aborda el tema relacionado con los recursos humanos. La coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos, la motivación de los empleados ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa que los trabajadores mantienen con respecto a su trabajo influye en muchas áreas esenciales de la organización, como por ejemplo, eficacia, productividad, rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos, entre otras.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Para definir la situación problemática del contexto organizacional, se hará un breve preámbulo, señalando los orígenes y la historia de la empresa con sus fechas relevantes, los servicios y productos que ofrece, la actividad principal, etc. Así mismo se presenta la misión, visión y valores empresariales.

### 1.2.1. Contexto Organizacional

La organización en donde se realizó el estudio, es una empresa familiar con capital salvadoreño, fue constituida como sociedad anónima el 13 de Septiembre de 1996, para dedicarse al negocio de las telecomunicaciones, ha marcado desde sus inicios la pauta en el desarrollo de las telecomunicaciones en el país, siendo el primer carrier privado que comenzó a operar en diciembre de 1997. En ese mismo año incursionó además en el mundo comercial de servicios de Internet con el sistema tecnológico más novedoso de Centroamérica.

En 1999 inició la instalación de la primera red de telefonía digital, a través de los anillos de fibra óptica se cubre más del 85% del gran San Salvador y zonas vecinas, así como también, parte del departamento de Santa Ana.

Actualmente la empresa cuenta con una central telefónica totalmente digital, para ser consecuente con la red y ofrecer servicios ISDN (Red Digital de Integrados), tanto accesos primarios como accesos básicos.

La actividad principal de la empresa es ofrecer todo tipo de comunicación por medio de un sistema constante de renovación tecnológica que permite a la empresa mantenerse vigente en el mercado ofreciendo sus servicios.

Entre los productos y servicios que ofrece, se encuentran: línea fija post pago, línea fija prepago, centrex (pbx), carrier internacional, internet conmutado, internet dedicado, transmisión de datos, servicio de web hosting.



La estructura jerárquica de la empresa esta conformada de la siguiente forma: en la cúspide de la organización esta la Junta Directiva de socios, abajo se encuentra Presidencia, posteriormente esta Gerencia General, de la que dependen directamente la Gerencia de Operaciones (con los departamentos de Conmutación, Planta Externa, Internet, Transmisión de Datos, Servicio al Cliente, Agencias y Call Center) Gerencia de Informatica, Gerencia de Comercialización (con los departamentos de Mercadeo y Ventas), Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia Administrativa – Financiera (con los Departamentos de Contabilidad, Cobro, Facturación, Servicios Generales y Bodega).  
Ver Anexo A – Organigrama de la Empresa.

Los valores organizacionales de la empresa son: Servicio al Cliente, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Integridad y Calidad (conocidos por su acróstico SOTIC).

La Misión de la empresa es: “Somos una empresa salvadoreña que busca constantemente la innovación y la eficiencia de su red para ofrecer a los clientes diversas alternativas en servicios de telecomunicación que nos permitan mantener nuestra posición como una de las empresas más confiables, integrales y sólidas del sector”.

La Visión de la empresa es: “Crecer y fortalecer nuestra participación en el mercado nacional e internacional fidelizando a nuestros clientes, buscando nuevas oportunidades en el mercado e innovando constantemente nuestros servicios, con el fin de posicionarlo como la mejor opción del mercado, contando con el total apoyo de los accionistas y con empleados cien por ciento comprometidos en mejorar los resultados operativos y la calidad de los servicios”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Los valores, misión y visión de la empresa son promulgados por la Junta Directiva.

Según testimonios ofrecidos a través de las entrevistas realizadas al personal que labora para la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, se puede inferir que el clima organizacional en la actualidad no es el ideal, ya que se ve afectado por diversas causas y factores que inciden directamente en la percepción que los empleados tienen de la organización, algunos de los problemas que se señalan son:

La ausencia de un plan estratégico para afrontar problemas en el sector de las telecomunicaciones, los diferentes estilos de liderazgo de los gerentes, la dualidad de mandos, deficiente empleo de la comunicación, altos índices de rotación y ausentismo del personal, falta de políticas, normas y manuales de procedimientos, choque entre los valores de la organización con los valores individuales, apatía, acomodación y conformidad en los puestos de trabajo, carencia de responsabilidad para atender los problemas que se presentan y dificultad para resolverlos, deficiente trabajo en equipo, pocas probabilidades de desarrollo profesional, prestaciones adicionales a las de ley que no se le otorgan a todo el personal; todo ello crea un ambiente de inconformidad y hostilidad, que lógicamente repercute en los niveles de satisfacción y motivación; desencadenando así bajo rendimiento y poca productividad.

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentran los empleados para aumentar o disminuir su motivación, o para encontrar su punto de equilibrio, por lo tanto, al realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa, lo que se está haciendo es determinar que tipo de problemas existen en la actualidad y de qué forma actúan (fortaleciendo o disminuyendo) en los procesos que conducirán a la motivación de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

### 1.3. Justificación e Importancia.

La dirección eficiente de una organización busca de un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de ésta.

Debido a la necesidad que implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de veces homogenizadores, universalistas y lineales, se requiere en las empresas gerentes con liderazgo, que promuevan conductas innovadoras e incorporen modernos esquemas gerenciales para así lograr el desarrollo de los recursos humanos.

Muchos directivos de hoy en día, están abiertos a escuchar la opinión y sentir de los empleados que forman parte de su compañía. Es decir, se interesan por conocer cuál es el nivel de motivación y satisfacción de sus empleados realizando estudios de clima organizacional. Además, de los beneficios que reporta a la Dirección, el llevar a cabo un estudio de clima organizacional, permite también a los empleados canalizar sus opiniones; el hecho de permitir expresarse y saber que sus puntos de vista van a ser conocidos y también tomados en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará ya de por sí, en una mejora del clima laboral existente en cualquier empresa.

La psicología organizacional constituye una de las especialidades de mayor expectativa en las empresas de nuestro país y con gran requerimiento de confirmar planteamientos sobre aspectos diagnósticos como procesos básicos subyacentes a la actividad laboral que proporcionen lineamientos de intervención planificados.

Los diagnósticos de clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones compartidas que los integrantes de una empresa tienen acerca de las características propias del entorno laboral; estos a su vez permiten ubicar cuales son los puntos críticos que enfrenta la empresa, desarrollando así recomendaciones y acciones que modifiquen las condiciones organizacionales para alcanzar un ambiente de trabajo favorable.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la justificación e importancia del estudio a realizar, ya que el buen funcionamiento de una empresa requiere entender el comportamiento organizacional a través de la conducta humana por cuanto a través del mismo, se pretende despertar la reflexión de los niveles ejecutivos y autoridades superiores de la organización para asumir un cambio que en donde prevalezca un clima de cooperación, respeto, responsabilidad de asimilar las normas y procedimientos, identificación de problemas y valorar las alternativas de solución para resolverlos.

Considerando tal situación surge la necesidad y el interés de realizar un Diagnostico de Clima Organizacional, para conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral existente, este a su vez será el punto de partida para que la organización elabore una propuesta para un Programa de Motivación para el personal, que beneficie tanto a la empresa como a los individuos que laboran en ella.

Por otro lado, los resultados de este estudio podrían construir una fuente de consulta actualizada, la cual pudiera ofrecer elementos significativos para ser tomados en cuenta como referencia a investigaciones futuras.

#### 1.4. Enunciado del Problema

Los nuevos enfoques de la gestión corporativa, remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura organizacional sobre las empresas; cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas.

La cultura organizacional se ha definido como "Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

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

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitirá crear un clima laboral favorable, buscando el punto de equilibrio y enlazando las necesidades de la organización con las necesidades de los empleados.

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 organizacional.

Los diagnósticos de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que permiten evaluar y medir como 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 efecto resultante: la motivación de los empleados y el desarrollo de todo el sistema 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. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios.

Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formular lo que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio: Las preguntas de la investigación (general y específicas), Los objetivos de la investigación (general y específicos), y finalmente, las hipótesis descriptivas de la investigación (general y específicas).

## **1.5. Preguntas de la Investigación**

En la definición del problema del estudio, es fundamental identificar claramente la pregunta de investigación. Es conveniente plantear el problema a través de una o varias preguntas que se resolverán durante todo el proceso de investigación.

### **1.5.1. Pregunta General de Investigación.**

¿En qué medida la evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, para proponer lineamientos que optimicen las deficiencias que éstos presenten?

### **1.5.2. Preguntas específicas de Investigación**

- ¿En qué forma los métodos y técnica seleccionados para la investigación científica descriptiva, ayudarán a realizar la evaluación diagnóstica del clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones en estudio?
- ¿En qué medida el análisis de datos permitirá describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones a investigar?
- ¿De qué manera la identificación de los factores que se encuentren deficientes en el clima organizacional, ayudará a implementar medidas correctivas que beneficien a la empresa como a los empleados?

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

Los objetivos de investigación son las metas, propósitos o fines trazados por el investigador en concordancia con los aspectos que desea verificar y descubrir.

### **1.6.1. Objetivo General**

Evaluar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, los factores de satisfacción laboral y los factores culturales para proponer lineamientos que ayuden a optimizar las deficiencias que éstos presenten.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Seleccionar los métodos y técnicas que se utilizan en la investigación científica descriptiva para realizar una evaluación diagnóstica del clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones en estudio.
- Realizar un análisis de datos que contribuya a describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones a investigar.
- Identificar los factores que se encuentran deficientes en el clima organizacional para establecer medidas correctivas que beneficien tanto a la empresa como a los empleados.



## **1.7. Hipótesis Descriptivas de la Investigación**

Se utilizan en los estudios descriptivos, son afirmaciones más generales, y pueden involucrar una variable, dos o más variables.

### **1.7.1. Hipótesis General**

La evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, los factores de satisfacción y los factores culturales para proponer lineamientos que ayuden a optimizarlo

### **1.7.2 Hipótesis Específicas**

- La selección de métodos y técnicas que se utilizan en la investigación científica descriptiva, facilitará la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la empresa en estudio.
- El análisis de datos permitirá describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones a investigar.
- La identificación de los factores deficientes en el clima organizacional, permitirá establecer medidas correctivas que beneficien a la empresa y a los empleados

Ver Anexo B - Matriz de congruencia entre el tema, preguntas de investigación, objetivos e hipótesis descriptivas de la investigación.-

## 1.8. Alcance y Delimitación de la Investigación

### 1.8.1. Alcance de la Investigación.

Se logró la aprobación de parte de las máximas autoridades de la empresa (Junta Directiva, Presidente, Gerente General y Contralor), para el desarrollo de la investigación: **“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal”**.

De acuerdo al alcance y naturaleza de la investigación, el resultado de realizar un diagnóstico de clima organizacional, permitió obtener información precisa acerca de las dimensiones e indicadores analizados: factores de motivación (condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional), factores de satisfacción (puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones) y factores culturales (trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia y compromiso, estrategia organizacional y apoyo de recursos humanos) a través de la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral existente en la empresa de telecomunicaciones en estudio.

El diagnóstico del clima organizacional estuvo orientado a los diferentes niveles de la empresa: gerencias, departamentos y dependencias (Agencias)

La investigación realizada, aportará lineamientos (conclusiones y recomendaciones) los cuales podrán ser tomados por la empresa para la aplicación de estrategias que permitan optimizar el clima organizacional existente.

### 1.8.2. Limitación y Delimitación de la investigación

El presente trabajo de investigación estuvo delimitado a realizar una evaluación diagnóstica para conocer e identificar las dimensiones e indicadores del clima organizacional que se encuentren fortalecidos o deficientes en la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio y en base a ello proponer lineamientos que optimicen el entorno laboral existente.

A continuación se presentan las delimitaciones consideradas para el desarrollo de la investigación:

**Delimitación Geográfica:** La investigación se realizó en una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador, su oficina matriz se encuentra ubicada en el departamento de San Salvador, posee nueve agencias en total, ocho de ellas ubicadas en el área paracentral del país y una en la zona occidental del país.

Las nueve agencias de la organización fueron convocadas en la oficina central de San Salvador para que participaran en el estudio.

**Delimitación Temporal:** el desarrollo de la investigación de campo se realizó en un tiempo aproximado de tres meses (de octubre a diciembre de 2008), el informe correspondiente se efectuó en un periodo de tres meses (de abril a junio de 2009).

Ver Anexo C – Cronograma de actividades

**Delimitación Demográfica:** se tomaron en cuenta las siguientes categorías demográficas, sexo, edad, nivel de antigüedad dentro de la organización.

**Delimitación Organizacional:** se tomó en consideración cada una de las gerencias y los diferentes departamentos al que pertenecen los empleados involucrados en el estudio: Presidencia, Financiero, Contabilidad, Cobros, Facturación, Atención al cliente, Agencias, Talento Humano, Comercialización, Internet, Planta Externa, Conmutación, Informática y Operadores Internacionales

**Universo y muestra:** en la actualidad la empresa cuenta con 110 empleados, todos participaron en la investigación del diagnóstico de clima organizacional, es decir, la población sujeta a estudio es total.

**Fuentes de Información:** Ya que investigación realizada es un diagnóstico organizacional, se utilizó como fuente de información primaria los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral que se administró a los empleados que participaron en el estudio y como fuente secundaria, se usó el material bibliográfico especializado en la materia.

## CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO NORMATIVO DE LA INVESTIGACIÓN – ASPECTOS LEGALES

La empresa privada está regida por una serie de normativas que permite funcionar en cada una de sus actividades dentro de un marco legal establecido por el Estado. La Constitución de la República de El Salvador, es la base de cualquier disposición legal emitida en El Salvador.

En el contexto de la empresa privada, El Código de Trabajo es el que regula y armoniza las relaciones entre los patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones, así mismo, fundamenta los principios que tienden a velar por el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, es el ente normador y de observancia del Código de Trabajo, también se encarga de custodiar el fiel cumplimiento de la Ley de Equiparación de Oportunidades para personas con Discapacidad.<sup>2</sup>

Existen otras leyes secundarias que también dan la pauta legal para el funcionamiento de la empresa privada, entre ellas están, La Ley del Sistema de ahorro para de Pensiones, Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Código de Comercio, Ley de Bancos, Código Municipal, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), la Ley del Impuesto de la Renta, Ley del Medio Ambiente, así como el Reglamento general sobre Seguridad e Higiene en los centros de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo (que es muy propio de las disposiciones de cada empresa).

---

<sup>2</sup> Vasquez López, L. (2005). Recopilación de Leyes Laborales de El Salvador (10ª. Ed). San Salvador

Por otro lado todas las empresas de telecomunicaciones constituidas en El Salvador, están reguladas por la SIGET (Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones), con carácter de institución autónoma de servicio público sin fines de lucro.<sup>3</sup>

La SIGET es la entidad competente de aplicar las normas contenidas en tratados internacionales de electricidad y telecomunicaciones vigentes en El Salvador, sanciona a la vez el incumplimiento de las mismas. Las normas de la SIGET se aplicarán atendiendo a los siguientes fines:

- Fomento del acceso a las telecomunicaciones para todos los sectores de la población;
- Protección de los derechos de los usuarios y de los operadores proveedores de servicios de telecomunicaciones; así como de las personas en general.
- Desarrollo de un mercado de telecomunicaciones competitivo en todos sus niveles;
- Uso racional y eficiente del espectro radioeléctrico.

Las disposiciones de esta Ley son aplicables a toda persona que utilice frecuencias Radioeléctricas o desarrolle actividades en el sector telecomunicaciones, sea natural o jurídica, sin importar respecto de esta última, su naturaleza, grado de autonomía o régimen de constitución.

---

<sup>3</sup> Obtenido de la Página web: [http://www.siget.gob.sv/i\\_legislacion.htm](http://www.siget.gob.sv/i_legislacion.htm). el 05 de Septiembre de 2008

## 2.2. MARCO HISTÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN - ANTECEDENTES

Al estudiar las organizaciones hay que tomar en cuenta la trascendencia que tiene el clima organizacional en las empresas, no solo en el desarrollo de la misma, sino también en su evolución y adaptación al medio exterior. Es por ello que el tema de estudio, dentro del comportamiento organizacional, ha ocupado la atención de muchas investigaciones; en síntesis, todas exponen la importancia que tiene el clima organizacional para alcanzar la eficacia en determinada empresa.

En el Anexo - D se muestran algunos trabajos realizados por alumnos de las universidades del país y que tienen relación con el tema en el estudio.

Dentro de los antecedentes de la organización, se investigó que una empresa consultora realizó una medición de Clima Organizacional en el año 2002, tomando como punto de referencia la importancia que el ambiente laboral tiene y como este influye en el rendimiento y productividad.

En dicho estudio se tomaron en cuenta las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger (1968): Estructura y estándares, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

A partir de los resultados obtenidos se presentaron al comité ejecutivo algunas recomendaciones para mejorar el clima organizacional existente y lograr un mayor desempeño organizacional, asimismo, poder elevar el nivel de satisfacción de los miembros de la empresa. No se tuvo acceso al documento.

## **2.3. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN - BASES TEÓRICAS**

Definido el planteamiento del problema, determinados los objetivos que precisan los fines de la presente investigación y plasmadas las hipótesis descriptivas, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión.

Considerando lo antes expuesto, en el marco teórico se van a plantear tres elementos claves que están interconectados para comprender mejor la investigación realizada, se abordaran las bases de algunas teorías relativas al diagnostico organizacional, clima organizacional y motivación laboral.

### **2.3.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **2.3.1.1. Definición de Diagnostico Organizacional**

El Diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.



El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico, a continuación se presentan dos definiciones<sup>4</sup>:

Valdez Rivera (1998), define que, "el diagnóstico organizacional se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales".

Cummings y Worley (2001), señalan que, "El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones".

El Diagnóstico Organizacional se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en desarrollo organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación y para el cambio organizacional.

---

<sup>4</sup> Sánchez Cortés, J.A.(2008), La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior, Tesis de Maestría, Universidad Benito Juárez, Oaxaca, México.

### **2.3.1.2. Perspectivas del Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico, los que se estudian a continuación.

#### **2.3.1.2.1. Diagnóstico funcional**

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las prácticas y estructuras formales e informales de la comunicación, que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

#### **Objetivos del diagnóstico funcional**

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

## Métodos y técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos y técnicas más usadas son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de personas y de manera más rápida y económica que otros métodos; facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

### **2.3.1.2.2. Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

#### **Objetivos desde la perspectiva interpretativa**

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

#### **Categorías de análisis del diagnóstico cultural**

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más revelaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

### **Métodos y técnicas**

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "empatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

### **2.3.1.3. Modelos de Diagnostico Organizacional**

Las representaciones de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de descubrir la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas.

A continuación se describen de forma general algunos modelos de Diagnostico Organizacional, la elección del modelo dependerá de la información que se tenga, el tiempo y recursos para llevar a cabo el diagnóstico, grado de familiarización con el modelo, etc.

#### **2.3.1.3.1. Modelo de Contingencias**

Lawrence y Lorsh<sup>5</sup> (1967) definen el modelo de las contingencias sobre el marco conceptual que otorga gran importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí mismas en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno. Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.

---

<sup>5</sup> Lawrence Paul; Lorsch Jay. (1987). La Empresa y su Entorno. Edit. Plaza Janes.

### 2.3.1.3.2. Modelo de Estructura en Cinco

Tiene el punto de partida bastante parecido al Modelo de Contingencias. El Modelo de Estructura en Cinco <sup>6</sup> (Mintzberg, Henry: 1978), señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo y la coordinación entre sus tareas, para llevar a cabo la labor colectiva.

Además, afirma que la estructura de una organización debe ser el resultado de la selección de elementos, teniendo en cuenta la armonía interior como la situación de la organización en el entorno.

Una organización se puede dividir en cinco partes cada una conformada por configuraciones (modelos) que intentan responder a las demandas de armonía interna y la de adecuación a las condiciones del ambiente. Se explica a continuación:

Partes de la organización	Modelos
<b>Cumbre estratégica:</b> se ubica a la Dirección.	<b>Estructura simple:</b> basada en la supervisión directa siendo la cumbre estratégica la parte más importante.
<b>Línea Media:</b> Está formada por los gerentes.	<b>Forma Divisional:</b> Basada en la estandarización de los productos o servicios.
<b>Núcleo Operativo:</b> Son los operarios, quienes ejecutan el trabajo de producir los productos y servicios de la organización.	<b>Burocracia Profesional:</b> Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
<b>Estructura Técnica:</b> Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo.	<b>Burocracia Mecánica:</b> Su base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo.
<b>Staff de Apoyo:</b> Se ubican todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización.	<b>Adhocracia:</b> Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el Staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

Fuente: Henry Mintzberg - Modelo de estructura en cinco

<sup>6</sup> Mintzberg, H. (1991): Diseño de Organizaciones eficientes. Argentina, Pág., 6.



### 2.3.1.3.3. Modelo de Hax y Majluf

Arnold Hax y Nicholas Majluf <sup>7</sup>(1991), elaboran un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

Según Hax y Majluf, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir una estructura organizacional básica.
- Definición detallada de la estructura organizacional.
- Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

### 2.3.1.3.4. Modelo Hágalo Usted Mismo

Dario Rodriguez, <sup>8</sup> hace referencia a que un modelo puede ser confeccionado por el propio consultor. Se debe cuidar hacer explícitas las variables relevantes y las relaciones entre éstas. El modelo elaborado debe ser lo suficientemente simple como para manipularlo fácilmente y lo bastante complejo para ofrecer una adecuada comprensión de una organización en funcionamiento.

---

<sup>7</sup> Hax A. y Majluf N. (1991). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. Buenos Aires. Pag.116

<sup>8</sup> Rodriguez, D.(2001): Diagnostico Organizacional. México, Pag.57

A continuación un listado amplio de conceptos que sirven para confeccionar un modelo de diagnóstico:

**Organización ambiente:** Aquí se incluye la historia de la organización, las relaciones entre la organización y la sociedad, la inserción ecológica de la organización y la inserción de los miembros de la organización en la sociedad.

**Cultura organizacional:** Las particularidades propias de cada organización son características centrales del quehacer organizacional y lo constituyen como un quehacer con identidad propia.

**Estructura:** Variables entregadas por los departamentos de personal, permiten visualizar el perfil de la organización, se incluye la descripción de los miembros, la descripción de la estructura, la identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.

**Comunicaciones:** La organización se constituye mediante las comunicaciones, se incluyen las comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales, además del sistema de comunicaciones formal e informal.

**Poder, autoridad y liderazgo:** Aquí se abarca la definición de la línea de mando formal; estilos de mando; aparición del liderazgo; criterios del surgimiento del liderazgo; existencia del liderazgo ejecutivo; prestigio y status formal e informal.

**Conflicto:** Aquí se incluyen conflictos entre empleados y dirección, por desigualdades percibidas, interpersonales, intrapersonales y recurrencia a búsqueda de apoyo externo.

**Sindicatos:** Expresión organizada de los miembros de la empresa, para canalizar sus inquietudes, reivindicando sus aspiraciones.

**Descripción, evaluación de cargos y desempeño:** Aquí se abarca la extensión, especificidad y número de cargos descritos; sistemas de evaluación de desempeño; relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones; sistema de recompensas y sanciones; antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso; evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos; definición del trabajo rutinario.

**Motivación:** Sólo se pueden lograr los objetivos si existe apoyo y compromiso efectivo de los miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Aquí se incluye política de administración de recursos humanos; motivación laboral existente; agrado o desagrado con las condiciones físicas, económicas sociales y psicosociales del trabajo; satisfacción – insatisfacción por la organización.

**Clima organizacional:** Estrecha relación con la motivación, pero abarca otros aspecto, tales como la atmósfera laboral existente. Aquí se incluye el ambiente de trabajo; las relaciones informales; reconocimiento social; sensación de pertenencia; rumores y comentarios negativos acerca de personas dentro de la organización.

**Toma de decisiones:** Fenómeno de mayor significación dentro de una organización. Aquí se incluyen las premisas de decisión; participación; canales de decisión; grado de especificidad de las decisiones; hasta qué nivel se adoptan las decisiones; reconocimiento de la racionalidad de decidir.

#### 2.3.1.4. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del "cliente" (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

### 2.3.1.5. Etapas del diagnóstico organizacional

Se puede dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

**Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

**Organización de la información**, es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

**Análisis e interpretación de la información:**

Que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

### 2.3.1.6. Resultados esperados del Diagnostico Organizacional

La siguiente lista muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico del clima organizacional:

**Realimentación:** Se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio, si la retroalimentación no es amenazadora; esto se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional.

**Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, entre otros factores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

**Incremento en la interacción y la comunicación:** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

**Confrontación:** Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

**Educación (referida a las actividades diseñadas para mejorar):** La capacitación, el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, y finalmente las habilidades. La educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

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

**Energía y optimismo creciente:** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. Estos son algunos de los elementos que se deben considerar cuando se planifican los programas de la organización.

### **2.3.1.7. Síntomas que se revelan con el Diagnostico Organizacional**

Algunos de los síntomas que se pueden identificar en una empresa al realizar un diagnostico organizacional son:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

### **2.3.1.8. Beneficios del Diagnóstico Organizacional**

Evidentemente al aplicar un Diagnóstico organizacional lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación y al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, estos son algunos:

- Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Creación de elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Edificación de las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el perfeccionamiento de Indicadores de Gestión.



## 2.3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.3.2.1. Definición de Clima Organizacional

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión general de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de una definición multidimensional, a diferencia de otras que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Son muchas las definiciones y conceptos análogos que se han propuesto para delimitar lo que significa Clima Organizacional. El desarrollo conceptual alrededor del tema, resulta apasionante para el contexto académico y práctico de los psicólogos en general, especialmente de los psicólogos organizacionales y otros profesionales como los administradores, los ingenieros vinculados con las organizaciones del siglo XXI.<sup>9</sup>

En Anexo E – se muestran las definiciones de clima organizacional citados por diferentes autores (reflejo de 46 años 1951 -1997).

---

<sup>9</sup> Vega, Diana , Arévalo, Alejandra, Sandoval Jeniffer. (2006). Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá. Diversitas - [Revista Electrónica] Vol.2, No.2. Pags. 329- 349 . Obtenido en la pagina Web: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>, el 24 de octubre de 2008

A partir de la revisión de la literatura, es permitido considerar que no hay una única definición de clima organizacional, aunque sí es posible identificar algunos elementos frecuentes, como:

- La personalidad de la organización.
- Las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

En base a los elementos considerados anteriormente, a continuación se presentan algunas definiciones para el clima organizacional:

Forehand y Gilmer, (1964) señalan que, "El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman".

"El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado". (Hall, 1972)

Robbins (1990) menciona, "El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas".

Para Gonçalvez, (1997), "El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta".

#### **2.3.2.1.1. Variables consideradas en la definición de Clima Organizacional**

A pesar que los estudios del clima organizacional se encuentran enfocados a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en la definición de clima organizacional son<sup>10</sup>:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

---

<sup>10</sup> Obtenido de la pagina Web: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>, el 26 de octubre de 2008

Todas estas variables configurarían el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

### **2.3.3.2. Tipología del Clima Organizacional**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961, 1967)

Rensis Likert<sup>11</sup>, (citado por Robbins, 1999) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales.

Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, México, 2004. Pág. 46

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los fundadores que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.**

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados.

El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- **Sistema II: Paternal.**

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

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.**

Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.**

Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría.

Resulta ser interesante que la definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

### 2.3.2.3. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

El Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar<sup>12</sup>:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima..

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

---

<sup>12</sup>Obtenido de la página Web: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>, el 28 de octubre de 2008



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

#### **2.3.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert (1961 – 1967), propone ocho dimensiones para el estudio del Clima Organizacional, y menciona que es determinante la forma en que una organización toma las decisiones en el interior de ella y en como se ejecutan o se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Por su parte, Litwin y Stinger, (1968), miden el clima organizacional en base a seis dimensiones que explicarían la forma como se relaciona el clima existente con ciertas propiedades de determinada empresa.

En el Anexo F – se muestran las Dimensiones del clima Organizacional propuestas por diferentes autores, citadas por Brunet (2004).

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones. Según Cabrera (1999) las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del clima organizacional una serie de elementos, contenidos o, más propiamente, determinadas dimensiones. Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima organizacional, se hace indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común, las que serán determinadas por el mismo ambiente laboral y las propias características de la empresa.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

### 2.3.2.5. Funciones del Clima Organizacional

El clima influye directamente en las funciones de la organización, pues establece el ambiente dentro del cual se pondrán en marcha los procesos de producción, este afecta de manera positiva o negativa a los empleados de la misma y por ende altera su desempeño. El clima organizacional determina:

- **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Lograr que los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y merece a los miembros una opinión.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

### 2.3.3. MOTIVACIÓN LABORAL

#### 2.3.3.1. Definición de Motivación Laboral

El origen etimológico de la palabra motivación, proviene de "movere", que significa mover, pues motivar es "mover voluntades". En 1979, Sikula afirmó que, debido a las diferentes concepciones sobre el comportamiento humano, existen diferentes definiciones del concepto de motivación y que tendrán un enfoque u otro en función del ámbito académico del investigador. A continuación se presentan algunas definiciones del concepto Motivación:

- Frederick Herzberg (1968) dice: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo"
- Dessler (1979), lo considera como un " reflejo o deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- Kelly (1966) afirma que: " La motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".
- "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 2004)

En síntesis, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

### 2.3.3.2. Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes<sup>13</sup>:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos (2a. ed.) Colombia. Págs. 50-52

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en las organizaciones es que cuando las rutas que conducen al objetivo de los empleados están bloqueadas, ellos normalmente se rinden o se frustran.

La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria de la empresa, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.



### **2.3.3.3. Modelos Explicativos de la Motivación**

La motivación puede ser entendida desde tres modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva.

Estos modelos deberán de ser entendidos sobre la base de que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada.

#### **2.3.3.3.1. Perspectiva Fisiológica**

Este modelo hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose “explorar como los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones” (Reeve, 1994)<sup>14</sup>.

En resumen, dicha perspectiva se ocupa de la manera que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales, sistema nervioso y endocrino.

#### **2.3.3.3.2. Perspectiva Conductual**

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

---

<sup>14</sup> Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción: España. Pág. 22

#### **2.3.3.2.1. Motivación Extrínseca**

Se denomina motivación extrínseca, cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona” (Reeve, 1994, p.22).

Este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos primordiales: recompensa y castigo. Ambas ocurren después de determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Los procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y a los castigo son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

#### **2.3.3.2.2. Motivación Intrínseca**

Bandura (1982, citado en Reeve 1994, p.130) explica que “la motivación intrínseca emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas”. Cuando las personas realizan actividades para satisfacer las necesidades de causación personal (determinación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca, en otras palabras, cuando la conducta esta auto regulada y surge de los intereses de las reacciones personales.

Las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimiento nuevos provocan a la persona curiosidad y tendencia a la exploración, lo que da la motivación personal.

### **2.3.3.3. Perspectiva Cognitiva**

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y como la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Kurt Lewin (1958) realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación, él entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan tensión que únicamente desaparecen mediante la acción ejecutora dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse "al grado de valor positivo o negativo de los objetos en el entorno de la persona" (Reeve, 1994, p. 168). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

### **2.3.3.4. Teorías de la Motivación Laboral**

Existen dos tipos de teorías que explican la motivación desde la perspectiva laboral, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso.

#### **2.3.3.4.1. Teorías de Contenido**

Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y a los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas.

### 2.3.3.4.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Abraham Maslow (1943) planteó en su libro "Motivation and Personality" (Motivación y Personalidad) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una organización y a aportar parte de su vida a ella.

Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

**Necesidades Fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, hambre, sed, sueño, sexo, etc.

**Necesidades de Seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de defensa, orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad y protección, entre otras.

**Necesidades Sociales** (de afiliación o pertenencia): Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

**Necesidades de Reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

**Necesidades de Autorrealización** (autosuperación): Estas necesidades se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

#### **2.3.3.4.1.2. Teoría de los Dos Factores**

Frederick Herzberg (1950), formuló la Teoría de los Dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

**Factores higiénicos o insatisfactorias:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental.

Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados.

Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

**Factores motivadores o satisfactorios:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

#### **2.3.3.4.1.3. Teoría de las Necesidades**

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray, McClelland (1961) estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación. A continuación se describen brevemente:

**Necesidad de Logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. El trabajo entendido como desafío y las dificultades, como reto. Los trabajadores dominados por esta necesidad viven para el éxito, necesitan recibir retroalimentación positiva con frecuencia y en general, prefieren trabajar solos al trabajo en equipo.

**Necesidad de Poder:** Dotes de mando y liderazgo. Búsqueda de organización, efectividad y obediencia. Las personas que se guían por esta necesidad disfrutan con la responsabilidad, los altos cargos, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr dicha influencia que por su propio rendimiento.

**Necesidad de Afiliación:** se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales. Estos trabajadores valoran más la cooperación que la competencia, son colaboradores y acatan las normas. Su meta es la integración y la valoración positiva por parte de sus compañeros.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad.

A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa.

La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

### 2.3.3.4.1.4. Teoría E - R - C

La Teoría E.R.C. expuesta por Clayton Alderfer (1992), considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

**Necesidades de existencia (E)**, que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow).

**Necesidades de relación (R)**, de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow)

**Necesidades de Crecimiento (C)**, anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema de Maslow).

Lo particular de esta teoría y lo que la diferencia de la de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente.

Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC: Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.



### 2.3.3.4.2. Teorías de Proceso

Las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales.

#### 2.3.3.4.2.1. Teoría de las Expectativas

La Teoría de las expectativas de Vroom es un modelo de motivación laboral presentado por Victor Vroom (1962) y ampliado por Porter y Lawler. Se basa en la siguiente premisa: "La fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004, Pág. 173). La motivación según Vroom es producto de 3 factores:

**Valencia:** el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.

**Expectativa:** el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.

**Medios:** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores. A cada factor se le asigna un valor entre 0 y 1 (la valencia puede ser negativa o positiva) y después se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La utilidad real de esta Teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados. Sin embargo, en la práctica es casi imposible obtener mediciones fiables de estos factores tan subjetivos, por lo que deja de ser viable reducir la motivación a un valor numérico.

#### **2.3.3.4.2.2. Teoría de la Equidad**

El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales.

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Stacey Adams (1965) plantea la Teoría de la Equidad, la cual sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo - recompensa y la razón de esfuerzo - recompensa de otros en situaciones parecidas.

En otras palabras mas simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento, etc.) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una solida y productiva relación que se logra con el empleado.

El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

### 2.3.4. CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer esas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas (particularmente de aquellas que tienen autoridad) y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación como la inteligencia o las actitudes varia de una persona a otra; y dentro de un individuo, de un momento a otro. La adaptación varía en un continuo y corresponde más a grados que a tipos.

Una buena adaptación denota salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> National Association for Mental Health, Mental Health, New York, USA

- Sentirse bien consigo mismo
- Sentirse bien con respecto a los demás
- Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual esta íntimamente ligado a la motivación de los empleados, cuando tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional y se establece relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, de desinterés, apatía, descontento, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, mítines, etc.)

Atkinson desarrollo un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas<sup>16</sup>:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

---

<sup>16</sup> Atkinson, J.W., (1965). An Introduction to Motivation, Princeton, Pag. 240 - 245

- Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad, el modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en este modelo generará un cambio de comportamiento.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Percibe o experimentan los miembros de la organización,
- e influyen en el comportamiento"<sup>17</sup>

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente motivacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando propicia la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de sus miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

---

<sup>17</sup> Litwin, G.H.(1975): Climate and Motivation: An Experimental Study, Organizational Psychology. Pag.111

## CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION.

### 3.1. Tipo de Investigación.

La investigación fue de tipo: Descriptivo, Prospectivo, Transversal y de Campo.

- **Descriptivo**

El tipo de investigación realizada fue descriptiva, el cual consiste en describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar y explicar las causas y efectos para los cuales los datos de interés, serán tomados directamente de la realidad del estudio (tomar los datos in situ) de las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La investigación describirá de forma precisa las dimensiones del clima organizacional referente a los factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales de la organización a través de diferentes indicadores.

- **Prospectivo**

Se estudió el comportamiento de las variables en el momento de ocurrencia de los hechos.

- **Transversal.**

La investigación estuvo delimitada a un periodo comprendido entre el mes de Octubre de 2008 a Junio de 2009 y no se le dará seguimiento.

- **De Campo**

La investigación se realizó en las instalaciones de la organización de telecomunicaciones objeto de estudio

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipularan las variables en estudio, es decir, no se va a intervenir en los factores el clima organizacional (dimensiones e indicadores) y transaccional - descriptivo, tomando en consideración que el instrumento y la recolecta de datos se efectuó en un momento específico en el tiempo y con una medición única. Exclusivamente se observaron las variables en su ambiente natural, sin intervenir en el comportamiento de los datos que han sido investigados.

### **3.3. Determinación del Universo y Muestra**

- **Universo**

El universo de la investigación estuvo conformado por la totalidad del personal de los catorce departamentos de la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, estos departamentos son los siguientes: Presidencia, Financiero, Contabilidad, Cobros, Facturación, Atención al cliente, Agencias, Talento Humano, Comercialización, Internet, Planta Externa, Conmutación, Informática y Operadores Internacionales.

- **Muestra**

No se realizó ningún procedimiento muestral; ya que en los diagnósticos organizacionales se deben de tomar en cuenta todos y cada uno de los empleados que conforman los departamentos de la empresa. En este caso se incluirán a los 110 empleados para realizar la investigación.

## Distribución de la Población

A continuación se presentan los 110 empleados tomados en cuenta para el Diagnóstico de Clima Organizacional distribuidos en los diferentes departamentos de la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio:

Departamentos	No. de empleados
Presidencia	5
Financiero	10
Contabilidad	5
Cobros	6
Facturación	2
Atención al Cliente	15
Agencias	13
Talento Humano	3
Comercialización (Mercadeo y Ventas)	7
Internet	13
Planta Externa	16
Conmutación	7
Informática	6
Operadores Internacionales	2
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>

- **Criterios de Inclusión y Exclusión de la Población**

### Inclusión:

Para el estudio se tomó en consideración a todos los empleados de contratación fija de los diferentes departamentos de la empresa, independientemente de su género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la organización.

### Exclusión:

No se tomaron en cuenta para la investigación, empleados interinos, personal incapacitados de gravedad, empleados subcontractados por la empresa (personal de vigilancia y seguridad).



### 3.4. Diseño del Instrumento.

Con la finalidad de realizar el diagnóstico de clima organizacional para conocer la situación actual de la empresa se diseñó una encuesta tomando como referencia la escala valorativa de Rensis Likert (1932).

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, es un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. La escala utiliza enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

Para construir una escala de actitudes de calificaciones sumadas, en primer lugar se debe de definir el objeto de la variable actitud que se pretende medir. En segundo lugar se consultará la información pertinente para construir los ítems.

Con estos dos pasos se puede tener una escala previa, la que ha de someterse a una valoración piloto en una muestra representativa de la población o de otra con características similares a la que se va a estudiar.

Con esta valoración se podrá efectuar un análisis de los ítems que permitirá decidir si son discriminativos, o no, si se deben modificar, y en definitiva cómo se va a configurar la escala. Finalmente, una vez que se haya pasado la escala en la población que interesa estudiar, se obtiene la puntuación sumada de cada individuo.

Tomando en cuenta las consideraciones presentadas anteriormente, se diseñó una encuesta de actitudes con su respectiva escala de valoración, esta lleva dos partes, las que se detallan a continuación:

En primer lugar, la encuesta abarca las categorías demográficas de la población objeto de estudio, tales como: género (masculino o femenino), rango de edades, antigüedad laboral y distribución del área organizativa (departamentos).

En segundo lugar, sobre las dimensiones seleccionadas para realizar el diagnóstico de clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en estudio y para analizar sus respectivos indicadores, se creó un cuestionario estructurado de sesenta (60) ítems, el cual se fundamentó en preguntas cerradas (afirmaciones) de respuestas de elección múltiple con una estimación en base a la escala de Likert, dicha escala tiene cinco (5) alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cinco. A continuación se presenta la medición de la escala:

<b>Escala Cualitativa</b>	<b>Escala Cuantitativa</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>1</b>
En desacuerdo	<b>2</b>
Indiferente	<b>3</b>
De acuerdo	<b>4</b>
Totalmente de acuerdo	<b>5</b>

Ver Anexo G – Encuesta de Clima Organizacional

### 3.5. Elementos del instrumento

Dentro del clima organizacional se identifican tres dimensiones o factores a evaluar con sus respectivos indicadores, estos son los siguientes:

<b>Dimensión del clima organizacional</b>	<b>Indicadores para la medición</b>
<b>Factores de Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones laborales</li><li>• Capacitación y entrenamiento</li><li>• Supervisión y liderazgo</li><li>• Desarrollo profesional</li></ul>
<b>Factores de Satisfacción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puesto de trabajo</li><li>• Remuneraciones</li><li>• Prestaciones</li></ul>
<b>Factores Culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Comunicación organizacional</li><li>• Sentido de pertenencia y compromiso</li><li>• Apoyo de recursos humanos</li><li>• Estrategia organizacional</li></ul>

Ver Anexo H - Operacionalización de las dimensiones del clima organizacional y sus respectivos indicadores.

### 3.6. Calificación del Instrumento

Para la calificación de los indicadores de las dimensiones del clima organizacional se utilizó el método estadístico porcentual el cual se detalla a continuación:

$$\text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Donde:

(%) = Porcentaje

F = Frecuencia

100 = Constante

N = Total de Datos

Para determinar el nivel en que se encuentran los factores o dimensiones evaluadas se utilizó la siguiente fórmula estadística para facilitar el proceso.

$$\text{Dimensión} = \left( \frac{\sum X}{Pr (pt) (N)} \right) 100$$

Donde :

$\sum X$  = Sumatoria de frecuencia Absoluta (puntaje obtenido x valor en escala de Likert)

Pr = Total de preguntas del indicador analizado por encuestas

pt = Máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert por pregunta (5)

N = Total de personas encuestadas (110)

### 3.7. Parámetros de Medición del Instrumento

Se tomará en cuenta el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los encuestados. Los parámetros considerados son los siguientes:

Calificación	Intervalo	Estado
Calificación muy baja	0 – 20 %	Critico
Calificación baja	21 – 40%	Bajo
Calificación media	41 – 60%	Promedio
Calificación alta	61 – 80%	Destacado
Calificación muy alta	81 – 100%	Optimo

De acuerdo a los resultados de la evaluación diagnostica del clima organizacional, este podrá tener ciertas pautas de control las que se mencionan a continuación:

Estado	Pauta de control
<b>Critico</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado crítico</b> , significa que se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
<b>Bajo</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado bajo</b> , significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
<b>Promedio</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado promedio</b> , significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
<b>Alto</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado alto</b> , significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
<b>Optimo</b>	Cuando el Clima Organizacional da como resultado <b>estado Optimo</b> , significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

### **3.8. Validez y Confiabilidad del Instrumento**

#### **Validez:**

El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido, mediante el juicio de expertos en metodología y estadística, y por parte de especialistas (consultores) en la Administración de Recursos Humanos, quienes emitieron sus opiniones en relación a la coherencia, claridad, pertinencia y número de ítems que contiene el instrumento para determinar su comprensión y aceptación.

#### **Confiabilidad:**

Se considera que la confiabilidad de un instrumento de medición, es la capacidad que tiene de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones. Con la finalidad de determinar la precisión de las variables en estudio (dimensiones e indicadores), se aplicó el instrumento a una muestra de 10 sujetos de otra organización, los cuales poseen características similares a la población en estudio, de esa forma se determinó la confiabilidad del mismo.

### **3.9. Aplicación del Instrumento**

Se convocó a una reunión a todos los gerentes de los departamentos de la empresa para explicar de manera detallada los objetivos que persigue la investigación, se hizo un calendario de trabajo para establecer las fechas para la aplicación del cuestionario. Fijado el día y la hora de la aplicación de la encuesta se notificó a todo el personal.

La encuesta se aplicó en los meses de noviembre y diciembre de 2008 a un número total de ciento diez (110) empleados distribuidos entre los catorce departamentos que conforman la organización, no se considero el género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la organización y fue administrada por la responsable de proyecto de investigación en colaboración de la Gerencia de Recursos Humanos.

Con los grupos ya establecidos se procedió a leer las instrucciones de la encuesta y a concientizar a los participantes sobre la importancia de realizar el estudio, ya que la opinión de todos los empleados sería sumamente valiosa, seguidamente, se explicó como llenar la encuesta de clima organizacional, las dudas que surgieron entre los participantes se aclararon de tal forma que no hubiesen equivocaciones para contestar las preguntas. El tiempo para contestar la encuesta es de aproximadamente cuarenta minutos.

Como aspecto ético considerado en la investigación, se tomo en cuenta la garantía de confidencialidad, en este sentido, se le explicó a los empleados que la información que recabada a través de la encuesta no identificaría a nadie, ya que en estas no se le solicita nombres ni apellidos, lo que generó una atmosfera de confianza entre los participantes.

### **3.10. Fuentes de Información**

Para la clasificación de los tipos de fuentes de información útiles en el campo de la investigación se emplean dos parámetros combinados:

- El **grado de información** proporcionado por las fuentes, que nos lleva a la división entre fuentes primarias y secundarias.
- Según el **uso que damos a su contenido**, distinguimos entre obras generales y obras de referencia.

**Fuente Primaria de Investigación:** Esta fuente se refiere a la investigación de campo, la cual contribuyó a recabar información relevante sobre el clima organizacional, a través de las encuestas administradas a la población objeto de estudio.

**Fuentes Secundarias de la Investigación:** Estas se refieren a la información obtenida por medio de libros, artículos, ensayos electrónicos, tesis de graduación, folletos, guías metodológicas, etc. la cual sirvió para ampliar el contenido de cada uno de los elementos que tienen relación con el tema en estudio.

### 3.11. Métodos de Investigación

La información obtenida fue recolectada directamente por la responsable del proyecto de investigación. Para efectos del presente estudio se utilizaron los métodos siguientes:

**Método Lógico.** Permite realizar la investigación en forma ordenada y secuencial iniciando con el planteamiento del problema hasta la formulación de conclusiones y recomendaciones.

**Método Deductivo.** Porque se partió de los aspectos generales de la investigación para llegar a tener un conocimiento específico de la realidad en estudio, lo que permitió formular conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados obtenidos.

**Análisis y Síntesis.** Porque se analizó las variables en estudio (Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional) y se sintetizó en forma clara los elementos que configuraron los resultados del estudio.



**Observación directa:** este método se utilizó para ampliar los resultados obtenidos sobre la información que no se logro adquirir a través de las encuestas, y consistió en verificar directamente el actuar del personal de los diferentes departamentos de la empresa en su entorno habitual. Se anotaron los hechos más relevantes de las situaciones reales.

### 3.12. Técnica de Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó a través de la estadística descriptiva de las dimensiones e indicadores tomados individualmente en función de la información obtenida mediante el instrumento aplicado (encuesta de clima organizacional) a la población sujeta de estudio; este se realizo de la siguiente manera:

La información obtenida en la investigación de campo se clasificó y se distribuyó a través de un vaciado de datos por medio de un análisis estadístico, se utilizó el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias absolutas derivadas de cada indicador según las respuestas de los encuestados (análisis cuantitativo), seguidamente los datos se tabularon y los porcentajes alcanzados se ilustraron en gráficos de pastel usando hojas de cálculo de Microsoft Excel 2007 - versión profesional para una mejor interpretación con el fin de resumir la información tanto a nivel general como específica. El análisis de datos obtenidos se realizo en base a los objetivos.

La interpretación en forma global por cada dimensión e indicador permitió establecer la representación de los juicios críticos de cada opinión emitida por la responsable del proyecto de la investigación (análisis cualitativo).

## CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo, estos se adquirieron mediante la aplicación del instrumento al personal que labora en la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio según se menciona en la metodología.

La interpretación general de las categorías demográficas de la población, tales como: género (masculino o femenino), rango de edades, antigüedad laboral y distribución del área organizativa (departamentos) quedarán plasmadas a través de tablas de frecuencias absolutas y gráficos para facilitar su comprensión.

Los demás resultados se agruparon tomando en cuenta las tres dimensiones del clima organizacional con sus respectivos indicadores: factores de motivación (condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional), factores de satisfacción (puesto de trabajo, remuneraciones, prestaciones) y factores culturales (trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia y compromiso, apoyo de recursos humanos y estrategia organizacional).

La interpretación de los indicadores del clima organizacional se muestran mediante la explicación descriptiva de las escalas de medición por medio de la asignación de valores a cada una de las cinco opciones a contestar (escala de Likert), estas se apoyan en tablas elaboradas en base a los registros de frecuencia absoluta y de porcentajes, y se acompañan con gráficos de pastel que ilustran la información recopilada a través de las encuestas aplicadas al personal de forma general.

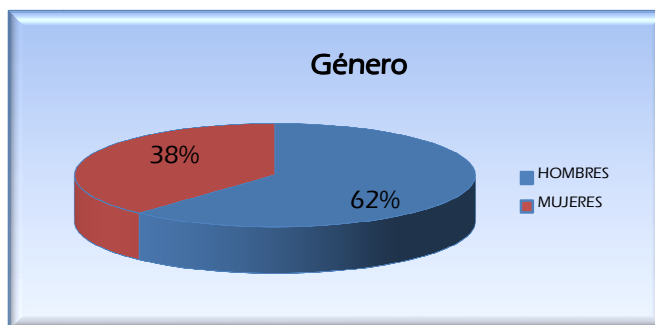
En el Anexo I – Se muestra la matriz general y el vaciado de datos de la encuesta.

## 4.1. Interpretación de resultados de las Categorías Demográficas

### 4.1.1 Categoría: Género

Frecuencia	Masculino	Femenino
110	68	42

Tabla y Grafico 1 – Categoría demográfica: Género

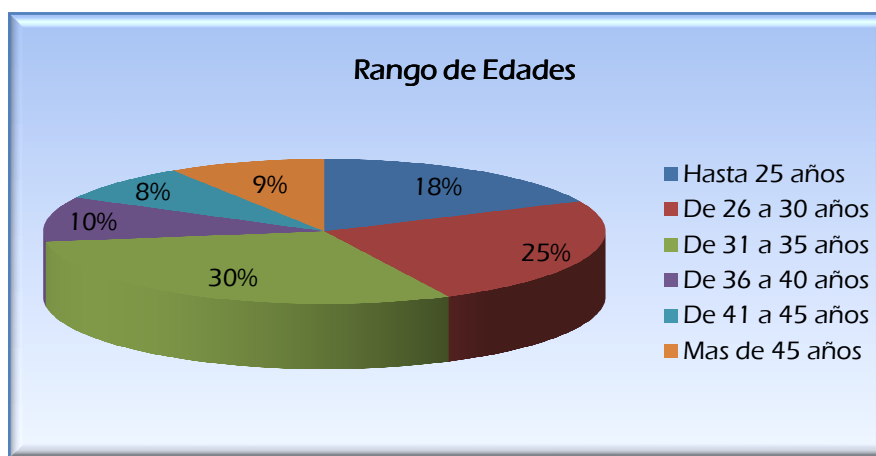


**Comentario:** De la población total encuestada (110 participantes) el 38% es personal de sexo femenino y el 62% restante es personal de sexo masculino

### 4.1.2. Categoría: Rango de Edades

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 25 años	20	18%
De 26 a30 años	27	25%
De 31 a 35 años	33	30%
De 36 a 40 años	11	10%
De 41 a 45 años	9	8%
Mas de 45 años	10	9%

Tabla y Grafico 2 – Categoría demográfica: Rango de Edades

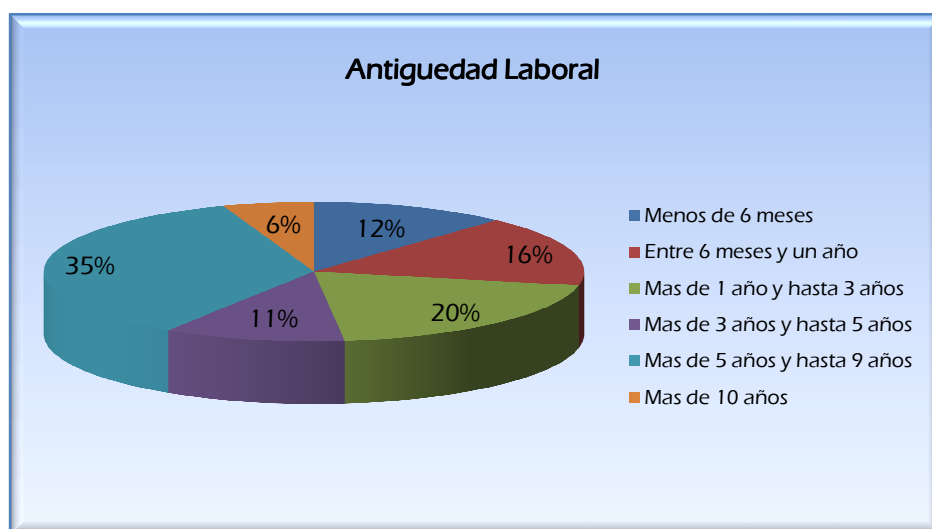


**Comentario:** De los 110 participantes en la investigación de campo, el 18% tiene una edad de hasta 25 años, el 25% tiene un rango de edad de 26 a 30 años, el 30% tiene un margen de 31 a 35 años, un 10 % posee de 36 a 40 años, un 8% tiene de 41 a 45 años y finalmente un 9% tiene mas de 45 años

#### 4.1.3. Categoría: Rango de Antigüedad Laboral

Rango de Antigüedad Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	13	12%
Entre 6 meses y hasta 1 año	18	16%
Mas de 1 año y hasta 3 años	22	20%
Mas de 3 años y hasta 5 años	12	11%
Mas de 5 años años y hasta 9 años	39	35%
Mas de 10 años	6	6%

Tabla y Grafico 3 – Categoría Demográfica: antigüedad laboral

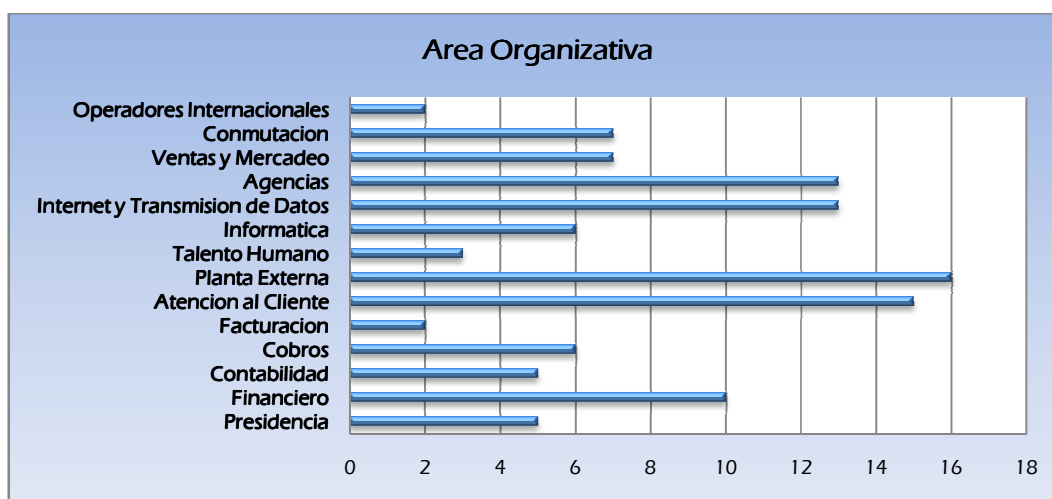


**Comentario:** El 12% de la población encuestada tiene menos de 6 meses trabajando para la empresa, el 16% tiene entre 6 meses y hasta un año, el 20% posee mas de un año y menos de tres años, el 35% (mayoría de la población) tiene mas de 5 años y hasta 9 años, lo que indica estabilidad laboral y un 6% que tiene mas de 10 años trabajando para la empresa.

#### 4.1.4. Categoría: Distribución del Área Organizativa

ÁREA ORGANIZATIVA	Frecuencia	Porcentaje
Presidencia	5	5%
Financiero	10	9%
Contabilidad	5	5%
Cobros	6	5%
Facturación	2	2%
Atención al Cliente	15	14%
Planta Externa	16	14%
Talento Humano (RRHH)	3	3%
Informatica	6	5%
Internet	13	12%
Agencias	13	12%
Comercialización	7	6%
Conmutación	7	6%
Operadores Internacionales	2	2%

Tabla y Grafico 4 – Distribución del área Organizativa



#### Comentario:

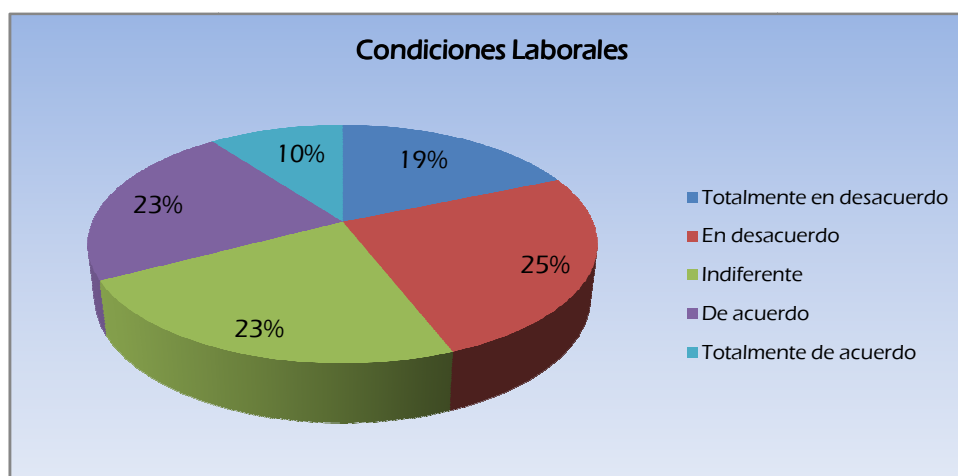
El 5% de la población pertenece a presidencia, el 9% a financiero, contabilidad y cobros tienen un 5% respectivamente, facturación y operadores internacionales poseen un 2%, el departamento con mayor población es planta externa con un 16%, seguido de atención al cliente con un 15%, recursos humanos se ubica con un 3%, informática con un 6%, los departamentos de internet y agencias con un 13% individualmente, finalmente el área comercial (ventas y mercadeo) y conmutación poseen un 7% de la población.

## 4.2. Interpretación de resultados de los indicadores del Factor Motivación

### 4.2.1. Condiciones laborales - Formula $\text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$

Total de preguntas en el indicador: 4		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	82	19%
En desacuerdo (2)	112	25%
Indiferente (3)	102	23%
De acuerdo (4)	99	23%
Totalmente de acuerdo (5)	45	10%
Total	440	100%

Tabla y Grafico 5 – Indicador Condiciones Laborales



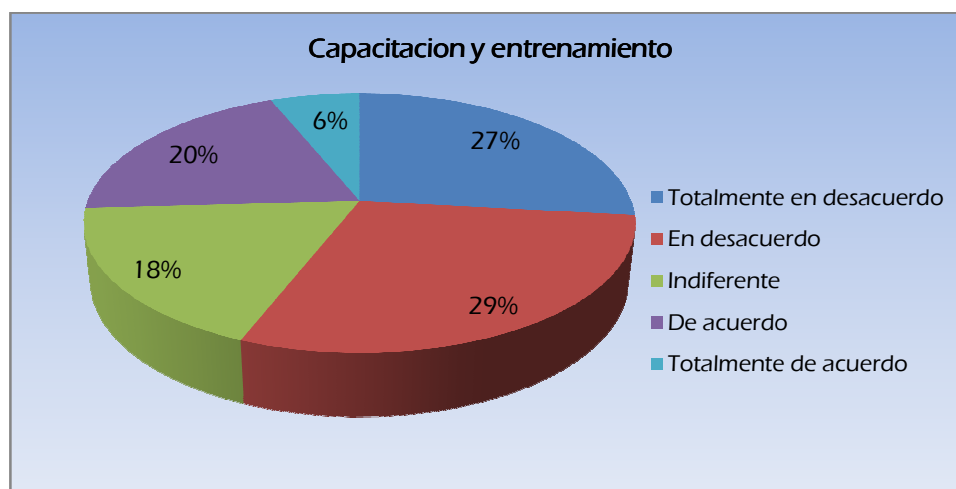
#### Comentario:

Este indicador incluye los diversos aspectos relacionados con las condiciones laborales de la organización, entre ellos se investigó la percepción del personal referente al equipo y recursos materiales, horarios de trabajo, cantidad de trabajo asignado y ambiente físico de la empresa (limpieza, orden, ventilación, iluminación y espacio). Los resultados obtenidos revelan que el 19% de los empleados está totalmente en desacuerdo con las condiciones laborales que ofrece la empresa, el 25% muestra estar en desacuerdo, el 23% es indiferente, el 23% menciona que está de acuerdo y el 10% señala que está totalmente de acuerdo con dicho indicador.

**4.2.2. Capacitación y entrenamiento**      Formula -      Porcentaje (%) =  $\frac{F \times 100}{N}$

Total de Preguntas en el indicador: 5		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	152	27%
En desacuerdo (2)	166	29%
Indiferente (3)	103	18%
De acuerdo (4)	112	20%
Totalmente de acuerdo (5)	35	6%
Total	568	100%

Tabla y Grafico 6 - Indicador Capacitación y Entrenamiento



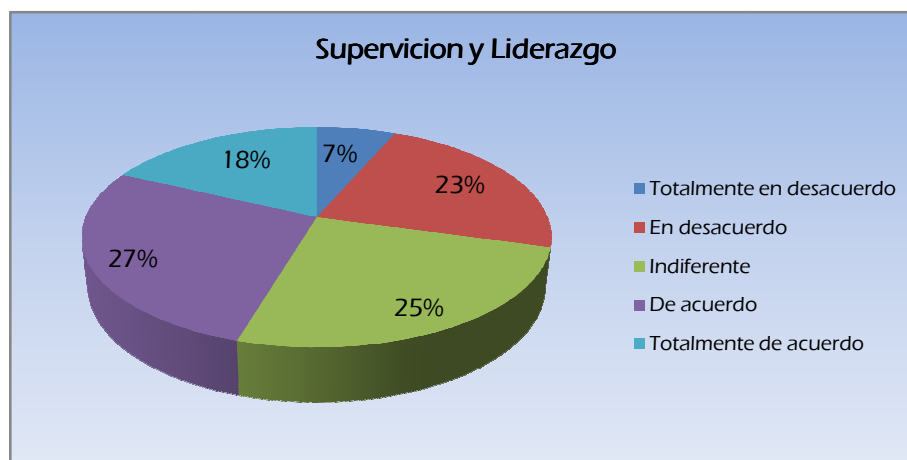
**Comentario:**

Este indicador comprende los diversos aspectos relativos a la capacitación y entrenamiento del personal que se ofrece en la organización, entre ellos se indagó sobre la percepción de los empleados en cuanto a la Inducción al puesto de trabajo, tiempo de capacitación, calificación de la capacitación, utilidad de la capacitación y entrenamiento para la empresa. Los resultados obtenidos en la encuesta dejar ver que el 27% de los empleados están en total desacuerdo con dicho indicador, el 29% muestra estar en desacuerdo, el 18% es indiferente, el 20 % menciona que esta de acuerdo y un 6% señala que esta totalmente de acuerdo con la capacitación y entrenamiento que se reciben por parte de la empresa.

**4.2.3. Supervisión y Liderazgo**      **Formula** - **Porcentaje (%) =  $\frac{F \times 100}{N}$**

Total de preguntas en el indicador: 9		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	64	7%
En desacuerdo (2)	226	23%
Indiferente (3)	250	25%
De acuerdo (4)	271	27%
Totalmente de acuerdo (5)	178	18%
Total	989	100%

Tabla y Grafico 7 – Indicador Supervisión y Liderazgo



**Comentario:**

Este indicador abarca los diversos aspectos concernientes a la supervisión y liderazgo de las jefaturas de la empresa, entre ellos se estudió la percepción del personal en lo relacionado a la comunicación de jefes con subalternos, aplicación de medidas disciplinarias, asignación y distribución de trabajo, solución de problemas, consideración de sugerencias y opiniones de los empleados. Los resultados revelan que el 7% de los empleados están totalmente en desacuerdo con el tipo de supervisión y liderazgo que ejercen los mandos superiores, el 23% muestra estar en desacuerdo, el 25% es indiferente, el 27 % menciona que esta de acuerdo y el 18% señala que esta totalmente de acuerdo con dicho indicador.

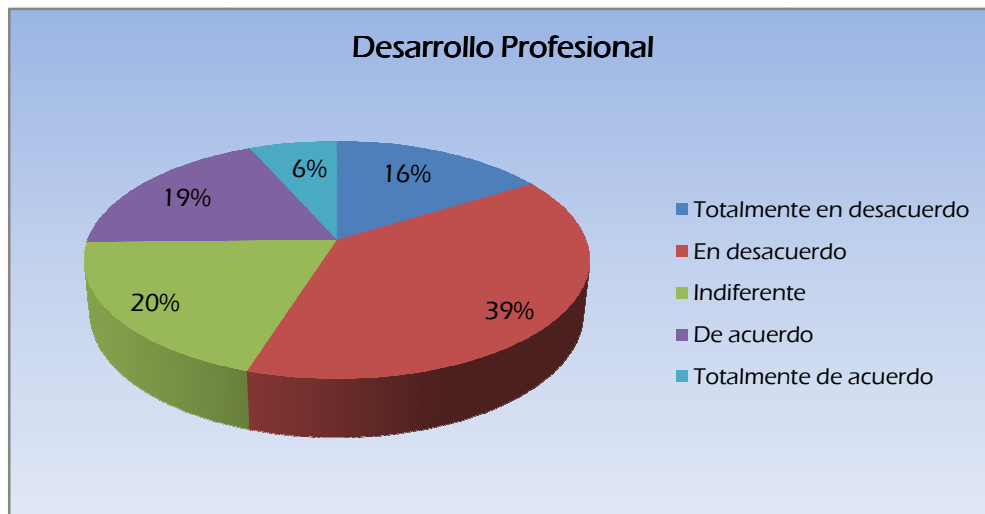


#### 4.2.4. Desarrollo profesional

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de preguntas por indicador: 4		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	71	16%
En desacuerdo (2)	170	39%
Indiferente (3)	87	20%
De acuerdo (4)	82	19%
Totalmente de acuerdo (5)	29	6%
Total	439	100%

Tabla y Grafica 8 – Indicador Desarrollo Profesional



#### Comentario:

Este indicador incluye los diversos aspectos referentes al desarrollo profesional que se puede dar dentro de la organización, entre ellos se investigó la percepción del personal en lo relacionado a las oportunidades de ascenso, promoción interna, imparcialidad de parte de los jefes para otorgar ascensos y promociones. Los resultados obtenidos dejan ver que el 16% de los empleados están en total desacuerdo con dicho indicador, el 39% muestra estar en desacuerdo, el 20% es indiferente, el 19 % menciona que esta de acuerdo y el 6% señala que esta totalmente de acuerdo con el desarrollo profesional que ofrece la empresa.

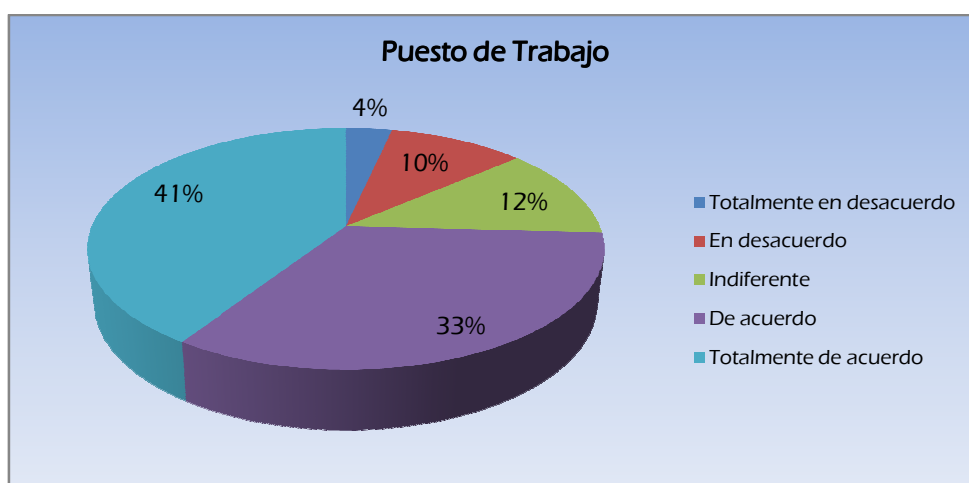
### 4.3. Interpretación de resultados de los indicadores del Factor Satisfacción

#### 4.3.1. Puesto de Trabajo

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de preguntas en el indicador: 5		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	19	4%
En desacuerdo (2)	56	10%
Indiferente (3)	67	12%
De acuerdo (4)	183	33%
Totalmente de acuerdo (5)	224	41%
Total	549	100%

Tabla y Grafico 9 – Indicador Puesto de Trabajo



#### Comentario:

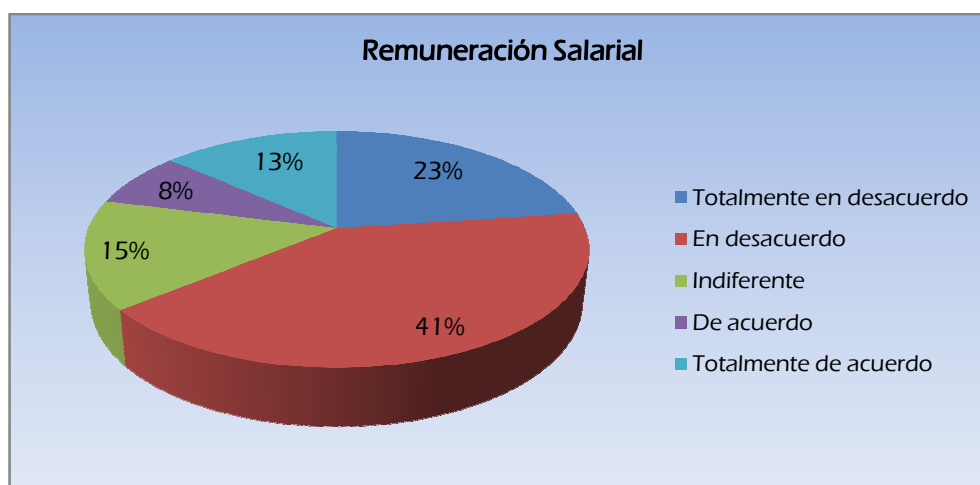
Este indicador comprende los diversos aspectos relacionados al puesto de trabajo dentro de la organización, entre ellos se indagó la percepción del personal referente a la Satisfacción en el puesto de trabajo, relación del puesto de trabajo con las habilidades y conocimientos, relación del puesto de trabajo con la capacidad y experiencia. Los resultados obtenidos en la encuesta revelan que el 4% de los empleados está totalmente en desacuerdo con el dicho indicador, el 10% muestra estar en desacuerdo, el 12% es indiferente, el 33% menciona que está de acuerdo y finalmente el 41% señala que está totalmente de acuerdo con el puesto de trabajo que desempeñan en la empresa.

### 4.3.2. Remuneración

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de Preguntas en el indicador: 6		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	151	23%
En desacuerdo (2)	271	41%
Indiferente (3)	98	15%
De acuerdo (4)	50	8%
Totalmente de acuerdo (5)	89	13%
Total	659	100%

Tabla y Grafico 10 – Indicador Remuneraciones



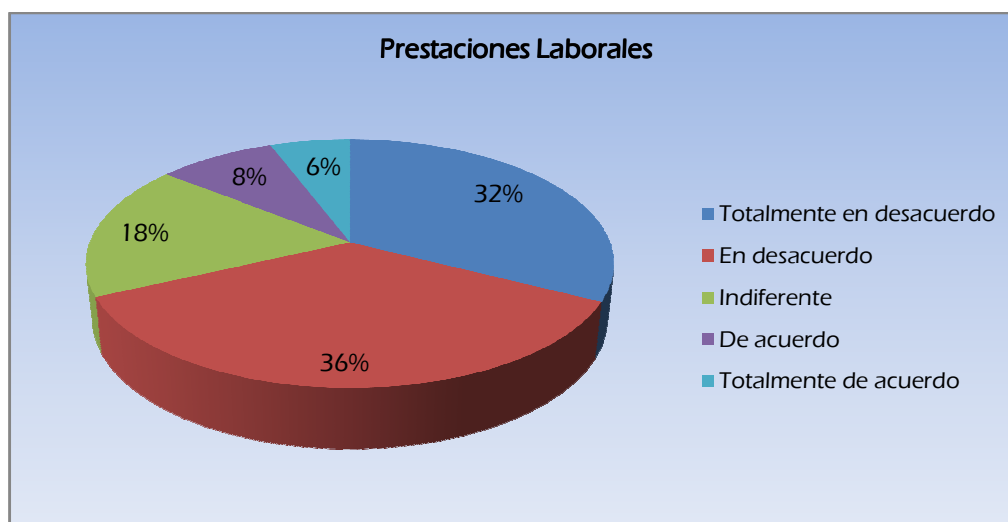
#### Comentario:

Este indicador abarca los diversos aspectos concernientes a la remuneración salarial que ofrece la empresa, entre ellos se estudió la percepción del personal en lo relativo a los sueldos y salarios que paga la empresa en base al nivel de experiencia, complejidad de las tareas y responsabilidades en el cargo, nivelaciones salariales, pago de salario en las fechas oportunas y salario de acuerdo al mercado laboral. Los resultados dejan ver que el 23% de los empleados están en total desacuerdo con el nivel de remuneración que la empresa ofrece, el 41% muestra estar en desacuerdo, el 15% es indiferente, el 8% menciona que está de acuerdo y finalmente el 13% señala que está totalmente de acuerdo con dicho indicador.

**4.3.3. Prestaciones al personal**      **Formula** - **Porcentaje (%) =  $\frac{F \times 100}{N}$**

Total de preguntas en el indicador: 3		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	107	32%
En desacuerdo (2)	117	36%
Indiferente (3)	58	18%
De acuerdo (4)	28	8%
Totalmente de acuerdo (5)	19	6%
Total	329	100%

Tabla y Grafico 11 – Indicador Prestaciones al Personal



**Comentario:**

Este indicador incluye los diversos aspectos referente a las prestaciones laborales que se brindan en la organización, entre ellos se investigó la percepción del personal en lo relacionado a las actividades recreativas y sociales que se realizan para los empleados y las prestaciones adicionales a las de ley que se ofrecen. Los resultados obtenidos en la encuesta revelan que el 32% de los empleados están totalmente en desacuerdo con dicho indicador, el 36% muestra estar en desacuerdo, el 18% es indiferente, el 8% menciona que esta de acuerdo y finalmente el 6% señala que esta totalmente de acuerdo con las prestaciones laborales que se dan en la empresa.

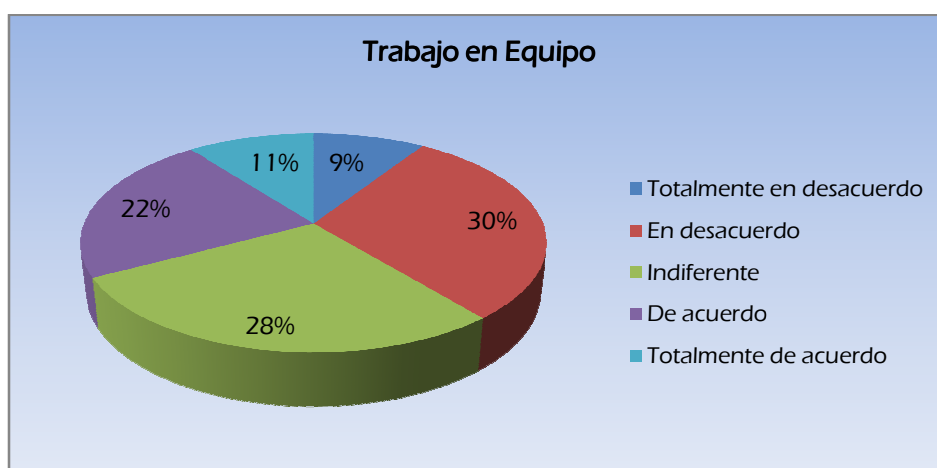
#### 4.4. Interpretación de resultado de los indicadores del Factor Cultural

##### 4.4.1. Trabajo en equipo

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de preguntas en el indicador: 5		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	50	9%
En desacuerdo (2)	163	30%
Indiferente (3)	154	28%
De acuerdo (4)	122	22%
Totalmente de acuerdo (5)	57	11%
Total	546	100%

Tabla y Grafico 12 – Indicador Trabajo en Equipo



##### Comentario:

Este indicador comprende los diversos aspectos relacionados con el trabajo en equipo que se da dentro de la organización, entre ellos se indagó sobre la percepción del personal referente al apoyo, colaboración, participación y cooperación entre los compañeros de trabajo y entre departamentos de la empresa. Los resultados obtenidos demuestran que el 9% de los empleados están en total desacuerdo con el trabajo en equipo presente en la empresa, el 30% revela estar en desacuerdo, el 28% es indiferente, el 22% menciona que está de acuerdo y finalmente el 10% señala que está totalmente de acuerdo con dicho indicador.

#### 4.4.2. Comunicación Organizacional

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de preguntas en el indicador: 6		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	163	25%
En desacuerdo (2)	267	41%
Indiferente (3)	151	23%
De acuerdo (4)	59	9%
Totalmente de acuerdo (5)	17	2%
Total	657	100%

Tabla y Grafico 13 – Indicador Comunicación Organizacional



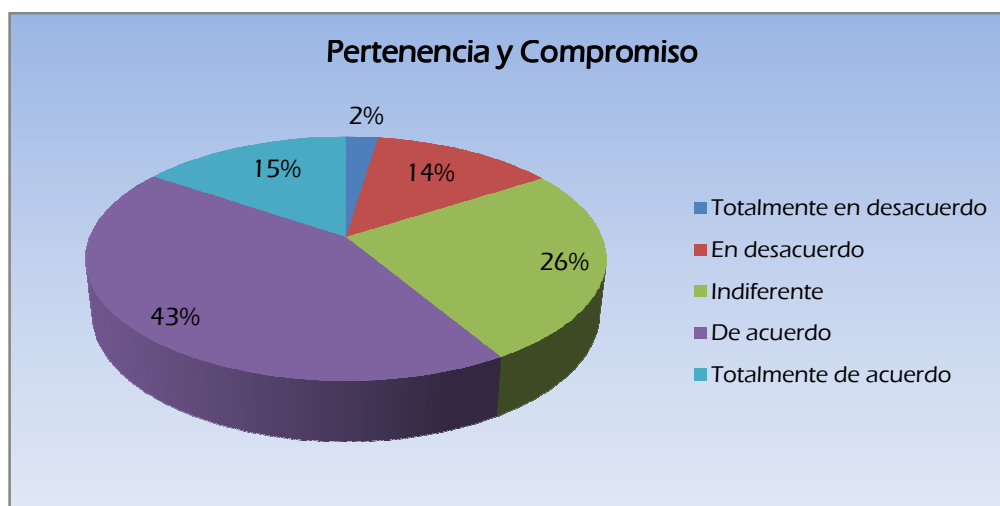
#### Comentario:

Este indicador abarca aspectos concernientes a la comunicación organizacional que se da dentro de la empresa, entre ellos se estudió la percepción del personal en lo relativo a los medios informativos (cartelera, correos, murales), reuniones informativas, documentación escrita y verbal, comunicación de acuerdos, sugerencias de los empleados. Los resultados obtenidos en la encuesta revelan que el 25% de los empleados están totalmente en desacuerdo con el dicho indicador, el 41% muestra estar en desacuerdo, el 23% es indiferente, el 9% menciona que está de acuerdo y finalmente el 2% señala que está totalmente de acuerdo con la comunicación organizacional que posee la empresa.

**4.4.3. Sentido de Pertenencia y Compromiso.**      **Formula** - **Porcentaje (%) =  $\frac{F \times 100}{N}$**

Total de preguntas en el indicador: 5		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	13	2%
En desacuerdo (2)	75	14%
Indiferente (3)	142	26%
De acuerdo (4)	239	43%
Totalmente de acuerdo (5)	86	15%
Total	555	100%

Tabla y Grafico 14 – Indicador Sentido de Pertenencia y Compromiso



**Comentario:**

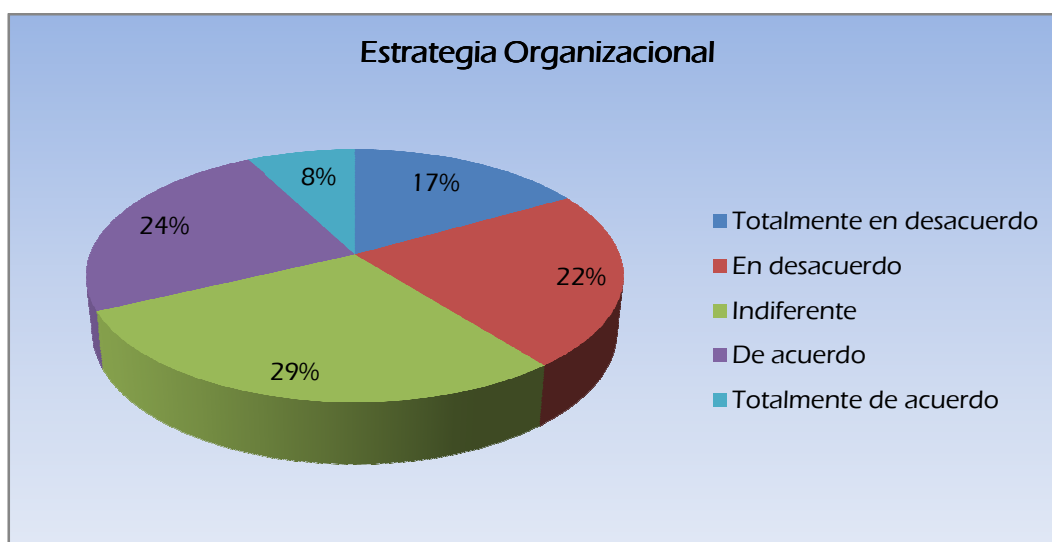
Este indicador incluye los diversos aspectos referentes al sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la organización, entre ellos se investigó la percepción de los empleados en lo relacionado a las expectativas personales en cuanto al sentimiento de pertenecer a la organización, compromiso con el éxito de la empresa, orgullo por ser miembro de la empresa, calidad de los productos ofrecidos. Los resultados obtenidos dejan ver que el 2% de los empleados están en total desacuerdo con el sentirse pertenecientes y comprometidos con la empresa, el 14% muestra estar en desacuerdo, el 26% es indiferente, el 43% menciona que está de acuerdo y finalmente el 15% señala que está totalmente de acuerdo con dicho indicador.

#### 4.4.4. Estrategia Organizacional

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de preguntas en el indicador: 5		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	92	17%
En desacuerdo (2)	124	22%
Indiferente (3)	157	29%
De acuerdo (4)	134	24%
Totalmente de acuerdo (5)	42	8%
Total	549	100%

Tabla y Grafico 15 – Indicador Estrategia Organizacional



#### Comentario:

Este indicador comprende aspectos relacionados a la estrategia organizacional de la empresa, entre ellos se indagó la percepción del personal referente al conocimiento y nivel de compromiso con la misión y visión de la compañía e identificación de los empleados con los objetivos organizacionales. Los resultados obtenidos en la encuesta revelan que el 17% de los empleados están totalmente en desacuerdo con el dicho indicador, el 22% muestra estar en desacuerdo, el 29% es indiferente, el 24 % menciona que esta de acuerdo y finalmente el 8% señala que esta totalmente de acuerdo con la estrategia organizacional que se tiene en la empresa.

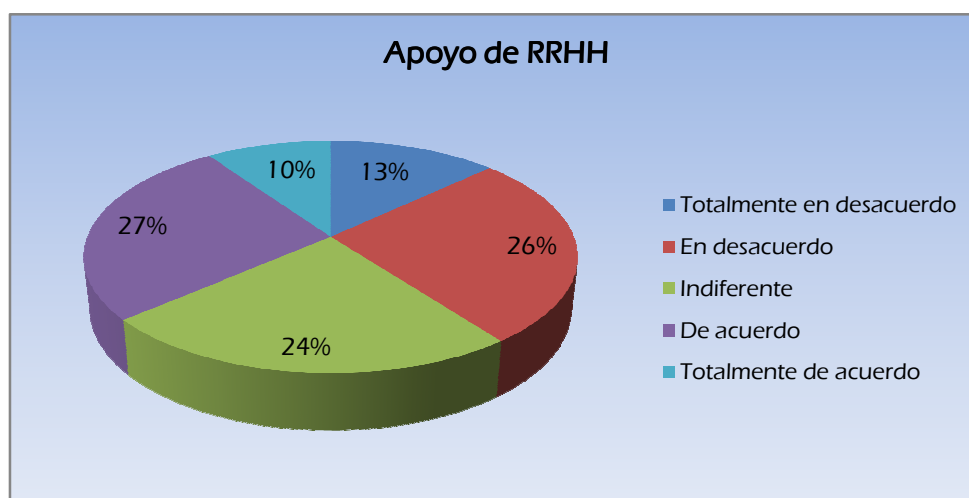


#### 4.4.5. Apoyo del Depto. de Recursos Humanos

$$\text{Formula} - \text{Porcentaje (\%)} = \frac{F \times 100}{N}$$

Total de preguntas en el indicador: 3		
Puntaje de la Alternativa	Registro de Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo (1)	43	13%
En desacuerdo (2)	88	26%
Indiferente (3)	79	24%
De acuerdo (4)	88	27%
Totalmente de acuerdo (5)	32	10%
Total	330	100%

Tabla y Grafica 16 – Indicador de Apoyo de RRHH



#### Comentario:

Este indicador abarca los diversos aspectos concernientes al apoyo del departamento de Recursos humanos dentro de la organización, entre ellos se estudió la percepción del personal en lo relacionado al nivel de información que se brinda sobre los puestos vacantes para reclutamiento interno, atención de consultas de empleados y resolución de quejas de los empleados. Los resultados obtenidos dejan ver que el 13% de los empleados están en total desacuerdo con el apoyo que ofrece el Departamento de RRHH en la empresa, el 26% muestra estar en desacuerdo, el 24% es indiferente, el 27 % menciona que esta de acuerdo y finalmente el 10% señala que esta totalmente de acuerdo con dicho indicador.

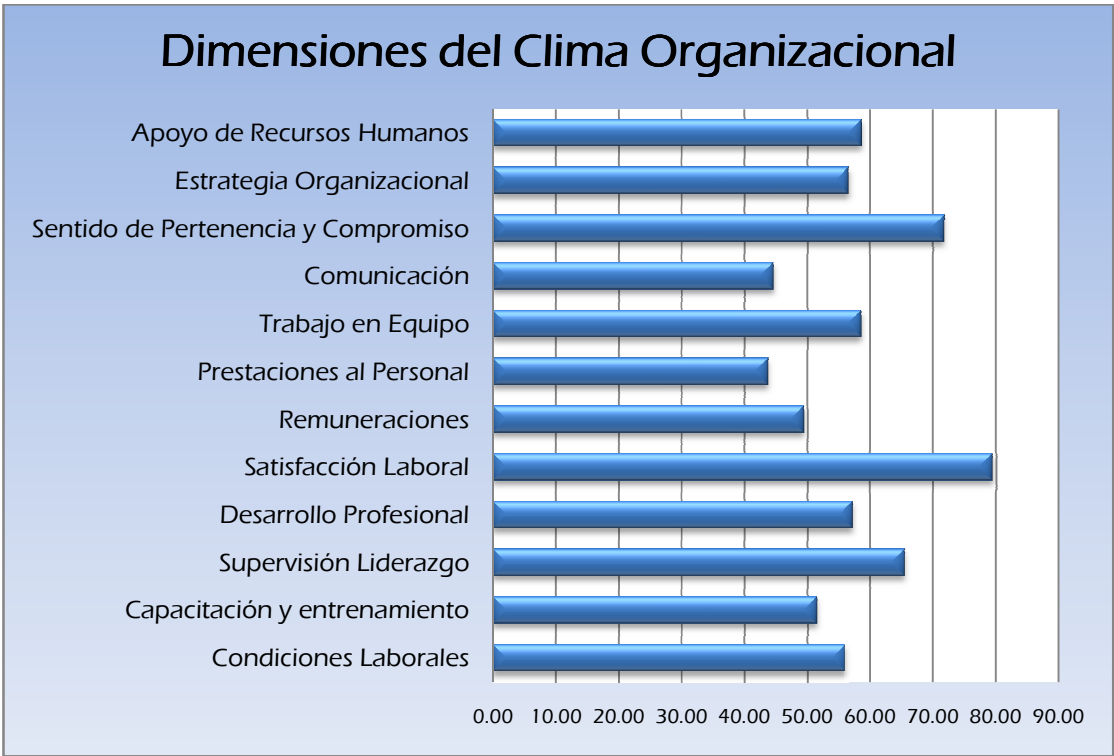
#### 4.5. Resultados Generales por indicador del Clima Organizacional

De acuerdo a la evaluación diagnóstica realizada para describir la situación actual en la que se encuentran los factores del clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, a continuación se presenta una tabla matriz en donde se muestran los porcentajes globales obtenidos en la encuesta aplicada a la población, seguidamente se presenta una gráfica de barras que ayuda con la comprensión de la misma, de esta forma se tiene una visión general del estado de los indicadores, finalmente se hace un comentario de la interpretación de los resultados. Se utilizó la fórmula estadística siguiente:

$$D = \left( \frac{\sum x}{Pr (pt) (N)} \right) 100$$

Indicadores Evaluados	Total Ptos. por Dimensión	Frecuencia Absoluta	Porcentaje Obtenido	Estado Crítico 0 – 20%	Estado Bajo 21 – 40%	Estado Medio 41 – 60%	Estado Alto 61 – 80%	Estado Optimo 81 – 100%
Condiciones Ambientales	440	1233	56.05%			X		
Capacitación y Entrenamiento	568	1416	51.49%			X		
Supervisión y Liderazgo	989	3240	65.45%				X	
Desarrollo Profesional	439	1145	57.25%			X		
Puesto de Trabajo	549	2184	79.42%				X	
Remuneraciones (Salarios)	659	1632	49.45%			X		
Prestaciones al Personal	329	722	43.76%			X		
Trabajo en Equipo	546	1611	58.58%			X		
Comunicación Organizacional	657	1471	44.58%			X		
Pertenencia y Compromiso	555	1975	71.82%				X	
Estrategia Organizacional	549	1557	56.62%			X		
Apoyo Recursos Humanos	330	968	58.67%			X		
<b>TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			<b>Media 57.77%</b>			X		

Tabla y Grafico 17 – Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional



**Comentarios:**

Los resultados obtenidos demuestran que el indicador de condiciones ambientales se encuentra con el 56.05% lo que revela que está en un posible estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorar en lo relacionado al equipo y recursos materiales, horarios de trabajo, cantidad de trabajo asignado y ambiente físico de la empresa.

El puntaje proyectado en el indicador de capacitación y entrenamiento, denota un 51.49%, lo que manifiesta que su estado va en detrimento y hay que aplicar acciones a corto plazo para mejorar aspectos como la Inducción al puesto de trabajo, tiempo de capacitación, calificación de la capacitación, utilidad de la capacitación y entrenamiento para la empresa.

Los resultados obtenidos demuestran que el indicador de supervisión y liderazgo se encuentra con el 65.45% lo que señala que su estado es destacado, es decir, que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de descontento son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo en lo referente a la comunicación de jefes con subalternos, aplicación de medidas disciplinarias, asignación y distribución de trabajo, solución de problemas, consideración de sugerencias y opiniones de los empleados.

El porcentaje alcanzado en el indicador de desarrollo profesional es del 57.25%, lo que señala que está en un potencial estado de disminución y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorar en lo relacionado a las oportunidades de ascenso, promoción interna, imparcialidad de parte de los jefes para otorgar ascensos y promociones a los subalternos.

El puntaje logrado en el indicador Puesto de Trabajo, muestra un 79.42%, es decir, alto y significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo en lo relacionado al gusto que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones, relación del puesto de trabajo con las habilidades, conocimientos, capacidad y experiencia.

Los resultados obtenidos demuestran que el indicador de remuneración laboral, se encuentra con el 49.45% lo que revela que está en un posible estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para corregirlo en lo relacionado a los sueldos y salarios que paga la empresa en base al nivel de experiencia, complejidad de las tareas y responsabilidades en el cargo, nivelaciones salariales para el personal, pago de salario en las fechas oportunas y salario de acuerdo al mercado laboral .

El porcentaje alcanzado en el indicador de Prestaciones al personal es del 43.76%, lo que deja ver que va en un evidente estado de detrimento, que se encuentra mal y es necesario tomar acciones a corto plazo para hacer reformas en lo respectivo a las actividades recreativas y sociales que se realizan para los empleados y en las prestaciones adicionales que la empresa ofrece, ya que no se dan para todo el personal.

El puntaje proyectado en el indicador de Trabajo en equipo, denota un 58.58%, lo que revela que su estado va en disminución y hay que aplicar acciones correctivas a corto plazo para mejorar aspectos como el apoyo, colaboración, participación y cooperación entre los compañeros de trabajo y entre departamentos de la empresa.

El porcentaje logrado en el indicador de Comunicación Organizacional es del 44.58%, lo que señala que está en deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para optimizar lo relacionado a los medios informativos (cartelera, correos, murales), reuniones informativas, documentación escrita y verbal, comunicación de acuerdos, sugerencias de los empleados.

Los resultados obtenidos demuestran que el indicador de sentido de pertenencia y compromiso se encuentra con el 71.82% lo que señala que su estado es destacado, es decir, que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de descontento son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo en lo referente a relacionado a las expectativas personales en cuanto al sentimiento de pertenecer a la organización, compromiso con el éxito de la empresa, orgullo por ser miembro de la empresa, calidad de los productos ofrecidos.

El puntaje proyectado en el indicador de Estrategia Organizacional, denota un 56.62%, lo que revela que su estado va en disminución y hay que aplicar acciones correctivas a corto plazo para optimizar aspectos relacionados al conocimiento y nivel de compromiso con la misión y visión de la compañía e identificación de los empleados con los objetivos organizacionales.

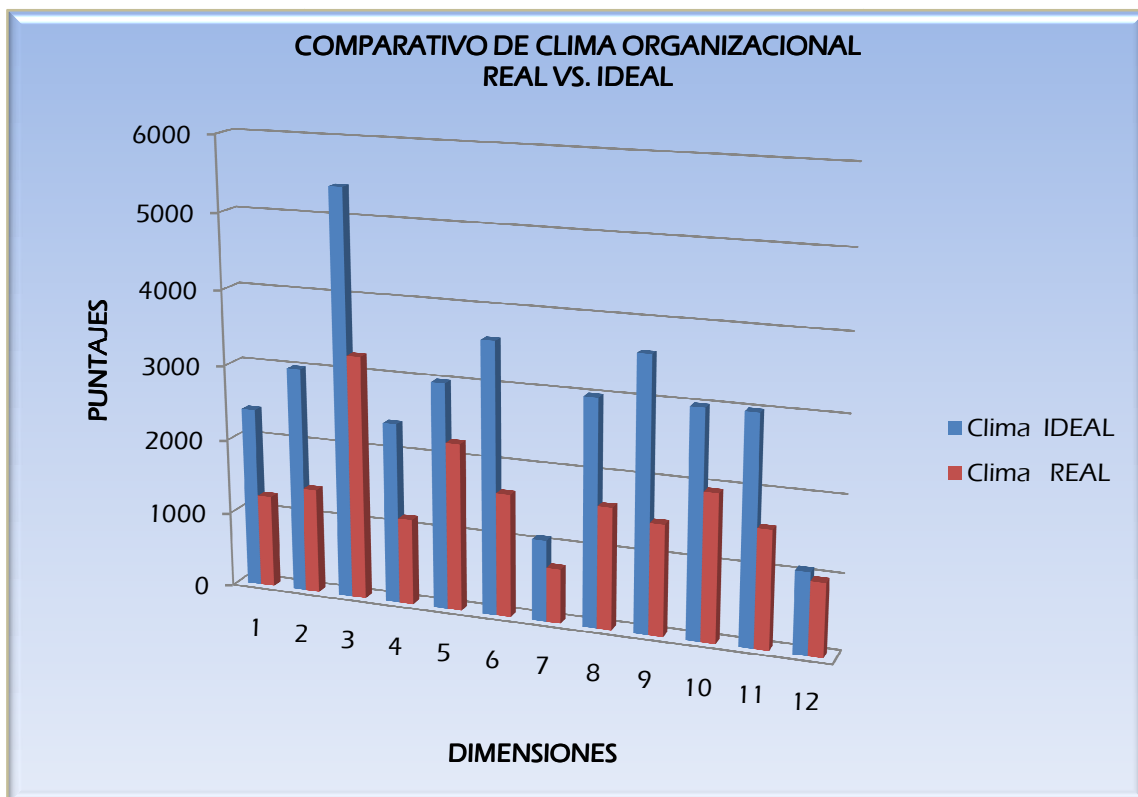
El porcentaje logrado en el indicador de Comunicación Organizacional es del 58.67%, lo que señala que está en deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorar lo relacionado al nivel de información que se brinda sobre los puestos vacantes para reclutamiento interno, atención de consultas de empleados y resolución de quejas de los empleados

En general, se puede decir que de la sumatoria total de los resultados obtenidos del análisis de los factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, demuestra una media porcentual de 57.77%, lo que revela que la situación actual de la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio esta a un nivel promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmosfera laboral existente en lo relacionado a las condiciones laborales, capacitación y entrenamiento, supervisión y liderazgo, desarrollo profesional, remuneraciones, prestaciones al personal, trabajo en equipo, comunicación organizacional, sentido de pertenencia y compromiso, estrategia organizacional, y apoyo del Departamento de Recursos Humanos.-

A continuación se presenta el comparativo entre el Clima Organizacional Ideal versus el Clima Organizacional Real, el cual se obtuvo del puntaje total de la frecuencia absoluta (real) y el puntaje máximo que se puede alcanzar en la encuesta (ideal).-

No.	INDICADORES	PUNTAJES DE C.O. IDEAL	PUNTAJES DE C.O. REAL
1.	Condiciones Ambientales	2400	1233
2.	Capacitación y Entrenamiento	3000	1416
3.	Supervisión y Liderazgo	5400	3240
4.	Desarrollo Profesional	2400	1145
5.	Puesto de Trabajo	3000	2184
6.	Remuneración Salarial	3600	1632
7.	Prestaciones al Personal	1080	722
8.	Trabajo en Equipo	3000	1611
9.	Comunicación Organizacional	3600	1471
10.	Pertenencia y Compromiso	3000	1975
11.	Estrategia Organizacional	3000	1557
12.	Apoyo de Recursos Humanos	1080	968
	<b>TOTAL</b>	<b>34560</b>	<b>19164</b>

Tabla y Grafico 18 – Clima Real Vrs. Ideal



## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Una vez finalizada la investigación en función al planteamiento inicial, es evidente que la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio presenta las características propias que la distinguen como tal, e influyen sobre sus miembros en su comportamiento y funcionamiento como parte integrante de la misma.

La aplicación del instrumento en la presente investigación, permitió obtener una visión clara y precisa sobre las percepciones y sentimientos asociados a determinadas condiciones del clima organizacional, las cuales dieron a conocer la situación y realidad actual en la que se encuentra la empresa de telecomunicaciones objeto de estudio, identificando fortalezas a perfeccionar, debilidades a mejorar a través de las acciones necesarias para ejercer un cambio proyectado que maximice la eficiencia y salud organizacional.

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

La media porcentual obtenida en la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en estudio fue de **57.77%** lo que indica que la organización se encuentra con una calificación promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmósfera laboral existente.



Los indicadores mejor evaluados en el diagnóstico de clima organizacional fueron, supervisión y liderazgo (65.45%), puesto de trabajo (79.42%) y sentido de pertenencia y compromiso (71.82%); lo que expresa un estado alto – destacado, es decir, que se encuentran en muy buenas condiciones, los niveles de descontento son bajos y los planes de acción en estos rangos son a largo plazo.

Los indicadores que puntaron como deficientes en la evaluación del clima organizacional fueron, las prestaciones al personal (43.76%), la comunicación organizacional (44.58%) y la remuneración salarial (49.45%) lo que deja ver un evidente estado de deterioro, que se encuentra mal y es preciso tomar acciones a corto plazo para hacer las correcciones necesarias.

Se concluye que el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones en estudio presenta las siguientes características que son muy propias de su atmósfera interna:

En relación al indicador de las condiciones laborales presentes en la organización, el personal posee muy poco equipo y recursos para desempeñar su trabajo, sin embargo, el ambiente físico para desarrollar el trabajo es bastante favorable.

Se puede considerar que en la organización no existe un plan de capacitación y entrenamiento para el personal y las veces que se ha enviado a los empleados a cursos, seminarios o talleres, en muy pocas ocasiones han sido de utilidad para mejorar las habilidades y conocimientos del puesto de trabajo.

En cuanto a la supervisión y liderazgo, los empleados afirman que las jefaturas asumen con responsabilidad la vigilancia, asignación y distribución de trabajo, escuchan sus opiniones, sin embargo a veces les cuesta tomar acciones rápidas y efectivas para solucionar los problemas de trabajo y que no les reconocen el trabajo bien hecho.

En relación al indicador de desarrollo profesional, la mayoría del personal evidenció tener muy pocas oportunidades de ascenso dentro de la organización y pocas veces que se dan las promociones internas, no siempre se ha elegido a quien lo merece.

Con respecto a la satisfacción en el puesto de trabajo, los empleados mostraron a través de sus respuestas que sabían desempeñarse en sus cargos o tareas, a demás de tener el dominio de sus capacidades y habilidades para producir con éxito, ya que les gusta lo que hacen y consideran que su trabajo es importante para la empresa.

Se puede considerar a través del indicador de remuneración salarial, que la mayoría de los empleados esta inconforme con lo que le paga la empresa ya que esta por debajo a lo que ofrecen otras organizaciones de rubros similares, aparte que no existe una política de nivelaciones salariales establecido, sin embargo, la totalidad del personal indica que la empresa siempre paga en la fecha estipulada.

En el indicador de prestaciones y beneficios sociales al personal, la mayoría indica que no se realizan actividades recreativas, sociales o deportivas para los empleados, por otro lado manifiestan que las prestaciones adicionales a las de ley, como lo es el seguro médico hospitalario no se les brinda a todos, lo que genera cierto nivel de inconformidad entre el personal de la empresa.

Con respecto al trabajo en equipo, prevalece el apoyo y cooperación entre los compañeros de trabajo, sin embargo consideran que se obstaculizan las relaciones de colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa.

En cuanto al indicador de comunicación organizacional, la mayoría opina que los medios como es transmitida la información es muy pobre, ya que en muchos casos no es oportuna; manifiestan que hay muy poco interés por parte de la Dirección Superior en conocer sugerencias, críticas e inquietudes del personal.

Se puede apreciar que el nivel de identidad de los empleados es bastante alto, ya que se evidencia un sentimiento de pertenencia y compromiso destacado, al considerarse un miembro valioso de la empresa, de un equipo de trabajo, al ser tomado en cuenta y por ello contribuir con los fines de la organización.

En relación a la estrategia organizacional, las directrices superiores no se encuentran interesadas en continuar transmitiendo la misión, visión y objetivos a los empleados, lo que puede generar poca identificación del personal con la proyección futura de la empresa.

Referente al indicador del apoyo del departamento de recursos humanos, se puede mencionar que muy pocas veces se informa al personal sobre las plazas vacantes en la organización, sin embargo, manifiestan que el departamento es muy oportuno en atender las consultas y resolver las quejas de los empleados.-

## 5.2. Recomendaciones

Una vez evaluadas y analizadas las percepciones de todos los miembros de la organización de acuerdo a los planteamientos iniciales y a las conclusiones de la investigación: Diagnostico de clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador, se ha considerado conveniente la formulación de acciones tácticas para que se lleven a cabo con el apoyo de la Gerencia General de la organización y el departamento de Recursos Humanos, para que contribuyan a fortalecer aquellas dimensiones que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización. Dichas acciones son:

Sensibilizar a la Presidencia de la empresa (propietarios) y al personal sobre la necesidad e importancia de introducir nuevos cambios en los diversos aspectos diagnosticados en la evaluación del clima organizacional de manera que pueda obtenerse su colaboración y participación en las acciones orientadas a la mejora continua. Dicha sensibilización se puede llevar a cabo a través de talleres, reuniones y cursos por área de la organización.

Es necesario difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse con el fin de captar la importancia del clima organizacional como factor clave para el éxito.

Es preciso crear una visión compartida entre la Dirección Superior y todo el personal de la empresa, ya que así se formará una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia en las actividades; en este sentido, ya no será la compañía de "ellos" sino la "nuestra", se instaura una identidad común.

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones específicas de acuerdo a las características propias que presentaron los indicadores investigados a través del diagnóstico de clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones:

Con respecto a las condiciones laborales de la organización, es necesario contratar a un coordinador especializado en mantenimiento general y logística para que realice una evaluación completa de todos los equipos y recursos materiales de la empresa (sistemas de ventilación e iluminación), además, es preciso revisar los espacios físicos disponibles para readecuar las oficinas que estén demasiado pobladas, finalmente, hay que promover una campaña de orden y limpieza para evitar que las instalaciones se vean sucias.

Para el indicador de capacitación y entrenamiento, es preciso diseñar y poner en práctica un auténtico programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la empresa y de las funciones que va a desempeñar, además, se recomienda que la Gerencia General asigne un presupuesto anual para la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación por parte del departamento de recursos humanos, de las verdaderas necesidades de capacitación (DNC) con la finalidad de fortalecer las competencias de los empleados.

Referente a la supervisión y liderazgo, se incita a que haya un mayor acercamiento por parte de los jefes hacia los empleados, ya que estos necesitan recibir ayuda y dirección de sus superiores para poderlos considerar buenos líderes. Los supervisores deben saber que la mayoría de tiempo interactúan con sus subordinados y deben aconsejar, guiar, orientar y entrenar, como maestros, jueces, especialistas, coordinadores, evaluadores y motivadores que son por razón de sus cargos.

Con respecto al desarrollo profesional dentro de la empresa, se exhorta a al comité ejecutivo a definir planes de reconocimiento para el personal, considerando los esfuerzos y objetivos alcanzados en el puesto de trabajo, promociones y ascensos por las actividades y aportes realizados, actitudes y conductas mostradas, reconocimiento por trabajos destacados que demuestren un valor agregado para la empresa.

Para el indicador de puesto de trabajo, se recomienda revisar constantemente la distribución de la carga de trabajo, los horarios y turnos de trabajo asignado para cada uno de los empleados. Además, es preciso formalizar las tareas que realizan los empleados a través de manuales de funciones, normas y procedimientos, de esa forma se logrará una mayor coordinación en las actividades entre los diferentes departamentos.

Referente a la remuneración, se sugiere realizar en la manera de lo posible, una revisión general de los sueldos y salarios dirigida a los diferentes niveles de la organización, para poder crear una política de escala salarial para todo el personal, a través de la utilización de métodos objetivos de valoración para los puestos de trabajo y considerando también la situación externa y mercado laboral en el país. Para realizar nivelaciones salariales es preciso diseñar un plan de evaluación de desempeño que proporcione información sobre el desenvolvimiento, responsabilidad, nivel de experiencia, conocimiento y habilidades que tiene el empleado en la realización de las tareas en su puesto de trabajo y no asignarlas de manera antojadiza o por amistad. Es necesario implantar un sistema de incentivos laborales (premios económicos o recompensas no monetarias) como parte de las compensaciones para reforzar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados.

Con respecto a los beneficios sociales se recomienda realizar planes recreativos, como actividades y eventos deportivos, paseos y excursiones programadas, fiesta navideña, etc. de esa forma se podrá incrementar la salud mental y el ocio constructivo entre los empleados y poder hacerlo extensivo hacia su familia. Entre las prestaciones adicionales a las de ley que la empresa ofrece para el personal, se sugiere en la manera de lo posible, brindar de forma equitativa la asistencia medica – hospitalaria y el seguro colectivo de vida, ya que no todos los empleados lo poseen y de esa forma se podrá suprimir toda fuente de inconformidad y resentimiento entre el personal.

Se exhorta a las gerencias de los distintos departamentos de la organización para cumplir con los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben de crear maneras de trabajar adecuadas a la propia realidad de la empresa, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto sucede comienza el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.

Para el indicador de comunicación organizacional, se recomienda que el nivel ejecutivo de la empresa fomente la técnica de participación activa entre el personal, además, es necesario que los gerentes de área programen reuniones periódicas en donde se comunique a todos los empleados los avances y actividades que se realizan, para así evitar especulaciones y malos entendidos. Es preciso promover la crítica constructiva interna entre los departamentos, organizando vínculos y espacios donde se pueda desarrollar y procesar, también se pueden colocar buzones de sugerencias donde los empleados puedan evacuar las disconformidades existentes.

Para el indicador de sentido de pertenencia y compromiso se incita a todas las gerencias de la organización a darles reconocimiento a sus subalternos cuando es merecido, cuando el trabajo es bien hecho y cuando se están cumpliendo las metas y objetivos. Desafortunadamente muchos empleados no sienten que estén recibiendo el reconocimiento justo, es allí que el compromiso hacia su trabajo disminuye y se vuelve limitado, simplemente dejan de esforzarse porque no se sienten identificados con la empresa. Cuando las organizaciones incrementan el compromiso de los empleados, estos se convierten en embajadores de su marca y de sus productos.

Referente a la estrategia organizacional , se sugiere que la Presidencia junto con el nivel ejecutivo de la empresa desarrolle una planeación estratégica reforzando la misión, visión, objetivos y metas existentes, es necesario tomar en consideración que estos deben de ser medibles, cuantificables y realizables, sin olvidar que deben de ser transmitidos a todos los integrantes de la organización independientemente el trabajo que realicen, para que así se sientan comprometidos con el éxito futuro de la organización.

Para el Departamento de Recursos Humanos se recomienda, tener actualizado de forma permanente el inventario de personal para que se reflejen las capacidades y desarrollo profesional de los empleados con el fin de que sean utilizados y aprovechados según las necesidades de la empresa. Por otro lado se sugiere seguir atendiendo las consultas de los empleados y continuar resolviendo las quejas y problemas que se presenten.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

American Psychological Association (1999). **Manual de Estilo de Publicaciones**. (2ª. Ed). México: El Manual Moderno.

Brunet, L. (1997), **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.

Dessler, G. (1999), **Administración de Personal**. (2ª. Ed). México: Prentice-Hall.

Dessler, G. (2001), **Organización y administración**. (4ª. Ed). Cali: Prentice-Hall.

Chiavenato, I. (2006), **Introducción a la Teoría General de la Administración** (7ª. Ed.), México: Mc. Graw-Hill Interamericana

Chiavenato, I. (1998). **Administración de Recursos Humanos** (2a. Ed.) Colombia: Mc. Graw-Hill Interamericana

Davis K. y Newstrom J. (1991). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: Mc. Graw-Hill Interamericana

Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel (2004). **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante** (4ª.Ed.) México: Mc. Graw-Hill Interamericana

Guisar M. Rafael (1998). **Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones**. México DF: McGraw-Hill Interamericana.

Goncalves, Alexis. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Hernandez Sampieri, Roberto(1998). **Metodología de la Investigación**.(2° Ed.), México: Mc Graw-Hill

Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman (2006). **Administración**, (9ª. Ed.), México: Pearson Educación S.A de C.V.

Reeve, J. (1994). **Motivación y Emoción**. España: Mc. Graw-Hill

Robbins, Stephen P.(2004), **Comportamiento Organizacional** (8ª. Ed.), México: Prentice Hall

Robbins, Stephen P. (2003), **Fundamentos de Administración** (3ª.Ed), México: Prentice Hall

Rodriguez, Darío. (2001): **Diagnostico Organizacional**. Chile: Alfa Omega - Pontificia Universidad Católica De Chile

Shicick, Pierre y Lemant Oliver (2002). **Guía para el Diagnostico Global de la Empresa**. Barcelona: Gestión 2000

Vasquez López, L. (2005). **Recopilación de Leyes Laborales de El Salvador**. (10ª. Ed.) El Salvador: Editorial Lis

Wayne Mondy R., Noe R, (2006). **Administración de Recursos Humanos**. (9a. Ed.) México: Prentice Hall

## REFERENCIAS DE INTERNET

**American Marketing Association** (8 de octubre 2008.):

<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>, Dictionary of Marketing Terms.

**Biblioteca Virtual de la Universidad de El Salvador**, (06 de septiembre de 2008)

[http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=298](http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com_wrapper&Itemid=298),

**Biblioteca Virtual de la Universidad de Evangélica de El Salvador**, (05 de Septiembre de 2008): <http://www.uees.edu.sv/biblioteca/guias/ebsco.pdf>,

**Biblioteca Virtual de la Universidad Tecnológica de El Salvador**, (05 de septiembre de 2008) <http://biblioteca.utec.edu.sv>,

**Encuesta de Clima Organizacional:** (11 Noviembre de 2008)

<http://www.mailxmail.com/curso-como-estudiar-clima-laboral-empresa/como-elaborar-cuestionario-clima>

**Revista de Psicología** (05 de octubre de 2008)

[www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm](http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm) y

[www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf)

**Real Academia Española** (08 de octubre de 2008): <http://www.rae.es/>

**SIGET** (05 de Septiembre de 2008). Página web: [http://www.siget.gob.sv/i\\_legislacion.htm](http://www.siget.gob.sv/i_legislacion.htm).

**Vega, Diana, Arévalo, Alejandra, Sandoval Jeniffer.** (2006). (07 de octubre de 2008)

Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá. Diversitas - [Revista Electrónica] Vol.2, No.2. Pags. 329- 349 Disponible en

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>

**Wikilearning:** (12 de octubre de 2008)

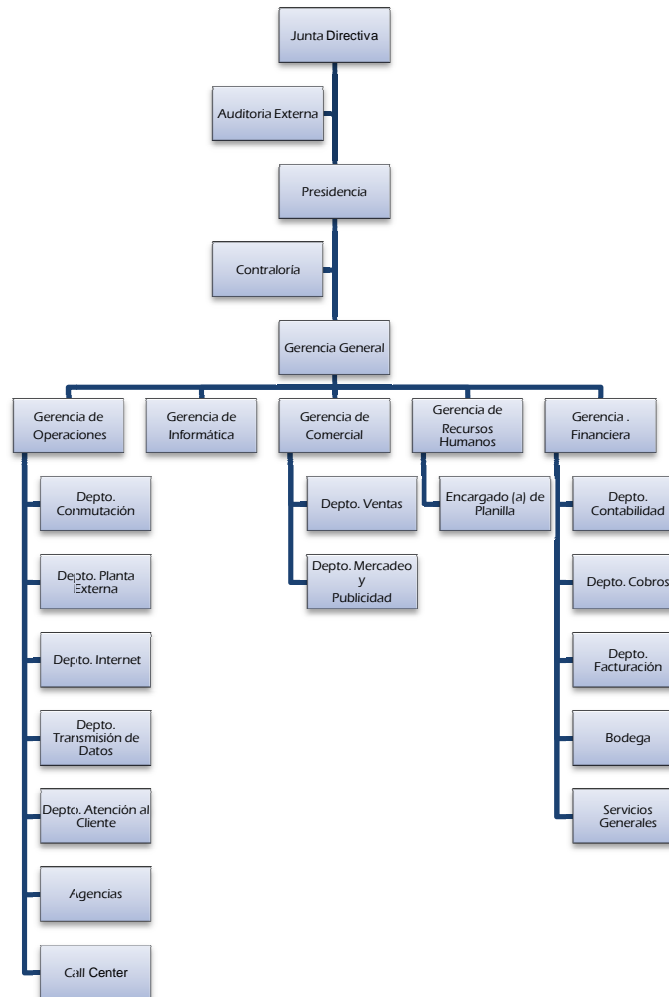
[http://www.wikilearning.com/articulo/el\\_contrato\\_psicologico-importancia\\_del\\_contrato\\_psicologico/15753-2](http://www.wikilearning.com/articulo/el_contrato_psicologico-importancia_del_contrato_psicologico/15753-2)

**Wikipedia, la enciclopedia libre**, (el 07 de octubre 2008):

<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>,

# ANEXOS

## Anexo A - Estructura Organizativa



## Anexo B - Matriz de Congruencia

**Tema: Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal.**

Preguntas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis de Investigación
General	General	General
<p>¿En qué medida la evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentren los factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, para proponer lineamientos que optimicen las deficiencias que éstos presenten?</p>	<p>Evaluar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, los factores de satisfacción laboral y los factores culturales para proponer lineamientos que ayuden a optimizar las deficiencias que éstos presenten.</p>	<p>La evaluación diagnóstica del clima organizacional permitirá conocer la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, los factores de satisfacción y los factores culturales para proponer lineamientos que ayuden a optimizarlo.</p>
Específicas	Específicos	Específicas
<p>¿En qué forma los métodos y técnica seleccionados para la investigación científica descriptiva, ayudarán a realizar la evaluación diagnóstica del clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones en estudio?</p> <p>¿En qué medida el análisis de datos permitirá describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones a investigar?</p> <p>¿De qué manera la identificación de los factores que se encuentren deficientes en el clima organizacional, ayudará a implementar medidas correctivas que beneficien a la empresa como a los empleados?</p>	<p>Seleccionar los métodos y técnicas que se utilizan en la investigación científica descriptiva para realizar una evaluación diagnóstica del clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones en estudio.</p> <p>Realizar un análisis de datos que contribuya a describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones a investigar.</p> <p>Identificar los factores que se encuentran deficientes en el clima organizacional para establecer medidas correctivas que beneficien tanto a la empresa como a los empleados.</p>	<p>La selección de métodos y técnicas que se utilizan en la investigación científica descriptiva, facilitará la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la empresa en estudio.</p> <p>El análisis de datos permitirá describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa de telecomunicaciones a investigar.</p> <p>La identificación de los factores deficientes en el clima organizacional, permitirá establecer medidas correctivas que beneficien a la empresa y a los empleados</p>

Anexo C - DELIMITACIÓN TEMPORAL: Cronograma de Actividades

ETAPAS O ACTIVIDADES	MESES																															
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS											
	JUNIO				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ABRIL				MAYO				JUNIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
0. PRESENTACION DEL TEMA Y NOMBRAMIENTO DEL ASESOR	■	■																														
1. APROBACION ANTEPROYECTO			■	■																												
2. CAPITULO I Y II					■	■	■	■	■	■	■	■																				
3. INVESTIGACION DE CAMPO Y CAPITULO III													■	■	■	■	■	■	■	■												
4. CAPITULO IV																					■	■	■	■								
5. CAPITULO V																									■	■	■	■				
7. ENTREGA DE DOCUMENTO FINAL																													■	■	■	■

## Anexo – D: Antecedentes de Trabajos realizados

A continuación se muestran algunos trabajos realizados por diferentes alumnos de las universidades en el país que tienen relación con el tema en el estudio:

- Alfaro Munguía, Juana Lissette, Velis Alas, Karen Lissette, Vásquez Sermeño, Bleny Patricia (2007). Tesis: **Diagnóstico y propuesta de un programa de evaluación del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS)**. San Salvador, Universidad de El Salvador.<sup>Ψ</sup>
- Calles Salguero, Sandra Elizabeth. Monge Alberto, Elsy Karina. Tesis: **Diagnostico y propuesta del mejoramiento del Clima organizacional del Hospital Nacional de Suchitoto**. San Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2003. <sup>£</sup>
- Castellanos Navarrete, Rosalba Lissette. Gáleas García, Ana Francisca. Guzmán, Martinez, Martin Vladimir. Tesis: **Diagnóstico y propuesta de un modelo de clima organizacional para el complejo educativo católico Presbítero Higinio Torres, de San Estebán Catarina, San Vicente**. San Salvador, Universidad de El Salvador, 2003<sup>Ψ</sup>

---

<sup>Ψ</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad de El Salvador, [http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=298](http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com_wrapper&Itemid=298) El 06 de septiembre de 2008

<sup>£</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad Tecnológica de El Salvador, <http://biblioteca.utec.edu.sv>, El 05 de septiembre de 2008.

<sup>Ψ</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad de El Salvador, [http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=296](http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com_wrapper&Itemid=296), el 06 de Septiembre de 2008.



- Díaz Orellana, Ana Luz, Hernández Chacón, Wendy Jeannette, Marroquín Preza, Gricelda Yamileth. Tesis: **Diagnóstico y propuesta de un modelo de clima organizacional para la mediana empresa comercializadora de calzado en el municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad**. San Salvador, Universidad de El Salvador, 2006. <sup>£</sup>
- Mancia Magaña, Virginia Estela. Portillo de López, Ana Cecilia. Viera, Dina Esmirna. Tesis: **Propuesta de un modelo para realizar diagnósticos de clima organizacional – Caso Practico: Diagnóstico del clima organizacional en la facultad de ciencias económicas Lic. Benjamín Cañas de la Universidad Tecnológica de EL Salvador**. San Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, 2001. <sup>Ψ</sup>
- Pérez Martínez, María Antonieta. Martínez, Jorge Alberto. Tesis: **Diagnostico del clima organizacional de la Universidad Evangélica de El Salvador**. San Salvador, Universidad Evangélica de El Salvador, 2002. <sup>£</sup>
- Rodríguez Ortiz, Sonia Marisela. Sanchez Deras, Mayra Elinor. Tesis: **Diagnostico y propuesta de Clima Organizacional para la motivación en el desempeño laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)**. San Salvador, Universidad de El Salvador, 2002. <sup>Ψ</sup>

---

<sup>£</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad de El Salvador, [http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=290](http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com_wrapper&Itemid=290) El 06 de septiembre de 2008

<sup>Ψ</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad Tecnológica de El Salvador, <http://biblioteca.utec.edu.sv>, El 05 de septiembre de 2008.

<sup>£</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad de Evangélica de El Salvador, <http://www.uees.edu.sv/biblioteca/guias/ebSCO.pdf>, El 05 de Septiembre de 2008

<sup>Ψ</sup> Obtenido de la Biblioteca Virtual de la Universidad de El Salvador, [http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=284](http://virtual.ues.edu.sv/bvues/index.php?option=com_wrapper&Itemid=284) El 06 de septiembre de 2008

## Anexo E - Definiciones de clima organizacional

Autor y año de Publicación	DEFINICION	Autores que la retoman
<b>(Lewin, 1951)</b>	"El comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización."	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero y Leal, 1990; Acero, Irigorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Díaz e Iral, 1997; Marchany Pérez, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
<b>Argyris (1957)</b>	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Peiró, 1995; Abril y Fajardo, 2000.
<b>(Halpin y Croft, 1963)</b>	"El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización".	Dessler, 1979; Romero y Leal, 1990; Acero, Irigorri y Morcillo, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Mesa y Pardo, 2004.
<b>(Forehand y Gilmer, 1964)</b>	"El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman".	Dessler, 1979; Álvarez, 1992a; Romero, 1992; Acero, Irigorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Bernal y Gómez, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Buitrago, 2000; Abril y Fajardo, 2000; Díaz y Suárez, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Acero, 2003; Páramo, 2004.

<p><b>(Litwin y Stringer, 1968)</b></p>	<p>“El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”.</p>	<p>Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero, 1992; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Calle y Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Guzmán, 1998; Nieto, Rodríguez y Arango, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero; 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Segura, 2003; Cardona y Sandoval, 2003; Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005.</p>
<p><b>(Tagiuri, 1968)</b></p>	<p>“Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características”.</p>	<p>Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Peiró, 1995; Peña y Sánchez, 1998; Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Acero, 2003; Páramo, 2004.</p>
<p><b>Pace (1968)</b></p>	<p>El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.</p>	<p>Álvarez, 1992a; Abril y Fajardo, 2000.</p>

<b>(Hall, 1972)</b>	"El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado".	Dessler, 1979; Granja y Chamorro, 1998; Buitrago, 2000; Castiblanco y Quiroga, 2001; Bernal y Soto, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Barón y Cordovéz, 2005.
<b>(Campbell, 1976)</b>	"El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento."	Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Valdenebro y Lozano, 2000; Páramo, 2004.
<b>(Payne y Pugh, 1976)</b>	"El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales Como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones".	Peiró, 1995; Toro, 1996a; Bravo y Mosos, 1998; Páramo, 2004, Valdenebro y Lozano, 2000; Bernal y Soto, 2001.
<b>(James y Jones, 1974)</b>	"Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones".	Calle y Rodríguez, 1994; Barcha y Riveros, 1994; Vargas, 1999; Martínez y Guerrero, 1997; Valdenebro y Lozano, 2000; Toro, 2000; Bonnet y Cortés, 2002; Acero, 2003; Páramo, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
<b>(Dessler, 1979)</b>	"El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura."	Romero y Leal, 1990; Álvarez, 1992a; Reyes y Rodríguez, 1995; González y Linares, 1997; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Quiñónez y Micolta, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004, Barón y Cordovéz, 2005.
<b>Naylor Pritchard, e lgen. (1980)</b>	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Toro, 1992a; Calle y Rodríguez, 1994; Peiró, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Abril y Fajardo, 2000.

<b>Flippo (1984)</b>	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las Condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	Acero, Irigorri y Morcillo, 1994; Sánchez, 1994; Ángel, 1998; Granja y Chamorro, 1998.
<b>(Brunet, 1987)</b>	"El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales".	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Irigorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; González, Martínez, Peinado, Salazar, Torres y Zapata, 1999; Forero y Valero, 2003.
<b>(Reichers y Schneider, 1990)</b>	"El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales".	Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Andujar, 1999; Buitrago, 2000; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001; Toro, 2001; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Acero, 2003; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005.
<b>(Robbins, 1990)</b>	"El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas".	González y Linares, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Sánchez y Silva, 2004.
<b>(Chiavenato, 1990)</b>	"El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad"	Otálora, 1993; González y Linares, 1997; Guzmán, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Bonnet y Cortés, 2002; Bobadilla y De Antonio, 2002; Mesa y Pardo, 2004; Gálvez, 2004.

<b>Álvarez (1992a y 1992b)</b>	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.	Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 1995, Ramírez, 1995; Marchán y Pérez, 1997; Bravo y Mosos, 1998; Abril y Fajardo, 2000; Toro,
<b>Peiró (1995)</b>	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva.	Peña y Sánchez, 1998; Jiménez, Martínez y Muñoz, 2001.
<b>Silva (1996)</b>	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.	Vargas, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Guillén y Guil, 2000.
<b>(Gonçalvez, 1997)</b>	“El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta”.	Valdenebro y Lozano, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Forero y Valero, 2003; Bonnet y Cortés, 2002; Barón y Cordovéz, 2005; Quintana, 2005.

## Anexo – F : Dimensiones de Clima Organizacional

Autor	Dimensiones Propuestas
<p style="text-align: center;"><b>Likert (1961 - 1967)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.</li> <li>• Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.</li> <li>• Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.</li> <li>• Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.</li> <li>• Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.</li> <li>• Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.</li> <li>• Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.</li> <li>• Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Litwin y Stinger, (1968)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.</li> <li>• Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón</li> <li>• Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.</li> <li>• Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.</li> <li>• Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.</li> <li>• Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.</li> </ul>

<p><b>Pritchard y Karasick (1973)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.</li> <li>• Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.</li> <li>• Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.</li> <li>• Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.</li> <li>• Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.</li> <li>• Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.</li> <li>• Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.</li> <li>• Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.</li> <li>• Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.</li> <li>• Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.</li> <li>• Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo</li> </ul>
<p><b>Bowers y Taylor (1970)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.</li> <li>• Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.</li> <li>• Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.</li> <li>• Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.</li> <li>• Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.</li> </ul>



## Anexo G – CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

# CUESTIONARIO DE OPINIÓN 2008

Estimado (a) Sr. (Sra.):

Reciba un cordial saludo de RECURSOS HUMANOS, a continuación se presenta una encuesta de Clima Organizacional, la cual pretende conocer las oportunidades que se tienen en la empresa y así impulsar mejoras en las políticas y prácticas de la organización.

En esta ocasión lo invitamos a ser parte de esta importante actividad, siendo una excelente oportunidad para que Usted exprese sus opiniones relacionadas con su trabajo en la empresa, para lo cual a continuación le presentamos un cuestionario de opinión que Usted debe completar.

**No existen respuestas buenas ni malas**, lo único que se desea es su contestación espontánea y sincera. El cuestionario es **ANÓNIMO - NO DEBE ESCRIBIR SU NOMBRE.**

Los datos serán tabulados de forma confidencial y serán presentados de manera general y no se podrán identificar con ninguna persona en particular.

**Gracias por su colaboración!!**

## CATEGORÍAS DEMOGRÁFICAS

**INSTRUCCIONES:** Las respuestas de esta sección nos ayudarán a interpretar mejor las opiniones que usted nos dará. Por favor marque con una "X" el cuadro que le corresponde para cada categoría. No se realizará ninguna tabulación con estos datos personales que pudiera identificar a una persona en particular. **FAVOR NO DEJAR NINGUNA EN BLANCO, DEBE MARCARLAS SOLO UNA OPCION EN CADA CATEGORIA.**

### MI SEXO ES:

1. <input type="checkbox"/> MASCULINO	2. <input type="checkbox"/> FEMENINO
---------------------------------------	--------------------------------------

### MI EDAD ES:

1. <input type="checkbox"/> HASTA 25 AÑOS	3. <input type="checkbox"/> De 31 a 35 años	5. <input type="checkbox"/> De 41 a 45 años
2. <input type="checkbox"/> De 26 a 30 años	4. <input type="checkbox"/> De 36 a 40 años	6. <input type="checkbox"/> MAS DE 45 AÑOS

### HE TRABAJADO EN LA EMPRESA DURANTE:

1. <input type="checkbox"/> MENOS DE 6 MESES	4. <input type="checkbox"/> MAS DE 3 AÑOS Y HASTA 5 AÑOS
2. <input type="checkbox"/> ENTRE 6 MESES Y UN AÑO	5. <input type="checkbox"/> MAS 5 AÑOS HASTA 9 AÑOS
3. <input type="checkbox"/> MAS DE UN AÑO y HASTA 3 AÑOS	6. <input type="checkbox"/> MAS 10 AÑOS

### EL AREA ORGANIZATIVA A LA QUE PERTENEZCO ES:

1. <input type="checkbox"/> PRESIDENCIA	8. <input type="checkbox"/> TALENTO HUMANO
2. <input type="checkbox"/> FINANCIERO	9. <input type="checkbox"/> INFORMATICA
3. <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD	10. <input type="checkbox"/> INTERNET Y TRANSMISIÓN DE DATOS
4. <input type="checkbox"/> COBROS	11. <input type="checkbox"/> AGENCIAS
5. <input type="checkbox"/> FACTURACIÓN	12. <input type="checkbox"/> VENTAS Y MERCADEO
6. <input type="checkbox"/> ATENCIÓN AL CLIENTE	13. <input type="checkbox"/> CONMUTACION
7. <input type="checkbox"/> PLANTA EXTERNA	14. <input type="checkbox"/> OPERADORES INTERNACIONALES

PREGUNTAS						
1	¿Cuántas actividades recreativas y sociales para el personal siente Usted que se realizan en La empresa?	Ninguna	Pocas	Término Medio	Bastantes	Muchas
2	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	Nada	No me acuerdo	Término Medio	Bastante	Perfectamente
3	¿Qué tanto le agrada el trabajo que realiza en la empresa?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
4	¿Cómo considera que es su jefe en cuanto a mantener una comunicación abierta y oportuna con todo el personal de su área de trabajo?	Malo	Regular	Adecuado	Muy bueno	Excelente
5	¿Cómo califica la calidad de la información que es transmitida a través de los Medios Informativos (carteleros, correos, murales)?	Mala	Regular	Aceptable	Muy Buena	Excelente
6	¿Qué tanto se siente usted comprometido con la misión y visión de la empresa?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
7	¿Qué tan justo y correcto considera que es su jefe inmediato en aplicar las medidas disciplinarias establecidas por la empresa? Ej. Amonestaciones.	Nada justo	Muy Poco justo	Término Medio	Bastante Justo y correcto	Siempre justo y correcto
8	¿Qué tanto posee su área de trabajo el equipo y recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos establecidos?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
9	¿Qué tan adecuado y relacionado con sus habilidades y conocimientos considera que es el trabajo que Usted desempeña?	No Hay Relación	Alguna relación	Término Medio	Bastante Relación	Totalmente Relacionado
10	¿Qué tan correcto siente que es su jefe inmediato en la asignación y distribución del trabajo entre los empleados de su área?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
11	¿Cómo siente Usted que son los salarios que ofrece la empresa?	Malos	Regulares	Buenos	Muy Buenos	Excelentes
12	¿Considera que sus horarios son agotadores y cansados?	No	Regular	Término Medio	Bastante	Muchísimo

13	¿En qué medida considera que su jefe inmediato se preocupa por utilizar al máximo las capacidades y habilidades de sus empleados?	Nada	Muy Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
14	¿Cómo califica las REUNIONES INFORMATIVAS?	Malas	Regulares	Aceptables	Muy Buenas	Excelentes
15	¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?	Nada	Muy Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
16	Considerando su experiencia, conocimientos y capacidad, ¿Cómo califica que es su salario en la empresa?	Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
17	¿Considera que su trabajo esta relacionado con su capacidad y experiencia?	Nada	Muy Poco	Medianamente	Bastante	Mucho
18	¿Qué tan informados se les mantiene a los empleados sobre la existencia de puestos vacantes en la empresa?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
19	Considerando la complejidad de sus tareas y las responsabilidades de su puesto, ¿qué tan apropiado siente que es su salario en la empresa?	Muy Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
20	¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
21	¿Cuánto siente Usted que su jefe se interesa por sus ideas y lo toma en cuenta en asuntos que afectan directamente su trabajo?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
22	¿Cómo considera que son los incrementos o nivelaciones salariales que se otorgan en la empresa?	Muy Malos	Regulares	Adecuados	Muy Buenos	Excelentes
23	¿Recomendaría a un amigo suyo para que trabaje en la empresa?	Nunca	Rara Vez	Término Medio	Con Frecuencia	Siempre
24	¿En qué medida siente que los empleados son ejemplo del cumplimiento de las políticas y normas de la empresa?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho

25	¿En qué medida siente que Usted recibe información importante e interesante sobre las actividades, planes y proyectos futuros de la empresa en general?	Nunca	Pocas Veces	Término Medio	Con Frecuencia	Siempre
26	¿Cómo juzga la cantidad de trabajo que le han asignado?	Adecuada	Normal	Termino Medio	Bastante	Muchísima
27	¿Cómo califica el entrenamiento inicial que recibió cuando ingresó a la empresa?	Malo	Regular	Término Medio	Muy Bueno	Excelente
28	¿Cuánta información escrita siente que existe para explicar los procedimientos y métodos de su trabajo?	Ninguna	Poca	Término Medio	Bastante	Mucha
29	¿En qué medida siente Usted que se cumple con las fechas programadas para el pago de los salarios?	Nunca	Pocas Veces	Término Medio	Casi siempre	Siempre
30	¿Cómo considera Usted que es el ambiente físico en que le toca desarrollar su trabajo? (limpieza, orden, ventilación, iluminación, espacio, etc.)	Malo	Regular	Adecuado	Muy Bueno	Excelente
31	En los últimos 12 meses, ¿cuánto tiempo ha participado en cursos o seminarios programados por la empresa?	Ninguno	1-2 días	3-5 días	6-10 días	Más de 10 días
32	¿Cuánto interés siente Usted que existe por parte de la <b>Dirección Superior</b> en conocer sobre sugerencias, críticas e inquietudes del personal?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
33	¿Cómo califica la capacitación que ha recibido dentro de la empresa?	Mala	Regular	Adecuado	Buena	Excelente
34	¿Cuánto apoyo y cooperación existe entre los compañeros de su área de trabajo?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
35	¿Qué tan eficiente considera al departamento de Recursos Humanos en atender las consultas de los empleados?	Malo	Regular	Adecuado	Bueno	Excelente
36	¿Cuánto apoyo y cooperación existe entre el personal de la empresa en general?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
37	¿En qué medida le reconoce su jefe inmediato el trabajo bien hecho?	Nunca	Pocas Veces	Aceptable	Bastante	Siempre

38	¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para ayudarle a trabajar mejor?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
39	¿Cómo considera que son las prestaciones adicionales que ofrece la empresa al personal?	Malas	Regulares	Adecuadas	Muy Buenas	Excelentes
40	¿Cómo califica Usted las oportunidades de ascenso que hasta ahora ha tenido en la empresa?	Malas	Regulares	Adecuadas	Buenas	Excelentes
41	¿Considera que dentro de su área hay posibilidades de avanzar y tener un ascenso (promoción)?	Ninguna	Muy pocas	Término Medio	Bastantes	Muchas
42	¿Considera que los compañeros de trabajo de su área contribuyen en igual medida para desempeñar un buen trabajo?	Nunca	Pocas Veces	Aceptable	Frecuentemente	Siempre
43	¿En qué medida se han cumplido sus expectativas de estar laborando en un buen lugar de trabajo como empleado de la empresa?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
44	¿Cuánta disposición tiene su jefe inmediato para escuchar opiniones y sugerencias de los empleados?	Ninguna	Poca	Aceptable	Bastante	Mucha
45	¿Considera que los ascensos (promociones) en su área han sido hechos eligiendo a las personas verdaderamente merecedoras de ello?	Nunca	Algunas veces	Término Medio	Bastante	Siempre
46	¿Cuánto trabajo en equipo siente que existe dentro de la empresa?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
47	¿En qué medida se siente Usted identificado con los objetivos de la empresa?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
48	¿Cómo considera la probabilidad que existe de conseguir un ascenso en los próximos años?	Ninguna	Poca	Término Medio	Bastante	Mucha
49	¿En qué medida siente que la empresa es un buen lugar para trabajar?	Malo	Regular	Término Medio	Bueno	Excelente
50	¿Cómo considera que es la cantidad y calidad del entrenamiento que recibe el empleado para poder garantizar y cumplir las normas de calidad de la empresa?	Malo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente

51	¿Qué tan comprometido personalmente se siente con el éxito futuro de la empresa?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
52	¿Cuánto apoyo considera que le brinda su jefe en los asuntos de trabajo?	Nada	Muy Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
53	¿Qué tanto orgullo siente Ud. cuando le dice a sus amigos que trabaja en la empresa?	Ninguno	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
54	¿Qué tan bueno considera que es su jefe en tomar acciones rápidas y efectivas en solucionar las situaciones y los problemas en el trabajo?	Malo	Regular	Adecuado	Bueno	Excelente
55	¿Qué tan bien siente que se comunican e informan en la empresa los asuntos relacionados al personal: actividades, deportes, normas de trabajo, cambios en las disposiciones, etc.?	Mal	Regular	Adecuado	Muy Bien	Excelente
56	¿Como considera que es la calidad de los productos que vende la empresa?	Mala	Regular	Adecuada	Buena	Excelente
57	¿En qué medida considera que en la empresa todas las áreas trabajan como un equipo coordinado, apoyándose entre sí?	Nada	Poco	Término Medio	Bastante	Mucho
58	¿Qué tan eficiente considera al departamento de recursos humanos para la resolución de quejas de los empleados?	Malo	Regular	Adecuados	Aceptable	Excelente
59	¿Cómo califica las prestaciones que le brinda la empresa como empleado de la misma?	Malas	Regulares	Adecuadas	Muy buenas	Excelentes
60	¿Cómo siente que se compara su salario actual con el que se paga en trabajos similares en otras empresas de telecomunicaciones?	Mal	Regular	Adecuado	Bueno	Excelente





## Anexo H - Operacionalización de las Dimensiones del clima organizacional y sus indicadores

**DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN** "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 2004)

Indicadores de Motivación	Definición Teórica	Definición Operacional
<b>Condiciones laborales</b>	Características de la realización de tareas que abarcan tres aspectos diferenciados, tales como las condiciones medioambientales en torno al trabajo, las condiciones físicas en las que se realiza el trabajo y las condiciones organizativas que rigen en la empresa en la que se trabaja.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnostico de clima organizacional.
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	Proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los empleados, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la organización.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnostico de clima organizacional
<b>Supervisión y liderazgo</b>	Actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria a través de la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnostico de clima organizacional
<b>Desarrollo profesional</b>	Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnostico de clima organizacional

**DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN** “Son las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985).

Indicadores de Satisfacción	Definición Teórica	Definición Operacional
<b>Puesto de trabajo</b>	Conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización. Emplazamiento físico en el que el trabajador desarrolla habitualmente su actividad.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional.
<b>Remuneraciones</b>	Son las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa de la relación laboral (contrato de trabajo)	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional
<b>Prestaciones al personal</b>	Son los beneficios complementarios al sueldo que las dependencias del sector otorgan a sus trabajadores, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional

**DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL:** “Enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras” (Abrahamson, 1974).

Indicadores Culturales	Definición Teórica	Definición Operacional
<b>Trabajo en equipo</b>	Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes para apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional.
<b>Comunicación</b>	Técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o influir en las opiniones, aptitudes y conductas (internas-externas) de la organización con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido con los objetivos.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional
<b>Sentido de pertenencia y compromiso</b>	Adhesión a los rasgos distintivos de la identidad cultural, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional
<b>Apoyo de recursos humanos</b>	Desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional
<b>Estrategia organizacional</b>	Es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, produce las principales políticas y planes para lograr dichos objetivos y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante. Dentro de la estrategia organizacional se toman en cuenta la misión y visión de la empresa, objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, etc.	Es el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (items) según las respuestas de los participantes en el diagnóstico de clima organizacional

Anexo I – Tabla Matriz para el Vaciado de Datos

MATRIZ DE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL						
No de Pregunta	PUNTUACIÓN POR ESCALA					No contesto
	puntaje por participantes					
	1	2	3	4	5	
1	67	35	5	2	1	
2	36	16	36	15	6	1
3	0	0	12	31	67	
4	6	32	24	22	26	
5	18	48	30	12	2	
6	17	11	22	38	22	
7	10	7	38	36	19	
8	9	36	22	27	16	
9	3	3	8	52	44	
10	5	12	33	42	18	
11	22	50	28	9	1	
12	56	18	28	6	2	
13	2	29	24	39	16	
14	17	44	32	12	5	
15	21	36	26	22	5	
16	22	63	20	5	0	
17	0	9	16	49	35	1
18	29	41	21	14	5	
19	22	63	19	6	0	
20	1	0	7	33	69	
21	10	27	23	35	15	
22	51	46	10	3	0	
23	15	44	24	18	9	
24	8	34	40	25	3	
25	40	45	21	4	0	
26	12	37	23	33	5	
27	30	29	19	25	7	
28	26	45	22	12	5	
29	0	3	4	17	86	
30	5	21	29	33	22	
31	56	34	11	2	7	
32	39	42	20	5	3	1
33	18	43	24	21	3	1
34	4	10	23	47	26	
35	6	18	33	39	14	
36	9	39	42	17	1	2
37	16	35	27	17	15	
38	13	15	19	46	16	1
39	26	36	25	15	7	1
40	29	36	25	13	7	
41	18	44	14	24	10	
42	2	18	26	36	27	1
43	1	22	37	43	7	
44	6	28	28	26	22	
45	9	46	22	23	9	1
46	13	50	31	13	2	1
47	10	27	33	34	6	
48	15	44	26	22	3	
49	2	13	34	55	14	2
50	14	45	30	18	3	
51	1	5	19	50	33	2
52	3	24	29	31	23	
53	4	10	30	41	24	1
54	6	32	24	23	24	1
55	23	43	26	14	2	2
56	5	25	22	50	8	
57	22	46	32	9	1	
58	8	29	25	35	13	
59	14	46	28	11	11	
60	34	46	17	10	2	1