



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA

**ESCUELA DE GERENCIA CONTINENTAL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS DE MAESTRÍA:**

**“Cultura y el Clima Organizacional en una Empresa  
de Servicio Público de Electricidad”**

**AUTOR: Luis Galarza Rosazza**

**Huancayo, Perú, setiembre del 2006**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>04</b>
<b>Capítulo I Marco Teórico Referencial</b>	<b>06</b>
1.1 Marco Histórico Contemporáneo	06
1.2 Investigaciones Relacionadas con el Tema	09
1.3 Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio	15
1.3.1 Cultura Organizacional	15
1.3.2 Clima Organizacional	29
1.3.3 Eficiencia y Eficacia Organizacional	39
1.4 Definición de Términos Básicos	43
<b>Capítulo II Cultura y Clima Organizacional y Evaluación del Personal</b>	<b>45</b>
2.1 Medición de la Cultura y el Clima Organizacional ELECTROCENTRO HUANCAYO	45
2.1.1 Medición de los Parámetros Relativos a la Cultura Organizacional	46
2.1.2 Medición de los Parámetros Relativos al Clima Organizacional	68
2.2 Evaluación del Rendimiento de Personal	86
<b>Capítulo III Análisis Estadístico</b>	<b>89</b>
3.1 Modelos de Regresión	89
3.1.1 Evaluación de Personal en Función a las Encuestas del Clima y Cultura Organizacional	94
3.2 Estadísticos	97
3.3 Pruebas de Hipótesis Matemática de los Coeficientes	98
<b>Capítulo IV Propuesta Para Mejorar la Cultura y el Clima Organizacional en ELECTROCENTRO HUANCAYO</b>	<b>102</b>
4.1 Innovación y Capacidad Para Asumir Riesgos	102
4.2 Orientación a los Resultados y Orientación Hacia el Cliente Interno	105
4.3 Dinamismo y Energía	108
4.4 Desarrollo de las Personas	110

<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>115</b>	
<b>Bibliografía</b>	<b>118</b>	
<b>Anexos:</b>	<b>122</b>	
Anexo 1	Cuestionario para medir la Cultura Organizacional	123
Anexo 1.1	Resultados de la medición de la Cultura Organizacional	129
Anexo 2	Cuestionario para medir el Clima Organizacional	130
Anexo 2.1	Resultados de la medición del Clima Organizacional	135
Anexo 3	Análisis matemáticos de los resultados de las encuestas	136
Anexo 4	Cálculo del tamaño de la muestra	142
Anexo 5	Indicadores de desempeño de ELECTROCENTRO	144

## INTRODUCCIÓN

*El enfoque de una organización como cultura es una manifestación relativamente novedosa, la percepción hasta hace unos pocos años era bastante distinta, a una organización se le veía sólo como un ente funcional que sólo servía para dirigir, supervisar y controlar a un grupo humano, pero en la actualidad la visión es bastante diferente. Tal como las personas que la integran una organización también tiene personalidad y de acuerdo a dichas personas, esta puede ser rígida o flexible, innovadora o conservadora, tradicional o vanguardista, etc. Dicho concepto ha comenzado a aceptarse recientemente, reconociéndose el rol que desempeñan la cultura y el clima organizacional como factores que vinculan las actitudes y el comportamiento.*

*La cultura y el clima organizacional tienen importancia estratégica y representan una fortaleza propia dentro de cada organización, pudiéndola conducir hacia el éxito y hacia la optimización de sus objetivos. Dicha importancia ha venido siendo tema de insoslayable interés desde hace dos décadas, estando el presente trabajo de investigación orientado a destacar y fundamentar estos aspectos como vías que conducirán a una determinada empresa u organización hacia el éxito, y en la forma en que los elementos de ésta disciplina van a afectar la eficacia y eficiencia del trabajo de las empresas públicas o privadas y la consecución de los objetivos de cualquier institución, como en el caso específico de ELECTROCENTRO HUANCAYO.*

*En dicha empresa se llevará a cabo el estudio conciliando un cuestionario que tendrá como objetivo el de medir la cultura y el clima organizacional, para*

*cotejarlo con un índice de eficiencia que se obtendrá de las evaluaciones periódicas del personal de dicha institución. Los valores obtenidos en ambos procesos serán la materia prima, la cual una vez procesada y analizada bajo las técnicas estadísticas correspondientes, arrojarán los resultados que reflejen la realidad del clima y la cultura organizacional en ELECTROCENTRO HUANCAYO.*

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 MARCO HISTÓRICO Y CONTEMPORÁNEO

La Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad del Centro S.A. (ELECTROCENTRO S.A.) fue autorizada a operar el 21 de diciembre de 1983, mediante resolución Ministerial N° 319-83-EM/DGE del Ministerio de Energía y Minas (MEM), y su constitución como empresa pública de derecho privado se formalizó mediante escritura pública del 6 de agosto de 1984, con domicilio legal en Jirón Amazonas 641 – Huancayo, Junín.

Actualmente ELECTROCENTRO S.A, es una persona jurídica organizada como Sociedad Anónima que realiza actividades relacionadas con la distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro de la zona de concesión, que son los departamentos de Huanuco, Pasco, Junín, y parte sur de Huancavelica y Ayacucho. En adición, y en menor medida, desarrolla actividades de sub-transmisión, cuyo ámbito de jurisdicción comprende los departamentos de Junín, Cerro de Pasco, Huancavelica, Huanuco, Ayacucho y parte del departamento de Lima.

El 16 de enero de 1991, por Decreto Legislativo N° 649, se les otorga de carácter nacional, a la promoción de la inversión privada en las empresas del estado, creándose la Comisión de Promoción de la Inversión Privada (COPRI), hoy PROINVERSIÓN para regular dicho proceso.

Las actividades de la compañía son reguladas por el Decreto Legislativo N° 25844, Ley de Concesiones Eléctricas del 6 de noviembre de 1992, el mismo que establece un régimen de libertad de precios para los servicios que puedan efectuarse en condiciones de competencia y un sistema de precios regulados en aquellos servicios que por su naturaleza lo requieran.

A efectos de llevar a cabo el proceso de privatización, en 1998 las acciones de capital social de la Compañía fueron clasificadas en acciones clase A1 por el 60% del capital, acciones clase A2 por 5.3% del capital, acciones clase B por el 34.69% y acciones clase C por el 0.01% del capital. En concordancia con el acuerdo COPRI-207-98 del 24 de julio de 1998 la compañía, a partir de la transferencia de las acciones mencionada líneas arriba, está sujeta al régimen de la actividad privada.

Con fecha 25 de noviembre de 1998, José Rodríguez Banda S.A. (JORBSA) se adjudicó el Concurso Público Internacional para la privatización de la Compañía y con fecha 22 de diciembre de 1998 se suscribió el contrato de transferencia de acciones del 30% del capital, porcentaje que equivale al 50% de las acciones clase A1.

Con fecha 20 de diciembre del 2000 se suscribió el contrato de Cesión de posición Contractual en virtud del cual José Rodríguez S.A. transfiere las acciones clase A1 a JORBSA Eléctricas S.A.C., con la intervención del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

Con fecha 13 de diciembre del 2001 JORBSA Eléctricas S.A.C suscribe un contrato por el cual entrega al estado el 30% de las acciones adquiridas. Posteriormente por medio del FONAFE, el Estado recupera las acciones, convirtiéndose en el accionista mayoritario y por tanto toma la dirección y gestión de la empresa.

Así mismo según la ratificación de la R. S. N° 355-92-PCM la COPRI, mediante Acuerdo N° 363-01-2001, dispone que las empresas ELECTRONOROESTE, ELECTRONORTE, HIDRANDINA y ELECTROCENTRO continuarán sujetas al régimen de la actividad privada, sin más limitaciones que las que disponga FONAFE y siempre que no se oponga a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 764, normas complementarias y reglamentarias.

A fines del año 2001 ante INDECOPI se registra la marca comercial ELECTROCENTRO, posteriormente se constituye el grupo DISTRILUZ conformado además por ENOSA, ENSA, HIDRANDINA y ELECTROCENTRO, con el objeto de realizar una gestión corporativa bajo un mismo Directorio.

Actualmente ELECTROCENTRO abarca un área de concesión de 6,303 km<sup>2</sup>, cubriendo las regiones de Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica y Ayacucho; atendiendo a más de 342 mil clientes y por ello ha dividido geográficamente el área en seis Unidades de Negocios: Tingo María, Tarma Pasco, Selva Central, Huancayo, Valle del Mantaro, Huancavelica y Ayacucho, de esta manera brinda una atención integral al cliente.



La venta de energía eléctrica durante el año 2004 fue de 427.2 GWH<sup>1</sup>, la misma que atendió a 364,975 clientes, sirviendo a una población de 2.7 millones, siendo la potencia instalada total de 226 MVA<sup>2</sup>. Durante el 2005 se vendió 473.9 GWH y se atendió a 381,513 clientes.

Durante el año 2004, ELECTROCENTRO generó ingresos del orden de los 155.8<sup>3</sup> millones de Nuevos Soles teniendo activos que sobrepasan los 669.6 millones de Nuevos Soles y utilidades netas de 27.8 en el mismo período. Durante el 2005, los ingresos a Diciembre ascendieron a 174.4 millones de Nuevos Soles y su capital social a 570.8 millones de Nuevos Soles. Durante dicho año los activos representaron 567.5 millones de nuevos soles y sus utilidades netas alcanzaron a 16.4

## **1.2 INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA**

En algunas Universidades y en INTERNET, se ha encontrado bibliografía relacionada con la cultura y clima organizacional. A continuación se nombran las más actuales y relevantes para el propósito de la presente investigaciones.

- En la biblioteca de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, se ha ubicado una investigación sobre la cultura y clima organizacional, donde los autores<sup>4</sup> sostienen que las metas, relaciones humanas y valores institucionales son tres de los más importantes subsistemas que posee una

---

<sup>1</sup> Giga Watt Hora

<sup>2</sup> Mega Volt Amper

<sup>3</sup> ELECTROCENTRO Memoria Anual 2005

<sup>4</sup> VALVERDE Alvarez, VALVERDE Shirley, (Abril - Agosto 2001) "Cultura y Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología"

organización, y es por tal motivo que surge la expectativa y la necesidad de conocer los factores que dan lugar, encausan, y apoyan la conducta de los trabajadores que se encuentran en diferentes subsistemas o áreas, a fin de comprender y tomar las decisiones más apropiadas que desencadenen en un bienestar común, conclusiones que respaldan la necesidad de efectuar una investigación sobre estos aspectos en otros organismos públicos.

- Según Stephen Robbins, la cultura organizacional trata de la forma de cómo los empleados perciben las características, de la cultura, de una organización, independientemente de que les agraden o no. "...la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se vuelve explícito cuando definimos a la cultura como un sistema de significado compartido..<sup>5</sup>." Este autor tipifica a su vez a dos tipos de culturas dentro de la organización: la dominante y numerosas subculturas. La primera expresa los valores principales que comparten la mayoría de sus miembros, siendo esta "macrovisión" la que le da a la organización la personalidad distintiva. Por otro lado las subculturas, se forman en las grandes instituciones como reflejo de problemas, situaciones o expresiones comunes que enfrentan sus miembros.
- En la página Web de la Universidad Santa María de Venezuela se ha publicado una tesis sobre la "Importancia de la Cultura y el Clima Organizacional como determinantes en el rendimiento del personal civil que labora en institutos armados" de ese país, donde concluye que la cultura es

---

<sup>5</sup> ROBBINS Stephen P. (1996) p681. *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. 7ma Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México*

un campo magnético y si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente, los climas organizacionales son favorables. Asimismo, señala que la cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área explícita de la organización no guarda coherencia con el área implícita de la misma (creencia, valores) lo que ha desencadenado actitudes conformistas, impulsivas y autoproteccionistas en el personal, por consiguiente con poca eficacia en el desarrollo de su labor.

- La investigación “Diagnostico de la Cultura Organizacional”, de la Dra. Yesmín Alabart Pino<sup>6</sup>, de la Universidad de Holguín, Cuba, 2002, aporta una metodología de medición de la cultura organizacional de una institución, afirmando que si se diseña una metodología sustentada en relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre estilo de dirección, variables “soft” y “hard” y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico y dinámico de la organización, se podrá diagnosticar cuáles de estas variables inciden en el Producto Cultural de esta, y en consecuencia, definir acciones que permitan resultados de efectividad. La metodología propuesta es un aporte para materializar la necesidad de evaluar la cultura y el clima y viabilizar a partir de sus resultados, la toma de decisiones que superen los problemas presentados.

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos18/diagnostico-organizacional/diagnostico-organizacional.shtml>  
(Publicado en el 2002)

- La denominada Teoría Z<sup>7</sup> es propuesta por William Ouchi, profesor del Graduate School of Management de la Universidad de California en Los Angeles (UCLA). Esta teoría está fundamentada en sus análisis sobre las diferencias en las formas de dirección de las empresas japonesas y determinadas empresas norteamericanas. Ouchi propone una forma de administración denominada Ringi, la cuál acopia las características de la cultura empresarial japonesa. La teoría se fundamenta predominantemente en la participación y trata de fusionar los intereses de los empleados con los de la organización con el fin de brindar un mejor desempeño y una calidad superior en el servicio al cliente.

Ouchi inició el estudio de diferencias de dirección de empresas norteamericanas y japonesas, básicamente motivado por conocer las causas de la productividad japonesa. Su principal objetivo fue el de encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas.

Ouchi contrastó su "Teoría Z" con otra denominada "Teoría A" la cual representa la antítesis de la "Teoría Z". Entre ambas hay una diversidad de empresas que se asemejan en mayor o menor magnitud a alguno de estos extremos, comparando a la administración de las del tipo A con la de las empresas Norteamericanas y a la administración del tipo J con la de las

---

<sup>7</sup> Ouchi, William G. (1981). *Teoría Z (Cómo pueden las empresas americanas hacer frente al desafío japonés)*. Fondo Educativo Interamericano, México

empresas japonesas. Sin dejar los valores y enfoques propios de occidente, Ouchi propone la transformación de las empresas tipo A a empresas tipo Z.

El autor contrasta siete diferencias entre estos dos tipos de organizaciones:

Organizaciones Japonesas:	Organizaciones Norteamericanas:
Empleo vitalicio	Empleo a corto plazo
Promoción y evaluación lenta	Rápida promoción
Carreras generalizadas	Carreras especializadas
Controles implícitos	Controles explícitos
Proceso de decisión colectiva	Proceso de decisión individual
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Dedicación total a la empresa	Dedicación parcial

Por otro lado el autor propone trece secuencias para convertir una empresa tipo A a otra tipo Z:

- 1.- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- 2.- Re-evaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- 3.- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- 4.- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.

- 5.- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- 6.- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- 7.- Participar al sindicato en el proceso.
- 8.- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- 9.- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- 10.- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- 11.- Implementación final hasta este punto.
- 12.- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- 13.- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados.  
Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Las organizaciones pueden aprovechar para su desarrollo de tres lecciones básicas de la teoría propuesta por Ouchi:

- 1.- Confianza en la gente y de ésta para la organización
- 2.- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- 3.- Relaciones sociales más estrechas

Ouchi concluye afirmando que una gran productividad es el resultado del estilo directivo, mas que de la cultura, por lo tanto es posible, aprovechar las técnicas de dirección empresarial japonesas y obtener éxitos en la gestión de las organizaciones; "*la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso*" lo cual es considerado la base de su teoría, pero a su vez

reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa.

### **1.3 ESTRUCTURA TEÓRICA Y CIENTÍFICA QUE SUSTENTA EL ESTUDIO**

En este acápite se mostrarán las bases de algunas teorías relativas a la cultura, el clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones.

#### **1.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

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

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert

Waterman<sup>8</sup>, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando que la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el de Geert Hofstede<sup>9</sup> reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

El término Cultura Organizacional fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

---

<sup>8</sup> PETERS Tom & WATERMAN Robert H. Jr.( 2004). *In Search of Excellence. Harper Business Essentials.*

<sup>9</sup> HOFSTEDE Geert & HOFSTEDE Gert Jan. *Culture and Organizations: Software for the Mind. 2da Edición Mc Graw Hill*



Chiavenato<sup>10</sup> (1999) presenta la cultura organizacional como *"...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."*

Etchevarne Carlos, sostiene que la cultura organizacional es *"el conjunto de normas, valores, compartidos auténticamente por sus miembros que generan una filosofía en la organización"*.<sup>11</sup>

Edgar Schein<sup>12</sup>, presenta el concepto de cultura organizacional como *"presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización"* y definen, la visión que los miembros de la organización tienen de esta y de sus relaciones con el entorno...*"aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización."*

Valle<sup>13</sup> establece que la cultura de una organización es *"... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."*

García y Dolan<sup>14</sup> definen la cultura como *"... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."*

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto (1999) p464. *Introducción a la Teoría General de la Administración 5ta Ed.* Mc. Graw – Hill, Bogotá.

<sup>11</sup> ETCHAVARNE, Carlos; (1992). *Calidad Gerencial*; Ediciones Macchi; Buenos Aires Argentina

<sup>12</sup> SCHEIN Edgar (1988). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. Plaza & Janes, Barcelona.

<sup>13</sup> VALLE, R. (1995) p96. *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Addison Wesley Iberoamericana.

Para Guedez<sup>15</sup> *"la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización."*

Serna<sup>16</sup> (1997) *"La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa"*

Según N.J.Adler<sup>17</sup>, por efecto de la Cultura Organizacional los miembros de una organización adquieren percepciones comunes que afectan sus actitudes en mayor o menor grado dependiendo de la fortaleza de su cultura. Los estudios parecen demostrar que la cultura nacional tiene mayor impacto sobre los empleados que la cultura de su organización, por ejemplo un empleado japonés de la cadena de comidas Mc. Donalds en Tokio estará mas influenciado por la cultura japonesa que por la cultura Mc Donalds. Indudablemente la cadena no se preocupara tanto de contratar un empleado "japonés típico" para sus tiendas de Tokio, sino un empleado japonés que se ajuste a la forma de actuar o "*hacer las cosas*" de Mc Donalds.

Un concepto cada día más difundido es el de las culturas fuertes y las débiles como lo definen G.G.Gordon y Ditomaso,1992. En una cultura fuerte se

---

<sup>14</sup> GARCÍA S. y DOLAN S. (1997) p33. *La dirección por valores. Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A*

<sup>15</sup> GUEDEZ, V, (1998) p58. *Gerencia Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec. Caracas Venezuela*

<sup>16</sup> SERNA H. (1997) p106. *Gerencia Estratégica. 3R Editores. LTD, Colombia.*

<sup>17</sup> ADLER, N. J. & BARTHOLOMEW, S. (1991) "*Managing globally competent people*". *Academy of Management Executive. Vol 3.*

sostienen y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización generando así un clima interno de mucho control conductual. Por otro lado Y. Wiener, 1992 sostiene que el resultado de una cultura fuerte debe dar con una menor rotación de empleados a la vez que muestra un alto nivel de acuerdo en los miembros acerca de lo que simboliza la organización, tal unidad de propósitos propicia cohesión, lealtad y compromiso.

Por otro lado para J.R. Harrison & G.R. Carroll<sup>18</sup>, la Cultura organizacional se deriva de la filosofía de sus fundadores adquiriendo el carácter que ellos le impongan a sus empresas. Otro aspecto importante es su mantenimiento a través del tiempo, una vez establecida las propias prácticas dentro de la organización, estas actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares.

Tres son las fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de la Cultura en las organizaciones: las prácticas de selección, las determinaciones de la administración superior y los métodos de socialización. El primero de estos procesos tiene como meta identificar y contratar a los individuos que tengan la capacidad de desempeñar con éxito los puestos de la organización, con respecto al segundo, se puede indicar que las acciones de la administración tienen también un gran impacto pues los ejecutivos superiores con su comportamiento, establecen normas no escritas que se filtran hacia los niveles inferiores de la jerarquía. Con respecto a los métodos de socialización, se puede indicar que esta es la etapa de adiestramiento en la filosofía de la Cultura Organizacional, y que

---

<sup>18</sup> HARRISON, Richard and CARROL, G. (1991), *Administrative Science Quarterly*, 36, p552 "Keeping the faith: A model of culture transmission in formal organizations".

tiene mayor fuerza en los nuevos empleados, aunque la organización debería continuar el proceso implícitamente en la carrera del empleado en la organización, así se ayuda al nuevo empleado a adaptarse a esta nueva cultura.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong<sup>19</sup> (1991) *"... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia"*.

La cultura organizacional según Shein (citado por Armstrong, 1991) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael;(1991) p11. *Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá, Colombia*

en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Armstrong continúa indicando que si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "*... los viejos hábitos son difíciles de erradicar...*". Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

En el análisis que se hace de la Cultura Organizacional no debe etiquetársele con una calificación de valor de absolutamente buena o mala. Indudablemente muchas de sus funciones son muy valiosas tanto para la organización como para sus empleados, por ejemplo mejora el compromiso organizacional y hace el comportamiento del empleado más consistente reduciendo las ambigüedades al dar indicaciones de cómo deben hacerse las cosas. Pero también podemos ver sus aspectos negativos tal como que puede significar una barrera para el cambio, sobre todo si se trata de una cultura con fuerte arraigo, podría ser que por diversas circunstancias los valores compartidos podrían no estar de acuerdo con los valores que harían progresar hacia la eficacia. En una situación de cambios la cultura anclada en la organización puede ya no ser la apropiada, haciendo difícil una respuesta rápida a las modificaciones.

Otro aspecto disfuncional de la Cultura Organizacional es que pueda convertirse en una barrera seria para que la administración tome decisiones sobre fusiones o adquisiciones con otras organizaciones. Toda fusión o adquisición esta ligada a ventajas financieras o a la sinergia de los productos, pero frente a diferentes culturas la dirección tendría que tomar en cuenta ahora la compatibilidad cultural, convirtiéndose así en la preocupación principal de los directivos, porque dependiendo como se integren las culturas de las organizaciones podrá tener éxito la fusión o adquisición.

Las culturas organizacionales fuertes pueden ser una desventaja cuando se muestran eficaces para bloquear la singularidad de las fortalezas que traen a la organización los nuevos integrantes. Aquí se crea una paradoja porque a la organización le interesa que los nuevos integrantes aporten el vigor alternativo que traen consigo al sitio de trabajo, fortalezas que muy probablemente disminuyan al tratar de ajustarse a su nueva cultura.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) Planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

J. Sonnenfeld, docente e investigador de la Emory University ha desarrollado un patrón conceptual que permite identificar las diferencias que existen en las culturas organizacionales y que a su vez permitiría “empatar” adecuadamente a las personas con las culturas. Así Sonnenfeld ha tipificado cuatro culturas<sup>20</sup>:

1) **Academia**, es una cultura para escaladores constantes que quieren dominar cada nuevo puesto que ocupen. Estas organizaciones reclutan jóvenes universitarios recién egresados para darles capacitación especial y rotarlos por muchos puestos, por ejemplo, según Sonnenfeld, IBM es una academia clásica.

2) **Club**, son organizaciones que asignan un alto valor a la lealtad, al compromiso y la antigüedad. Para estas organizaciones la edad y la experiencia cuentan. En contraste con la academia, el club prepara a sus administradores como generalistas. Según el autor las dependencias gubernamentales y las fuerzas armadas corresponden a esta clasificación.

3) **Equipo de béisbol**, estas organizaciones son refugios para los tomadores de riesgos e innovadores. Buscan personas con talento de todas las edades y experiencias, que luego recompensan por lo que producen, ofreciendo grandes incentivos financieros y libertad para actuar a sus empleados estrellas. Ejemplo de estas organizaciones son los despachos jurídicos, la banca de inversión, agencias de publicidad etc.

4) **Fortaleza**, las organizaciones de este tipo se preocupan sobre todo por su sobrevivencia y ofrecen poca seguridad en el puesto. Muchas de estas organizaciones antes pudieron ser academias, clubes o equipos de béisbol pero

---

<sup>20</sup> [http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm) Madrid 26 de Enero del 2003

encontraron tiempos difíciles y se encuentran en la búsqueda de cambiar su situación.

Sonnenfeld encontró que a muchas organizaciones no se les puede calificar claramente en alguna de las cuatro categorías, sea por que tienen una combinación de culturas o por que están en una etapa de transición. Cada una de ellas tiende a atraer a determinadas personalidades, y esta vinculación Personalidad-Cultura Organizacional afecta la facilidad con que una persona pueda progresar en las jerarquías de la organización.

En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la “internalización” de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Flannery, Hofrichter y Platten<sup>21</sup> en 1997 plantearon el concepto de compensación dinámica. Para los referidos autores, las estrategias de remuneración deberán estar en función a los distintos tipos de cultura laboral existentes en una organización determinada. Debe haber sincronía entre los desempeños contingentes requeridos por la empresa y los desempeños

---

<sup>21</sup> FLANNERY, T., HOFRICHTER, D. & PLATTEN, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Editorial Paidós. Buenos Aires Argentina



conductuales reales de las personas. Si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas y la viabilidad de largo plazo.

Estos investigadores distinguen cuatro diferentes tipos de culturas laborales: la funcional, la de proceso, la cultura basada en el tiempo y la del tipo red. Ejemplo de estructura funcional estable sería el trabajo en una compañía minera por su alta especialización y división del trabajo; por otro lado el trabajo en una agencia de publicidad orientada a la maximización de la satisfacción contingente del cliente sería ejemplo del tipo de cultura de proceso. La labor del científico de laboratorio orientado a investigar nuevas drogas y/o medicamentos sería un buen ejemplo de la cultura basada en el tiempo y la labor del ingeniero de desarrollo de software, lo sería de la cultura laboral del tipo red. Para cada una de estas culturas laborales, se deberán asociar diferentes estrategias de compensación y en función al trabajo realizado.

H.S. Becker<sup>22</sup>, indica que la Cultura Organizacional es todo un sistema de significado compartido entre sus miembros y esto es lo que hace la diferencia entre una organización de otra. Sobre este punto, O'Reilly CA; Chatman JA y Caldwell DF<sup>23</sup> indican que, este sistema compartido tiene un conjunto de características fundamentales que captan el sentido de una Cultura Organizacional y que puede medirse en grados de intensidad:

---

<sup>22</sup> BECKER H.S. *Notes on the Concept of Commitment. The American Journal of Sociology*. V.66

<sup>23</sup> O'REILLY Ca; CHATMAN Ja y CALDWELL Df (1991). *People and organizational cultures: A profile comparison approach to assesing person-organization fit. Academy of Management Journal*, 34 (3): p487-516.

- 1) El grado hasta el cual se alienta a los empleados a **ser innovadores y tomar riesgos.**
- 2) El grado hasta donde los empleados demuestren **precisión, análisis y atención al detalle.**
- 3) El grado hasta donde la administración se **fije en los resultados** más que en las **técnicas usadas y los procesos para lograrlo.**
- 4) El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el **efecto de los resultados sobre los empleados.**
- 5) El grado hasta donde las actividades de trabajo estén organizados **alrededor de un equipo en lugar de alrededor de un individuo.**
- 6) El grado hasta donde la gente **es enérgica en lugar de pasiva.**
- 7) El grado hasta donde las actividades organizacionales **prefieren el status quo** en lugar del **crecimiento y cambio.**

Todas estas características pueden coexistir en grado bajo u alto, características que permiten el comportamiento compartido es decir la forma como se realizan las cosas y como la organización espera se comporten sus miembros.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. *"Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." (Hunt<sup>24</sup>, 1993), mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." (Hunt, 1993) de la organización.*

---

<sup>24</sup> HUNT, J. *La Dirección de Personal en la Empresa.* 1993; p111 España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

El concepto Cultura Organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder distinguir las variables que medirán la dependencia manifiesta entre excelencia y mediocridad. Alabart Pino<sup>25</sup>, en folletos 1999, considera que el producto cultural no es más que la consecuencia de las relaciones entre el estilo de la dirección, las variables soft y hard y el entorno.

Como ya se menciona la Cultura Organizacional representa una percepción común de lo miembros de la organización, se reitera, que la cultura de una organización es todo un sistema con significados compartidos, luego puede esperarse que los individuos con diferentes antecedentes y en distintos niveles de la organización tiendan a describir a la Cultura Organizacional en términos similares. Sin embargo se tiene que reconocer que también coexisten sub culturas. Esto se da sobre todo en las grandes organizaciones. Estas sub culturas incluirán los valores centrales de la cultura dominante mas los valores adicionales de los miembros de una repartición o departamento de la organización.

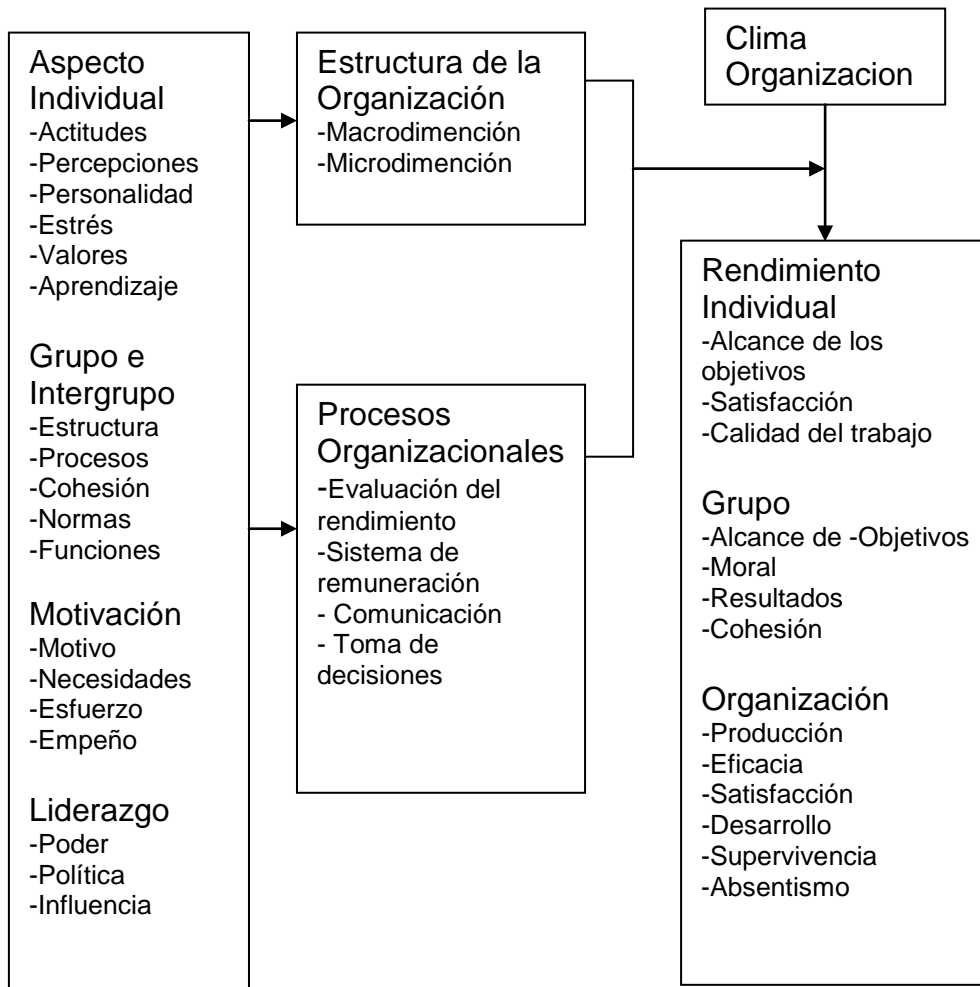
Harry Abrabanel<sup>26</sup> en su texto Cultura organizacional afirma que en las organizaciones la cultura se manifiesta en dos instancias, la primera como un sistema de ideas en el cual se indaga cómo se ve la cultura y cómo la misma penetra en los sujetos de la organización, y en la segunda como un sistema sociocultural, en el que se afirma que se puede aprender la cultura a partir del análisis del comportamiento de las personas.

---

<sup>25</sup> ALABAR PINO Yesmín, *Diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación.*  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/culorgyasmin.htm>

<sup>26</sup> ABRAVANEL, Harry. (1992). *Cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos.* Legis. Bogotá.

El referido autor por otra parte indica que son cinco los elementos que determinan el rendimiento del personal en una organización, los mismos que plasma en la siguiente figura:



La cultura organizacional es influenciada por cinco elementos: Alcance de los objetivos, Satisfacción en el desempeño de sus funciones, Calidad del trabajo, Moral, Resultados y Cohesión entre estos mismos. Estos redundarán en la mayor producción, la eficacia, la satisfacción, la adaptación, el desarrollo, la supervivencia y en el absentismo. Las características propias de cada trabajador operan como un colador por medio del cual los objetivos de la organización y los

comportamientos individuales se interpretan y analizan constituyéndose de esta manera la percepción del clima en la organización.

### **1.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima de una organización puede definirse como el estado de ánimo de sus integrantes que resulta de las expectativas que tienen los mismos de las decisiones que tome la dirección y que tenga efecto directo sobre los miembros de la organización. Para crear un clima adecuado debe haber una buena comunicación al interior de la organización que permita que todos y cada uno de sus miembros conozcan con el detalle suficiente los diversos planes generales, proyectos, problemas que suceden en todos los sectores de la organización. Un buen programa de comunicaciones permite impulsar un mayor grado de confianza, sin menoscabo de los controles para el desarrollo normal dentro de las normas organizacionales, controles que deberán ser los estrictamente necesarios.

Todo clima organizacional se genera desde la dirección hacia los demás miembros, es decir es una corriente de arriba hacia abajo, por lo que debe tenerse mucho cuidado en las decisiones que afecten a las personas.

Finalmente en lo que están de acuerdo los especialistas es que un óptimo clima organizacional ayuda enormemente a fomentar el espíritu de cuerpo y el que todos estén dispuestos a involucrarse en los proyectos y actividades de la organización. Si una organización logra que sus miembros y los equipos que conformen logren asumir con ahínco y total vocación cualquier tarea

encomendada, habrá conseguido un logro importantísimo en la consecución de su desarrollo.

La buena actitud hacia los objetivos y tareas específicas retroalimenta un buen Clima Organizacional. La forma más efectiva y simple de medir las actitudes de un individuo o grupo de personas es levantando un censo de opiniones. Si bien es cierto que la actitud en sí no es una opinión, da indicios manifiestos sobre ella. A través de estos estudios de opiniones podemos conocer no solo la actitud del personal sobre la situación general de la organización sino también sobre situaciones específicas que quiera conocer la dirección, como cambios proyectadas en la empresa y el grado de afectación al grupo frente a estos cambios.

Las opiniones se pueden conocer a través de medios que hasta ahora han demostrado ser los más simples y exactos que cualquier otro métodos de compulsas de opiniones.

Hay un enfoque muy importante a tomar en cuenta por la alta dirección cuando quiera mejorar el clima organizacional y es que el comportamiento del trabajador no es el resultado de las normas o estructuras de la organización sino que depende en gran medida de la percepción que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos del ámbito laboral y a la vez que esta percepción depende de la interacción y experiencia de cada individuo en la empresa. De allí que muchos especialistas en relaciones humanas laborales concluyan que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales de

cada trabajador o grupo de ellos y las características de la organización impuesta por la dirección.

La forma en que los trabajadores interpretan la realidad reviste la máxima importancia para la organización, es así que las características individuales de un trabajador son un filtro a través del cual los hechos objetivos de la organización y la conducta de las personas que la integran crean una lectura del Clima Organizacional. Ahora bien si las características psicológicas de los trabajadores, como sus actitudes, valores, percepciones y nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad circundante y esta a su vez es afectada por los resultados obtenidos en la organización, podemos inferir que el Clima es una corriente circular, en el que los resultados obtenidos por la organización condicionan la percepción de los trabajadores y que a la vez condiciona el Clima del trabajo.

De acuerdo a expertos el Clima Organizacional es un complejo que esta integrado por diversos aspectos como:

- (a) **Aspecto Individual** de los empleados donde juegan roles importantes las actitudes, percepciones, personalidad, sus valores, el aprendizaje, el estrés en la organización.
- (b) **Los grupos** formados dentro de la organización con sus estructuras, procesos de cohesión, y normas.
- (c) **Las motivaciones** con las necesidades, esfuerzos y refuerzos.
- (d) **El liderazgo**, con su cuota de poder, influencias y estilos diversos.
- (e) **La estructura de la organización** con su macro y micro dimensiones.

(f) **Los procesos organizacionales** con la forma de evaluación de los rendimientos, el sistema de remuneraciones, las comunicaciones al interior y el proceso para la toma de decisiones.

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella reviste la máxima importancia para la organización. Es así que las características individuales (subjetivas) de un trabajador son un filtro a través del cual los hechos objetivos de la organización y las conductas de los individuos que lo conforman son interpretados y enlazados, de esta lectura se constituirá la percepción que el individuo tenga del clima organizacional. Si estas características psicológicas de los trabajadores (actitudes, valores, percepción, nivel de aprendizaje) sirven para interpretar la realidad circundante, y estas también a su vez son afectadas por los resultados obtenidos en la organización, podemos inferir que el Clima Organizacional es una corriente circular en la que los resultados obtenidos por la organización condicionan la percepción de los trabajadores y el que a su vez condiciona el Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall<sup>27</sup> (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en su conducta.

---

<sup>27</sup> HALL, Richard H. (1996) *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 6ta Edición, Prentice Hall, México.



Brow y Moberg<sup>28</sup> (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Dessler<sup>29</sup> (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, la definición del término dependerá del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer<sup>30</sup> estos investigadores definen el clima organizacional como *"... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman"*.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) que definieron el clima como *".. la opinión que el empleado se forma de la organización"*. (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son *"..*

---

<sup>28</sup> BROW W. y MOBERG D. (1990) *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. Editorial Limusa, México.

<sup>29</sup> DESSLER G. *Organización y Administración: enfoque situacional*. Prentice Hall. México.

<sup>30</sup> Citados por ESCAT CORTÉS María: *Definición de Clima Laboral*: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241>.

*los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" .*

Rodríguez M.<sup>31</sup> (1990) Señala que el clima organizacional se refiere a *“las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, en que se dan las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a el, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p.159).*

Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como *“.. las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p.183).*

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en

---

<sup>31</sup> RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. (2000) *Diagnóstico Organizacional. 4ta Ed, Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega Grupo. Chile*

que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Existe casi un consenso entre los investigadores del tema que la incidencia de la Cultura y el Clima Organizacional en el desempeño empresarial es alto, solo un grupo minoritario considera que la incidencia es media, dando así el reconocimiento al papel de la cultura sobre la eficiencia laboral

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción<sup>32</sup>.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

---

<sup>32</sup> [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf)  
LIKERT, R. 1961, *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill, Nueva York.

1. *Variables causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. *Variables Intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. *Variables finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Rodríguez M. (ver pie de página 31) Señala que las variables consideradas en el clima organizacional son:

1. *Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias etc.*
2. *Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.*
3. *Variables de ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones etc.*

4. *Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y stress etc. (p. 158-159)*

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
2. Clima de tipo Participativo.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- (a) *Método de mando*: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- (b) *Características de las fuerzas motivacionales*: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- (c) *Características de los procesos de comunicación* referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- (d) *Características del proceso de influencia* referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

- (e) *Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación* de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- (f) *Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;*
- (g) *Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;*
- (h) *Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.*

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. *Sistema (explotador – autoritarismo)* se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mc Gregor y su liderazgo directivo).
2. *Sistema (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder,* donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos,

relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).

3. *Sistema (consultivo)*, liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. *Sistema (participativo o de grupos interactivos)* basado en la teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar: (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

### **1.3.3 EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL.**

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo, que la cultura y clima organizacional determinan comportamientos de los empleados en una organización; comportamientos estos que determinan la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato<sup>33</sup> (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse, con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: “... *la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos...*” (p. 29); “... *la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita...*” (p. 33). “*La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)*”. (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario que trabajen en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO Idalberto (1990). *Administración de los Recursos Humanos*. 5ta Ed. Bogotá: Mac Graw–Hill.



los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como “... *el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades*” (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es “... *un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día mas complejos y dinámicos*” (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

El precio de hacer mal las cosas es mayor que el precio que pagaríamos por hacerlas bien. De acuerdo a resultados de diversas investigaciones con una mejor Cultura y Clima Organizacional, la administración logrará un aumento de la productividad.

En el caso que nos ocupa, es importante hacer un diagnostico con el objetivo de conocer en que parte de nuestro esquema organizativo las cosas no están funcionando en la medida que la Dirección esperaba, además que está haciendo que no funcione, es decir cuál es la anomalía y sus razones.

## **Teoría de Schein del Hombre Complejo**

La teoría de Schein<sup>34</sup> se fundamenta en los siguientes aspectos:

- 1- Por su naturaleza humana el hombre trata de satisfacer una variedad grande de necesidades, algunas básicas otras superiores.
- 2- Las necesidades una vez satisfechas pueden reaparecer, por ejemplo las necesidades básicas, otras como las superiores cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- 3- Las necesidades varían no solo de una persona a otra si no también en la misma persona según las diferentes circunstancias y tiempos.
- 4- Los administradores efectivos están consientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con el personal, evitando hacer suposiciones generalizadas acerca de las motivaciones de los demás según sus propias opinión y expectativas.

La productividad depende principalmente de dos motores: el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo (Bennis,1962). Si se ve a la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su efectividad tiene que hacerse basándose en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas y no con base a medidas estáticas a pesar que estas medidas puedan ser de utilidad. En otras palabras, con una sola medida de eficiencia organizacional tomada en un momento

---

<sup>34</sup> SCHEIN, E. (1998), *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice Hall.

determinado de la vida de la organización, no se pueden identificar indicadores validos de la salud de dicha organización.(Bennis,1962)

Muchos autores miden la eficiencia empresarial en función del lucro, monto de ventas, numero de clientes, volúmenes de compras, costo por unidades, % de las utilidades sobre las ventas etc. Pero muchos otros autores contemporáneos lo han hecho pensando en criterios sistémicos donde la efectividad del sistema se puede definir como la capacidad de la organización a sobrevivir, adaptarse, mantenerse y desarrollar. El cambio del razonamiento es radical cuando no solo se contempla las cuestiones formales de la empresa, como la estrategia, la estructura y su sistema gerencial, sino también los valores básicos y el sistema de significados común, además de su entorno. Es necesario que la cultura, la estructura de la empresa y su entorno se entrelacen estrechamente, apoyándose y reforzándose mutuamente para conseguir una mayor eficacia.

#### **1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Cultura Organizacional.- Define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas compartidos auténticamente por sus miembros que generan una filosofía en la organización.

Clima Organizacional.- Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que

se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Otro autor manifiesta que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Eficiencia y Eficacia Organizacional.- La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es un concepto referido a insumos – productos, *“hacer las cosas bien”*. La eficacia sin embargo es la capacidad para determinar los objetivos apropiados o elegir las metas acertadas *“hacer lo que se debe hacer”*.

## **CAPITULO II**

### **CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL**

#### **2.1 MEDICION DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN ELECTROCENTRO HUANCAYO**

Para medir las variables Cultura y Clima Organizacional de ELECTROCENTRO HUANCAYO (a partir de ahora ELECTROCENTRO) se realizaron dos cuestionarios tal como se pueden apreciar en los Anexos 1 y 2. El Anexo N° 1.1 presenta los resultados referentes a las respuestas dadas para medir la variable Cultura Organizacional, la cual se calificará a través de siete indicadores: Innovación y Capacidad de Asumir Riesgos, Atención al Detalle, Orientación a Resultados, Orientación al Cliente Interno, Orientación al Equipo, Dinamismo y Energía y Estabilidad. En el Anexo N° 2.1 se presentan los resultados de la variable Clima Organizacional que será analizada mas adelante, pero por ahora sólo diremos que se medirá a través de otros siete indicadores: Desarrollo de las Personas, Desarrollo del Equipo, Adaptabilidad y Flexibilidad, Apoyo a los Compañeros, Colaboración, Capacidad de Entender a los Demás y Desarrollo de las Relaciones.

Ambos cuestionarios presentan alternativas de respuestas afirmativas y negativas que tienen escalas de 1 a 5, pudiendo considerarse a 3 como un número o puntuación neutral. Salvo en algunas preguntas, a las respuestas con tendencia negativa se les asignaron una baja puntuación, pero en algunas, dichas

respuestas presentan la mejor opción y por eso una alta puntuación sería representativa. Este sería el caso de las opciones de la Cultura Organizacional: A13, A14, A15, C13, E14 y E15, y del Clima Organizacional: C23.

Antes de analizar a los indicadores de la Cultura Organizacional, se dará una definición formal de la misma<sup>35</sup>: *Es todo aquello que comparte la mayoría o todos los integrantes de un grupo social determinado. En una organización la interacción de los grupos sociales lo determinan los valores, las creencias, las actitudes y las conductas compartidas auténticamente por sus miembros, hecho que genera una filosofía particular dentro de la organización que es justamente lo que se denominará cultura organizacional.*

### **2.1.1 Medición de los Parámetros Relativos a la Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional, se medirá a través de siete parámetros o indicadores, los cuáles ya se han mencionado líneas arriba. Esta variable ha obtenido luego de analizar las encuestas de los 45 empleados seleccionados (Ver metodología de selección en el Anexo 4) una media total de 3.38. Las medias máximas y mínimas de los sub indicadores de la Cultura Organizacional han sido de 4.13 y 2.22 respectivamente. Las respuestas a esta primera variable han sido muy dispersas, así se obtuvo en esta oportunidad desviaciones estándar máxima de 1.296 y mínima de 0.726 dentro de los 45 entrevistados.

---

<sup>35</sup> *Plan de Tesis y primer capítulo de la presente tesis*

El 1ro de los siete parámetros mencionados es el de la Innovación, el cual se definirá como *la aplicación de una nueva idea desde un inicio para lograr una mejora en un producto, proceso o servicio*. Para la autora Martha Alles<sup>36</sup> innovación *...es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización o los clientes o el segmento de la economía donde actúe...*

Sobre el mismo tema, Stephen P. Robbins<sup>37</sup> afirma que la innovación es *...una nueva idea que se aplica al inicio o mejoramiento de un producto, proceso o servicio...* El referido autor<sup>38</sup> a su vez indica que *...las organizaciones exitosas actualmente deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o se convertirán en candidatas a la extinción. La victoria será para aquellas organizaciones que conserven su flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derroten a la competencia en el mercado con una corriente constante de productos y servicios innovadores...* Agrega además que la innovación va de la mano con la capacidad de asumir riesgos, por lo que por medio de este indicador, se tratará de medir el nivel hasta el cual se alienta a los empleados (o clientes internos) a ser innovadores y a asumir riesgos.

Lo que se propone en este trabajo de investigación será el de medir al indicador INNOVACIÓN por medio de las seis preguntas que se le formularán al

---

<sup>36</sup> ALLES Martha, (2002) p101, *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.

<sup>37</sup> STEPHEN P. Robins, (1996) p3 *Glosario. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición PHH Prentice Hall México.*

<sup>38</sup> STEPHEN P. Robins, (1996) p18 *Comportamiento Organizacional. Séptima Edición PHH Prentice Hall México.*

entrevistado tal como se muestran en el cuestionario del Anexo N° 1. A estas preguntas las denominaremos sub indicadores: A<sub>1.1</sub> Promoción e Implementación de Cambios en la Forma de Trabajo y en el Acceso de Nuevas Tecnologías por Parte de la Dirección; A<sub>1.2</sub> Introducción de Cambios en la forma de Trabajo Permitidos por las Normas Internas; A<sub>1.3</sub> Grado de Riesgo en la Aplicación de Nuevas Soluciones; A<sub>1.4</sub> Grado de Supervisión Permitido por los Sistemas de Procedimientos; A<sub>1.5</sub> Restricción al Reglamento y A<sub>1.6</sub> Capacidad del Empleado para Asumir Riesgos ante Situaciones no Previstas. Como ya se expresó, y al igual que en todas las preguntas a realizar en esta encuesta, las respuestas de los encuestados tendrán cinco niveles que se medirán en puntajes que irán de 1 a 5.

Luego de evaluar los resultados de las encuestas, de estos seis sub indicadores, el indicador obtuvo una “media de medias”<sup>39</sup> de 3.19 y una “desviación estándar de las medias”<sup>40</sup> de 0.44

El **1er sub indicador de la innovación (A<sub>1.1</sub>)**, medirá el grado en que los empleados creen que la empresa promociona y permite la introducción de cambios en la forma de trabajo, como por ejemplo presentaciones o soluciones novedosas y originales a medida de los requerimientos de los clientes externos o internos, y el acceso a nuevas tecnologías. Según los niveles establecidos líneas arriba, este 1er sub indicador en las 45 encuestas realizadas ha obtenido un promedio de 3.58 de un máximo de 5.00. Un resultado aprobatorio debe considerarse a través de un puntaje mínimo de 3.0, por lo que tomando en cuenta

---

<sup>39</sup> Promedio aritmético de los promedios de cada sub indicador, luego de analizar los resultados de las 45 encuestas

<sup>40</sup> Desviación estándar de los promedios de cada sub indicador, luego de analizar los resultados de las 45 encuestas



ese parámetro como el mínimo aprobatorio, se puede indicar que los encuestados perciben que ELECTROCENTRO promueve, aunque con relativo esmero, la implementación de cambios en la forma de trabajo y la introducción de nuevas tecnologías. Este indicador ha tenido una dispersión media de 1.03, pero una moda y una mediana de 3.0, menor al promedio, por lo que presentará una distribución asimétrica o sesgada hacia la derecha.

El **2do sub indicador de la innovación ( $A_{12}$ )** el cuál se relaciona con la introducción de cambios en la forma de trabajo permitidos por las normas internas ha obtenido un promedio aceptable de 3.53, existiendo entonces la percepción por parte de los empleados de ELECTROCENTRO que sus directivos les otorgan cierta flexibilidad en la manera de realizar su trabajo, así en la referida institución, no se labora estrictamente en función a formatos pre establecidos por las normas y reglamentos, admitiendo en cierta medida la introducción de cambios propuestos por el propio personal con la finalidad de permitir mejoras en los resultados, como por ejemplo reducciones de costos o incrementos de beneficios. Cabe mencionar cierta variabilidad en las respuestas con una desviación estándar de 1.14, pero por otro lado la media y la moda de 3 cada una, son también menores al promedio, presentando también una distribución asimétrica a la derecha.

El **3er sub indicador de la Innovación ( $A_{13}$ )** trata sobre la aplicación de nuevas soluciones permitidas por los sistemas de procedimientos establecidos. Esta pregunta es similar a la anterior ( $A_{12}$ ), pero se formula de manera inversa sólo para respaldar la flexibilidad de las normas y procedimientos según las conclusiones de la pregunta anterior. Para esta y para las dos preguntas

siguientes, ( $A_{14}$  y  $A_{15}$ ) la opción negativa es mejor a la opción afirmativa. Los resultados de la pregunta  $A_{13}$  que promediaron 3.24, indican el grado de flexibilidad permitido por la dirección, así al parecer de los encuestados, los directivos aceptan y permiten pero no de forma abierta y libre la aplicación de nuevas soluciones, no limitándolos a concentrarse estrictamente en la aplicación de soluciones estandarizadas, probadas y experimentadas. La desviación estándar ha sido la más alta del grupo, alcanzando a 1.15, y los resultados tienen cierto sesgo, los mismos que reflejan en una moda de 4 y una mediana de 3

El **4to sub indicador de la innovación ( $A_{14}$ )** se refiere al grado de supervisión de los sistemas internos de procedimiento que impiden la promoción de innovaciones. Según los encuestados la calificación dada ha promediado una puntuación baja de 2.62, lo que significa que en ELECTROCENTRO, los empleados perciben que existe excesiva supervisión, la cual no le permite implementar innovaciones ni realizar cambios en la forma de trabajo que tengan como fin mejorar o agilizar innovaciones administrativas. Por su parte la desviación estándar es alta, estando en el orden de los 1.34 y la moda y la mediana se mantienen en 3 por lo que la distribución es asimétrica a la izquierda, (la media, es menor que la mediana y que la moda).

La innovación también se mide por un **5to sub- indicador ( $A_{15}$ )**, el cual expresa lo que piensan los empleados con respecto a las restricciones y prohibiciones impuestas por los reglamentos internos. En esta encuesta los empleados se sienten restringidos por dichos reglamentos, tal como se puede verificar en el Anexo correspondiente, el cual promedió en esta pregunta una

puntuación de 2.67, pero la desviación estándar es la más baja del grupo, la cual se mantiene en 0.98 y la media y la moda en 3 cada una, por lo que la distribución será asimétrica a la izquierda.

El **6to y último sub indicador de la innovación (A<sub>16</sub>)**, cuestiona sobre si el empleado toma o no los riesgos de decidir ante situaciones no previstas, promediando las respuestas 3.49, lo que significa que a pesar de las restricciones, y reglamentos los empleados toman algunos riesgos de decisión. La desviación estándar de este sub indicador alcanzó a 1.1 y la mediana y la moda a 4.0, siendo en este caso también la distribución asimétrica a la izquierda.

El indicador Innovación, según la encuesta del Clima Organizacional ha obtenido en ELECTROCENTRO puntajes promedio (media de medias) de 3.19 y una desviación estándar de los promedios de 0.44, tal como se resume a continuación:

**CUADRO N° 2.1.1.1**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est.
Indicador:	Innovación	3.19 / 0.44
Sub Indicadores:	<b>A<sub>11</sub></b> : Promoción implementación de cambios x parte de la dirección	3.58 / 1.03
	<b>A<sub>12</sub></b> : Introd. cambios en la forma de trabajo permitidos x las normas internas	3.53 / 1.14
	<b>A<sub>13</sub></b> : Grado de riesgo en la aplicación de nuevas soluciones	3.24 / 1.15
	<b>A<sub>14</sub></b> : Grado de supervisión permitido por los sistemas de procedimientos	2.62 / 1.13
	<b>A<sub>15</sub></b> : Restricción al reglamento	2.67 / 0.98
	<b>A<sub>16</sub></b> : Capacidad del empleado para asumir riesgos ante nuevas situaciones	3.49 / 1.10

Como resumen de este primer indicador de la innovación se puede concluir *a priori* que a los empleados de ELECTROCENTRO se les permite, pero con aparentemente muchas restricciones, el modificar algunas situaciones diarias y cotidianas. Si se plantean soluciones nuevas y diferentes, los parámetros establecidos en la empresa les permitirán desarrollarlas, pero bajo excesiva supervisión para no afectar las labores cotidianas o a los clientes internos y externos o la organización en general. Como esta es una empresa poco innovadora y tomando en sentido inverso lo afirmado por Robbins, esta empresa no iría por el camino correcto del éxito, teniendo aún muchas cosas por mejorar como la poca flexibilidad de los Sistemas de Procedimientos.

Otro indicador de la cultura organizacional es el de la **Atención al Detalle**, el que se definirá como la *capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes*. Para evaluar a este indicador, se han considerado establecer tres sub indicadores: B<sub>11</sub> Nivel de Orientación a los detalles por Parte de la Institución; B<sub>12</sub> Nivel de Precisión y Detalle en la Presentación de los Informes Técnicos (requeridos según los procedimientos establecidos) y B<sub>13</sub> Nivel de Detalle Exigido en la Presentación de Informes de Índole Administrativa. En promedio estos tres sub indicadores han obtenido un puntaje (media de medias) de 3.44 y una muy baja desviación estándar de los referidos promedios que refleja poca dispersión de apenas 0.10

Al **1er sub indicador de la Orientación a los Detalles (B<sub>11</sub>)**, por parte de la institución, los encuestados le dieron un promedio de 3.33 de un máximo de 5.00 puntos. Por los resultados se puede entender que los empleados perciben que la empresa está algo interesada en los detalles, a pesar de que a los directivos les interesan más los resultados globales que los detalles. Sin embargo la moda de 4 es más expresiva, pudiéndose traducir que realmente los empleados creen que a los directivos sí les importan los detalles.

El **2do sub indicador (B<sub>12</sub>)** puede proporcionarnos información acerca del Nivel de detalle según los procedimientos técnicos establecidos, el cual alcanzó una puntuación de 3.47 con lo que se puede verificar que los directivos prefieren algunos detalles técnicos en la presentación de trabajos de los empleados,

resultado que es coherente tomando en consideración que esta es una empresa de naturaleza distribuidora de energía eléctrica en donde un error de cálculo, podría conducir a niveles de gastos exorbitantes en la reparación de equipos eléctricos. En este caso la desviación estándar es de 1.09 y la moda y la mediana de 3.0, con lo que se puede afirmar que la distribución es asimétrica hacia la derecha.

La orientación al detalle presenta un **3er sub indicador (B<sub>13</sub>)** que trata sobre el nivel de detalle en la presentación de los informes administrativos. En este caso, la distribución también presenta una asimetría hacia la derecha y los resultados han sido coherentes con los obtenidos en los dos últimos sub indicadores. No sorprende el hecho de que por la naturaleza de las operaciones de una empresa distribuidora de energía, esta sea una empresa con cierta orientación hacia los detalles y por ende se exijan precisiones sobre ingresos, costos, tiempos, movimientos, insumos etc. El puntaje obtenido aquí ha sido de 3.53, por lo que aunado a los otros puntajes obtenidos, el promedio del indicador fue de 3.44 algo mayor al alcanzado en la medición de la Innovación.

A continuación presentamos el cuadro resumen con los puntajes obtenidos según las características relativas a la atención al detalle:

**CUADRO N° 2.1.1.2**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Atención al Detalle	3.44 / 0.10
Sub Indicadores:	<b>B<sub>11</sub></b> : Orientación (por parte de la institución al detalle)	3.33 / 1.09
	<b>B<sub>12</sub></b> : Nivel de detalle según los procedimientos técnicos establecidos	3.47 / 1.10
	<b>B<sub>13</sub></b> : Nivel de detalle según los procedimientos administrativos establecidos	3.53 / 1.06

Se puede afirmar entonces que ELECTROCENTRO exige de sus empleados y mandos medios cierto detalle en la presentación de sus trabajos, sobre todo en lo que respecta a los procedimientos administrativos y presentación de informes técnicos.

Ahora se medirá el tercer indicador de la variable Cultura Organizacional, el cual es la Orientación hacia los Resultados. Para Martha Alles la Orientación hacia los Resultados<sup>41</sup> *es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Agrega además que es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.*

---

<sup>41</sup> ALLES Martha, (2002) p124 *Gestión por Competencias, El Diccionario; Ed. GRANICA Buenos Aires Argentina.*

Al igual que los anteriores, este indicador también se ha subdividido en sub indicadores: Estimulación por parte de la Organización de la Mejora Continua del Servicio y Orientación hacia la Eficiencia C<sub>11</sub>, Promoción del Desarrollo y Modificación de los Procesos C<sub>12</sub> , e Incidencia de los Procesos Establecidos Hacia los Objetivos Propuestos de el Departamento C<sub>13</sub> . Los resultados globales de estos tres sub indicadores, arrojaron un promedio (media de medias) de 3.31 y una desviación estándar (de los promedios) de 0.85.

El **1er sub indicador (c<sub>11</sub>)** trata de medir los esfuerzos de la organización por estimular en los empleados incrementos en los niveles de eficiencia, los que deberán repercutir en los resultados de gestión. Los puntajes obtenidos tras las encuestas realizadas en ELECTROCENTRO promedian para este sub indicador 3.73, por lo que se puede confirmar que los empleados creen que su organización desea y se preocupa por estimular mayores niveles de eficiencia entre ellos, más aún si se observan los resultados de la mediana y de la moda que fueron de 4 cada uno. La desviación estándar calculada alcanza un nivel de 1.07.

El **2do indicador de la Orientación hacia los resultados (C<sub>12</sub>)** de esta empresa ha dado como resultado un alto puntaje promedio de 3.87, con lo que se verifica que ELECTROCENTRO desea mejorar la eficiencia de la organización por medio de la promoción, el desarrollo y de la modificación de los procesos establecidos, a pesar de que en esta organización, dichos procesos no son tan flexibles, como se ha visto líneas arriba. Los resultados de la media lo confirman la moda y la mediana que alcanzan a 4.0 con una desviación estándar de 0.99.



Por último, el **3er sub indicador (C<sub>13</sub>)**, el de la Incidencia de los Procesos Establecidos Hacia los Objetivos Propuestos, o la influencia de las formas y procesos en las metas que se han trazado los diversos departamentos de la empresa, obtienen en este caso específico un puntaje bajo de 2.33, lo que indica que dichas formas y/o procedimientos, influyen de manera significativa en el logro de los objetivos de los diversos departamentos, hecho que se explica por la percibida poca flexibilidad en esta empresa. La moda y la mediana son respectivamente de 1 y 2 y la desviación estándar de 1.16.

A continuación se muestran los resultados de las repuestas del indicador de la Orientación a los Resultados:

**CUADRO N° 2.1.1.3**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Orientación Hacia los Resultados	3.31 / 0.85
Sub Indicadores:	<b>C<sub>11</sub></b> : Estimulación de la mejora continua del servicio y orientación hacia la eficiencia.	3.73 / 1.07
	<b>C<sub>12</sub></b> : Promoción del desarrollo y modificación de los procesos	3.87 / 0.99
	<b>C<sub>13</sub></b> : Incidencia de los procesos establecidos hacia los objetivos propuestos de su departamento	2.33 / 1.17

La percepción de los empleados es que la empresa está orientada hacia los resultados, puesto que existe por parte de la administración una estimulación continua hacia el servicio, y una promoción hacia el desarrollo.

El indicador de Orientación Hacia el Cliente Interno, indicará si la organización demuestra o no tener sensibilidad por las necesidades o exigencias de sus empleados. Esta es una actitud permanente de conocer las necesidades del empleado e incorporar dicho conocimiento a la forma específica de cómo satisfacerlas. Para Martha Alles, la Orientación Hacia el Cliente Interno *Implica el deseo de ayudar o servirlos satisfaciendo sus necesidades y el compromiso por esforzarse y conocer sus problemas para luego resolverlos*<sup>42</sup>

Esta variable cuenta con cuatro sub indicadores: Compromiso en Ofrecer un Servicio Satisfactorio a los Clientes D<sub>11</sub>, Empeño por el Establecimiento de Relaciones a Mediano y Largo Plazo con el Cliente Interno D<sub>12</sub>, Establecimiento de Relaciones a Corto Plazo D<sub>13</sub> y Sensación del Cliente Interno de Sentirse Importante para la Organización D<sub>14</sub>

En la encuesta realizada en ELECTROCENTRO, en promedio los cuatro indicadores obtuvieron una puntuación (media de medias) de 3.34 y una desviación estándar muy baja de dichos promedios de 0.24, pero al mismo tiempo entre sus sub indicadores se encuentra la mayor variabilidad como se verá a continuación:

Al **1er sub indicador (D<sub>11</sub>)** los encuestados precisaron creer que la empresa está comprometida en ofrecerles un servicio satisfactorio y por esa razón le ha asignado un puntaje promedio satisfactorio de 3.51 y una mediana y una moda de 4 cada una. Sin embargo la desviación de los resultados de la media es muy alta

---

<sup>42</sup> ALLES Martha, (2002) p174 *Gestión por Competencias, El Diccionario; Ed. GRANICA Buenos Aires Argentina.*

llegando a 1.29 en este primer caso, con lo que se pueden encontrar un buen porcentaje de puntuaciones tan bajas (como 1 ó 2) o tan altas (como 5) siendo el porcentaje de estas de 18% y de 24% respectivamente.

Por otro lado, las respuestas al **2do sub indicador, (D<sub>12</sub>)** indican que en ELECTROCENTRO, no existe por parte de la administración la extremada urgencia de establecer relaciones a largo plazo con los clientes internos o empleados, puesto que el puntaje asignado de 3.22 así lo establece. La media y la moda se mantienen en 3 y la desviación estándar es de 1.25.

El **3er sub indicador de la Orientación Hacia el Cliente Interno, (D<sub>13</sub>)**, tras la encuesta se precisa que con el objetivo de lograr satisfacer sus necesidades con la prioridad que el caso amerita, la empresa no establece relaciones estrechas con sus clientes internos, así el puntaje obtenido es de apenas 3.07, e incluso la moda llega a 2 y la desviación estándar es de 1.07.

Según el **4to y último sub indicador (D<sub>14</sub>)**, en promedio los empleados le asignaron un puntaje de 3.58, por lo que hay una buena percepción de estos en lo relativo a la consideración que le tienen los administradores de la empresa, confirmando dicha percepción la media y la moda que alcanzan a 4. A continuación se presenta el cuadro resumen de este cuarto indicador que ha promediado 3.34 tal como se presenta a continuación:

**CUADRO N° 2.1.1.4**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Orientación Hacia el Cliente Interno	3.34 / 0.24
Sub Indicadores:	<b>D<sub>11</sub></b> : Compromiso de la organización por ofrecer un servicio satisfactorio	3.51 / 1.29
	<b>D<sub>12</sub></b> : Empeño por establecer de relaciones a med. y largo plazo con el cliente interno en procesos y procedimientos de trabajo,	3.22 / 1.26
	<b>D<sub>13</sub></b> : Establecimiento de relaciones a corto plazo para atender necesidades diarias	3.07 / 1.07
	<b>D<sub>14</sub></b> : Sensación del cliente interno de sentirse importante para la organización	3.58 / 1.07

La Orientación al Equipo es el 5to indicador y Martha Alles lo define como la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Además prosigue indicando que el trabajo en equipo es lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente y para que esta competencia sea efectiva la actitud debe ser genuina<sup>43</sup>. Para ello tiene que haber motivación, la cual Robbins la define como... *la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual...*<sup>44</sup>

<sup>43</sup> ALLES Martha, (2002) p175. *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.

<sup>44</sup> STEPHEN P. Robbins, (1996) p5 Glosario. *Comportamiento Organizacional. Séptima Edición* PHH Prentice Hall México.

Los sub indicadores de la Orientación hacia el Equipo son cuatro: Actividades Organizadas en Torno a equipos de trabajo  $E_{11}$ , Motivación al Espíritu de Equipo  $E_{12}$ , Normas en Función al Trabajo en Equipo y Medición de los Resultados Finales  $E_{13}$  y Fortalecimiento y Promoción del Trabajo Individual y Competitivo  $E_{14}$ . En promedio la puntuación de estos cuatro sub indicadores (media de medias) ha sido de 3.43 y la desviación estándar de estos promedios ha sido de 0.32.

Al **1er sub indicador ( $E_{11}$ )**, los encuestados le asignaron un puntaje de 3.44, por lo que no obstante los esfuerzos de los directivos en organizar casi todo en función a equipos de trabajo, el empleado cree que esto no se ha logrado totalmente, puesto que aún hay algunas labores que requieren de actividades individuales. Esto demuestra que la empresa no se ha podido organizar eficientemente en torno a equipos de trabajo, probablemente por la poca diversidad de profesionales existentes en ELECTROCENTRO, gran parte de ellos con estudios principalmente en las áreas de electricidad. La desviación estándar de este sub indicador ha sido de 0.94, sin embargo, según la media y la moda de 4 cada una, los resultados con respecto a los equipos de trabajo son más optimistas presentando los datos una distribución asimétrica hacia la derecha.

Al **2do sub indicador ( $E_{12}$ )**, los encuestados le asignaron un promedio de 3.58. Por consiguiente, los empleados creen aunque no ciegamente que los directivos de la empresa tienen capacidad para motivarlos, por lo que el espíritu de equipo en esta empresa está fortalecido favorablemente, confirmándolo por los

resultados obtenidos en la media y en la moda de 4 cada una, a pesar de la alta variabilidad en los resultados que arroja la desviación estándar de 1.16.

El **3er sub indicador, ( $E_{13}$ )** que trata sobre aspectos de la estimulación que brindan las normas institucionales a los jefes para que soliciten opinión de sus colaboradores directos, ha sido calificado, con un puntaje promedio de 3.51, reflejo del grado de orientación hacia los equipos de trabajo y de la sensación por la motivación a ejercer espíritu de equipo. La moda ha sido incluso de 5 y la desviación estándar alta de 1.23, lo que refleja la gran variabilidad de los resultados.

En el **4to sub indicador ( $E_{14}$ )** Concentración en los resultados finales se aplicará un criterio inverso. Si los empleados determinan un promedio alto, se confirmará la opción negativa de la pregunta, de lo contrario, si determinan promedios bajos, se rechaza la opción positiva, por lo que en ese caso se deberá interpretar que la administración se preocupa más que en los resultados finales, en las labores intermedias que se tengan que llevar a cabo para lograrlos. Los resultados de esta pregunta en promedio arrojaron un puntaje de 3.71, es decir que la empresa realmente no promueve el trabajo individual y competitivo, más bien está preocupada en la formación de equipos de trabajo. Así lo confirman también la moda y la mediana de 4 cada una.

Sin embargo, al pretender confirmar esta pregunta con la siguiente, se dieron resultados contradictorios. Al igual que el anterior, en este **5to sub indicador ( $E_{15}$ )** también se asignará un criterio inverso. Este indicador trata sobre el

fortalecimiento y promoción del trabajo individual y competitivo por parte de la empresa. El puntaje promedio obtenido de 2.89, confirma el hecho de que a la empresa también le interesa el trabajo individual y competitivo.

Los resultados promedio de este quinto indicador son de 3.43 y se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 2.1.1.5**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Orientación al Equipo	3.43 / 0.32
Sub Indicadores:	<b>E<sub>11</sub></b> : Actividades organizadas en torno a equipos de trabajo	3.44 / 0.94
	<b>E<sub>12</sub></b> : Motivación por parte de la administración al espíritu de equipo	3.58 / 1.16
	<b>E<sub>13</sub></b> : Normas en función a los trabajos en equipo	3.51 / 1.24
	<b>E<sub>14</sub></b> : Medición de los resultados finales	3.71 / 1.06
	<b>E<sub>15</sub></b> : Fortalecimiento y promoción del trabajo individual y competitivo	2.89 / 1.09

El 6to indicador esta relacionado con el dinamismo y la energía, conceptos que Matha Alles engloba y define en el contexto laboral como *la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos que cambian en cortos espacios de tiempo en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad...*<sup>45</sup>

<sup>45</sup> ALLES Martha, (2002) p139 *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.

La medición de este indicador, ha sido realizada utilizando cuatro sub indicadores: Premiación al trabajo arduo por parte de la institución  $F_{11}$ , Percepción de parte del empleado de que la institución espera trabajo arduo de parte de él  $F_{12}$ , Percepción de parte del empleado de pérdidas de oportunidades por sólo ajustarse al horario establecido  $F_{13}$  y Percepción del grupo acerca del dinamismo del mismo entrevistado  $F_{14}$ . En promedio estos sub indicadores obtuvieron una puntuación (media de medias) de 3.29 y una desviación estándar de dichas medias de 0.82.

El **1er sub indicador de este grupo ( $F_{11}$ )** promedió según la encuesta tiene una puntuación de 2.22, por lo que los empleados perciben que la administración no reconoce los logros por ellos alcanzados, no entregándoseles ni premios ni incentivos por dichos logros. La moda y la mediana incluso alcanzan sólo 1 y 2 respectivamente, por lo que se puede indicar que según los encuestados la administración no premia al trabajo arduo.

El **2do indicador ( $F_{12}$ )** marcó un promedio un 3.64, confirmando el hecho de que a la administración le interesan más los trabajos finales tal como lo indica también las respuestas de pregunta  $E_{14}$ , por lo que exige trabajo arduo y fuera de horas de trabajo, a diferencia de las condiciones de trabajo de la antigua empresa estatal. La media y la moda fueron de 4 y la desviación estándar de 1.26.

El **tercer sub indicador ( $F_{13}$ )** arrancó un resultado promedio de 3.16, por lo que a pesar de existe la percepción de pérdida de oportunidades al ajustarse al horario establecido, no es muy profunda dicha percepción en los empleados. Esto,



probablemente sea producto de la percepción que se tenía en la empresa estatal, en la que dichos beneficios se obtenían por medio de favores o prebendas políticas. En este caso la media y la moda se ajustan al promedio.

Según el **Cuarto sub indicador (F<sub>14</sub>)**, al preguntársele al empleado sobre la percepción que de él, tiene el grupo al que pertenece, respondieron con resultados que promediaron 4.13 puntos, por lo que la mayoría respondió afirmativamente, es decir que los otros empleados lo perciben dinámico en sus enfoques o actividades. La respuesta a esta pregunta era obvia, sólo se pretendía medir hasta donde es que llegaba la autoestima individual.

**CUADRO N° 2.1.1.6**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Dinamismo y Energía	3.29 / 0.82
Sub Indicadores:	<b>F<sub>11</sub></b> : Premiación al trabajo arduo por parte de la institución,	2.22 / 1.26
	<b>F<sub>12</sub></b> : Percepción de que la institución espere trabajo arduo por parte del empleado,	3.64 / 1.26
	<b>F<sub>13</sub></b> : Percepción de pérdidas de oportunidades por sólo ajustarse al horario establecido	3.16 / 1.30
	<b>F<sub>14</sub></b> : Percepción del grupo acerca del dinamismo del mismo entrevistado	4.13 / 0.73

La Estabilidad es el último indicador de esta serie que mide la cultura organizacional. La estabilidad se caracteriza por la predilección a mantener el statu quo en las actividades de la empresa u organización, lo contrario, sería

insistir en el progreso de las mismas. Las preguntas para medir este indicador se concentran en los siguientes factores: La capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y transformaciones dramáticas de la sociedad  $G_{11}$ , La preparación de la misma para mejorar continuamente el entorno institucional  $G_{12}$ , La capacidad para tratar con el nuevo personal a todo nivel  $G_{13}$  y la Preparación de la organización en el manejo de nuevos cambios derivados de modificaciones en sus estrategias  $G_{14}$ . Los encuestados en promedio (media de medias) respondieron con un 3.74, presentando la desviación estándar (de las medias) más baja de apenas 0.06.

El **1er sub indicador ( $G_{11}$ )** calificó con 3.69, por lo que se puede afirmar que en cierta medida, los empleados perciben que la empresa cuenta con disposición para a los cambios, pero probablemente le falte más voluntad para lograrlo.

Con respecto al **2do sub indicador ( $G_{12}$ )** referido a la pregunta de si la organización está o no preparada para mejorar continuamente el entorno institucional, el resultado ha promediado 3.78 puntos, por lo que a pesar de su reticencia a los cambios, los entrevistados creen que la empresa cuenta con personal capacitado para conducirla de la mejor manera. Estas respuestas lo ratifican la mediana y la moda con 4 cada una, por lo que la distribución será asimétrica hacia la izquierda.

El **3er sub indicador ( $G_{13}$ )** trata sobre la capacidad de la organización para relacionarse efectivamente con las nuevas personas que ingresan a ella. Las respuestas de los entrevistados le han otorgado un puntaje de 3.69, lo que indica

que ELECTROCENTRO en cierta medida puede relacionarse con los nuevos integrantes, existiendo por cierto los celos y temores por las posibles remociones de puestos. La moda y la mediana también son de 4, siguiendo la simetría hacia la derecha.

Para el **4to y último sub indicador (G<sub>14</sub>)** de esta serie, los empleados en promedio respondieron con un puntaje contundente de 3.80, confirmando que ellos sienten que su organización podrá enfrentar nuevos retos pero probablemente con algunas dificultades. La asimetría hacia la derecha se mantiene con una mediana y moda de 4.

En promedio este último grupo de preguntas relacionadas a la cultura organizacional ha obtenido un puntaje alto de 3.74:

**CUADRO N° 2.1.1.7**

Variable:	Cultura Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Estabilidad	3.74 / 0.06
Sub Indicadores:	<b>G<sub>11</sub></b> : Capacidad de la organización para adaptarse a cambios y transformaciones dramáticas de la sociedad	3.69 / 0.82
	<b>G<sub>12</sub></b> : Preparación de la misma para mejorar continuamente el entono institucional,	3.78 / 0.95
	<b>G<sub>13</sub></b> : Capacidad para tratar con el nuevo personal a todo nivel	3.69 / 0.99
	<b>G<sub>14</sub></b> : Preparación de la organización en el manejo de nuevos cambios derivados de modificaciones en sus estrategias.	3.80 / 0.84

### **2.1.2 Medición de los Parámetros Relativos al Clima Organizacional**

En el segundo cuestionario como se aprecia en el Anexo N° 2, se muestran temas referentes al Clima Organizacional, el cual es evaluado como se dijo en el acápite 2.1, también en función a siete aspectos: Desarrollo de las Personas, Desarrollo del Equipo, Adaptabilidad Flexibilidad, Apoyo a los Compañeros, Colaboración, Capacidad de Entender a los Demás y Desarrollo de las Relaciones.

Como se hizo con la Cultura Organizacional, a continuación se dará una definición formal del Clima Organizacional, el cual es *el cúmulo de propiedades del ambiente laboral que son percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización y son una fuerza que influye en su conducta. El clima se refiere a la serie de características del medio ambiente interno organizacional y el modo en que es percibido por los miembros de la organización.*

Al medir la variable Clima Organizacional, esta ha obtenido en los 45 empleados una media total de 3.57, algo más alto que el promedio de la variable Cultura Organizacional que como ya se explicó fue de 3.38. Las medias máximas y mínimas de los sub indicadores del Clima Organizacional han sido de 4.73 y 2.80 respectivamente. Por otro lado, también las respuestas a esta segunda variable han sido más dispersas que las de la primera, así se obtuvo en esta oportunidad una desviación estándar en los resultados totales de 0.574 en comparación con 0.486 obtenidos en la Cultura Organizacional. La máxima variabilidad en este caso fue de 1.32 y la mínima de 0.58.

Tal como fue mencionado, el 1er indicador relativo al Clima Organizacional es el Desarrollo de las Personas. Para Robbins<sup>46</sup> este indicador es uno de los cuatro considerados para medir el clima organizacional, los otros son los cambios en la estructura, cambios en la tecnología y cambios en el ambiente físico. El desarrollo de las personas otorga el apoyo para que los individuos y los grupos trabajen juntos dentro de la organización pero de manera eficaz. La teoría de Robbins por cierto es mucho más compleja, sin embargo no se pretende tratarla, en esta tesis y a través de este indicador, sólo se intenta medir el esfuerzo de ELECTROCENTRO para mejorar la formación y el desarrollo de los miembros de la organización de acuerdo a sus propias necesidades.

El desarrollo de las personas implica un esfuerzo constante por mejorar la formación personal, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades del individuo y las de la organización. Tras los resultados de las encuestas, después de evaluar los siete sub indicadores correspondientes, este indicador ha obtenido una media de medias de 3.22 y una desviación estándar de es 0.2.

Los siete sub indicadores del Desarrollo de las Personas son los siguientes: Explicación Permanentemente de los Objetivos y Metas Organizacionales A<sub>21</sub>, Oportunidad de Compatibilizar los Objetivos y Metas Personales con los de la Organización A<sub>22</sub>, Comunicación Sobre los Asuntos Relacionados con la Evolución del Rendimiento Individual A<sub>23</sub>, Percepción (por parte del empleado) de los Deseos que Pueda Tener la Dirección Sobre Aspectos relativos al Aprendizaje y Mejora del Rendimiento A<sub>24</sub>, Percepción Acerca de lo Adecuado del Sistema de

---

<sup>46</sup> STEPHEN P. Robins, (1996) p722; *Comportamiento Organizacional. Séptima Edición PHH Prentice Hall México.*

Evaluación Regular del Desempeño A<sub>25</sub>, Percepción del Clima Laboral y el Desarrollo de las Personas A<sub>26</sub>, y Opinión (del empleado) con Relación al Apoyo Sobre Temas Relativos a sus Labores A<sub>27</sub>.

Al **1er sub indicador A<sub>21</sub>**, en la encuesta los empleados le han asignado un puntaje de 3.47, con lo que se puede prever que en promedio los trabajadores opinan que sus dirigentes, se preocupan por explicarles (probablemente no tan a menudo ni de manera tan detallada) cuáles son los objetivos y metas de la organización. Este indicador ha tenido una dispersión alta de 1.1 y una moda y una mediana de 3.0.

El **2do sub indicador A<sub>22</sub>** que trata sobre la Oportunidad que tienen los empleados de la organización para compatibilizar sus objetivos y metas personales con los de la empresa, ha obtenido un puntaje de 3.07 lo que evidencia que tal oportunidad no se presenta muy a menudo. La dispersión en los resultados de la encuesta que se midió a través de la desviación estándar fue de 1.07. Por otro lado la media y la moda como en el caso anterior también fueron de 3 cada una.

Con respecto al **3ro sub indicador A<sub>23</sub>**, la encuesta le otorgó una puntuación promedio algo mejor que la anterior, pero sigue siendo aún deficiente con un puntaje de 3.24, lo que indica que los responsables, no se esfuerzan demasiado por comunicar la evolución del rendimiento, ni están preocupados por incentivar a la mejora permanente, ni les brindan a los empleados la ayuda suficiente para mejorar sus deficiencias. La desviación estándar fue de 1.07, y la

mediana de 3, distinta a la moda que en este caso fue 4. Observándose los resultados se podrá apreciar que la cuantiosa relación de bajas calificaciones, redujo a la media por debajo de la moda.

El **4to sub indicador A<sub>24</sub>** ha promediado 3.49 y es el más alto hasta el momento de todos los sub indicadores relacionados al Desarrollo de las Personas. Por lo que se puede indicar que los empleados tienen cierta convicción de que los administradores creen que ellos tienen el deseo de aprender para mejorar su rendimiento. En este caso la desviación estándar o la variabilidad en los resultados también fue un poco más alta, 1.2 y la mediana y la moda se mantuvieron cada una en 3.

Tras medir el **5to sub indicador A<sub>25</sub>** el puntaje llegó a ser el más bajo del grupo pues apenas alcanzó los 2.91 desaprobatorio. Por lo que eso asume que el entrevistado no confía casi en absoluto en el sistema de evacuación del desempeño de la empresa. La desviación estándar también es una de las más altas del grupo con 1.18, siendo la mediana de 3 y la moda de 2. Esta baja moda es confirmada por el bajo promedio.

En el **6to sub indicador A<sub>26</sub>**, el puntaje obtenido fue de un deficiente 3.22, por lo que se puede afirmar que el clima laboral de ninguna manera alienta de manera constante a las personas para que den lo mejor de sí y se desarrollen. La desviación estándar en esta ocasión es muy alta de 1.27, con lo que se afirma la gran variabilidad de las respuestas y la mediana y la moda son a 3 cada una.

En este último grupo de este primer indicador, **A<sub>27</sub>**, los encuestados dieron un puntaje bajo de 3.13, con lo que se indica que la comunicación es poco satisfactoria y no fue muy fluida ni precisa.

A continuación se muestra el resumen de la evaluación de este 1er indicador referido al clima organizacional:

**CUADRO N° 2.1.2.1**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ Desv. Est.
Indicador:	Desarrollo de las Personas	3.22 / 0.21
Sub Indicadores:	<b>A<sub>21</sub></b> : Explicación permanentemente, detallada y clara de los obj. y metas.	3.47 / 1.09
	<b>A<sub>22</sub></b> : Oportunidad de compatibilizar objetivos y metas con los de la empresa.	3.07 / 1.07
	<b>A<sub>23</sub></b> : Com. sobre asuntos relacionados con la evolución de su rendimiento.	3.24 / 1.07
	<b>A<sub>24</sub></b> : Percepción de los deseos de la dirección en aspectos relacionados al aprendizaje y mejora en rendimiento.	3.49 / 1.20
	<b>A<sub>25</sub></b> : Percepción del sistema de evaluación de desempeño.	2.91 / 1.18
	<b>A<sub>26</sub></b> : Percepción de sí el clima laboral alienta al desarrollo personal.	3.22 / 1.28
	<b>A<sub>27</sub></b> : Opinión sobre el apoyo en temas relacionados con sus labores.	3.13 / 1.04

A continuación se tratará el indicador Desarrollo del Equipo. Tal como lo definió Martha Alles, el desarrollo del equipo es *la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone*



*facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.*<sup>47</sup>

Por su parte para Robbins, el desarrollo de los equipos de trabajo en las empresas tienen seis beneficios<sup>48</sup> : Mayor estimulación a los empleados, Mayores niveles de productividad, Mayor satisfacción del empleado, Compromiso común con las metas, Mejor comunicación por la creación e dependencias interpersonales, Mayores habilidades para el puesto y Flexibilidad Organizacional.

En la encuesta realizada, este indicador ha obtenido una puntuación promedio (media de medias) de 3.27 y una desviación estándar de dichas medias de 0.61 Los sub indicadores de este indicador los dividiremos en cuatro: Valor Estratégico de los Recursos Humanos B<sub>21</sub>, Promoción de la Gestión de Equipos de Trabajo B<sub>22</sub>, Preferencia a la Forma de Desarrollar sus Actividades ( en soledad o como integrante de un equipo de trabajo) B<sub>23</sub>, y Comprensión del Valor de Desarrollo de los Equipos de Trabajo B<sub>24</sub>.

Al evaluarse en la encuesta el **1er sub indicador B<sub>21</sub>**, los empleados de ELECTROCENTRO le asignaron un puntaje promedio de 3.42, es decir de cierta manera los directivos le dan importancia al recurso humano aunque ellos probablemente hubiesen preferido que dicha importancia sea mas evidente. La

---

<sup>47</sup> ALLES Martha, (2002) p109 *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed. GRANICA Buenos Aires Argentina.

<sup>48</sup> STEPHEN P. Robbins, (1996) p367, *Comportamiento Organizacional. Séptima Edición* PHH Prentice Hall México.

desviación estándar fue alta de 1.27 y la media y la moda se mantuvieron en 3 cada una.

Con respecto al **2do sub indicador B<sub>22</sub>**, relativo a la percepción que tienen los empleados sobre la medida en que la dirección promueve la gestión de equipos de trabajo, respondieron con un promedio de 3.42, confirmándose de manera débil las respuestas de la pregunta E<sub>12</sub> en la que se le consultó si la alta dirección y la plana gerencial motivan a todos sus trabajadores a ejercer el espíritu de equipo y cuya puntuación alcanzó a 3.58. La variabilidad de esta pregunta tuvo una desviación estándar alta de 1.30 y la moda obtuvo la máxima puntuación y la mediana 4. El reverso en la media o promedio se debió a que el 25% de los encuestados respondieron con puntajes menores o iguales a 2.

En el **3er sub indicador B<sub>23</sub>**, el puntaje obtenido fue de 3.33, con lo que la balanza se inclina a las preferencias por elaborar las actividades en grupo en vez de hacerlo de manera aislada, aunque no es muy fuerte la convicción. Como las respuestas anteriores, la variabilidad también es bastante alta de 1.26 y la media y la moda se mantienen en 3.

El **4to sub indicador B<sub>24</sub>**, fue respondido de manera bastante positiva alcanzando un promedio de 4.62 con lo que se expresa el conocimiento del valor del desarrollo de los equipos de trabajo. Asimismo, este sub indicador es el que tiene la menor variabilidad del grupo y la mediana y la moda más altas que alcanzan a 5.

A continuación se presenta un resumen del indicador Desarrollo del Equipo que como ya se expresó alcanzó una puntuación promedio (media de medias) bastante aceptable de 3.72:

**CUADRO N° 2.1.2.2**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ Desv. Est.
Indicador:	Desarrollo del Equipo	3.72 / 0.61
Sub Indicadores:	<b>B<sub>21</sub></b> : Valor estratégico de los recursos humanos para la alta dirección;	3.42 / 1.27
	<b>B<sub>22</sub></b> : Promoción de la gestión de equipos de trabajo por parte de la alta dirección,	3.49 / 1.31
	<b>B<sub>23</sub></b> : Preferencia a elaborar sus actividades sólo o como parte integrante de un equipo de trabajo	3.33 / 1.26
	<b>B<sub>24</sub></b> : Comprensión del valor de desarrollo de los equipos de trabajo.	4.62 / 0.65

Otro indicador del Clima Organizacional es el de la Adaptabilidad y la Flexibilidad. El 1ro de ellos trata sobre la capacidad que se tiene para modificar la conducta propia cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio ambiente, con el fin de alcanzar nuevos retos o determinados objetivos. Este indicador se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad sin embargo, se asociada más con la versatilidad cognitiva, es decir la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad y está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

En general, los entrevistados en promedio responden que cuentan con buena adaptabilidad y flexibilidad, puesto que obtuvieron un promedio de 4.03, pero hay mucho sesgo en las respuestas como lo demuestra la desviación estándar del promedio que es de 1.05. El causante de esta alta dispersión sea probablemente la diversidad de puntajes asignados a la 3era pregunta, tal como se verá líneas más adelante.

Con respecto a las respuestas, se puede indicar que el **1er sub indicador C<sub>21</sub>**, que tratará de determinar que tanto se adapta el entrevistado a los cambios impuestos por su organización y el puntaje de 4.53 con una desviación típica reducida de 0.66, confirma que en promedio los entrevistados se adaptan fácilmente a dichos cambios. Pero es probable que las respuestas tengan cierto sesgo, por el lógico temor del entrevistado de opinar lo contrario.

En el **2do sub indicador C<sub>22</sub>** se le consulta al entrevistado si éste estaría dispuesto a rotar por las diversas áreas de la organización, con la finalidad de incrementar sus conocimientos acerca de los detalles de la operatividad. Al igual que en el caso anterior, las respuestas a esta pregunta, también fueron altas, promediando 4.73 y con un bajo nivel de desviación estándar de apenas 0.67.

El **3er sub indicador C<sub>23</sub>** obtuvo un promedio de 2.82, pero con una dispersión muy alta que dio como resultado una desviación típica de 1.27, es decir el entrevistado promedio dice defender sus ideas aún sin revisión crítica de las mismas. La alta dispersión, confirma que hay muchas respuestas distintas, en las

que no puede concentrarse las respuestas más probables ni en la media matemática ni en la moda ni en la mediana.

Tras determinar la puntuación promedio y la dispersión se muestra el siguiente cuadro resumen:

**CUADRO N° 2.1.2.3**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ Desv. Est.
Indicador:	Adaptabilidad, Flexibilidad	4.03 / 1.05
Sub Indicadores:	<b>C<sub>21</sub></b> : Adaptación a los cambios impuestos	4.53 / 0.66
	<b>C<sub>22</sub></b> : Disposición a rotar x los distintos departamentos de la organización.	4.73 / 0.58
	<b>C<sub>23</sub></b> : Defiende de sus propuestas o proyectos sin revisión crítica	2.82 / 1.27

Con respecto a la actitud del apoyo a los compañeros de trabajo, Martha Alles *hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuáles los profesionales reciben retroalimentación informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los conocimientos de los demás, reunidos a partir de una política de*

*selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento*<sup>49</sup>

Este indicador se medirá a través de los sub indicadores: Nivel de Reconocimiento de que la Organización es Promotora de las Relaciones y Vínculos entre los Profesionales y Empleados de los Distintos Departamentos D<sub>21</sub> y Establecimiento y/o Promoción del Entrevistado de Vínculos con sus Compañeros D<sub>22</sub>. El promedio obtenido en estas dos preguntas es de 3.69 con una baja desviación estándar de 0.44 Esta baja desviación contrastará con las altas desviaciones obtenidas en las preguntas individuales, tal como se verá a continuación.

Tras la realización de la encuesta, el **primer sub indicador (D<sub>21</sub>)** ha obtenido un puntaje de 3.38, lo que refleja que los empleados no tienen mucha convicción de que la empresa sea realmente una promotora de relaciones entre su personal, sin embargo cabe resaltar la diversidad de las respuestas bastante alejadas de la media como lo indica una desviación estándar de 1.09.

Con relación a la 2da pregunta, el **2do sub indicador (D<sub>22</sub>)** obtuvo un puntaje promedio algo mejor de 4.00 con lo que se puede indicar que los empleados tienen buena disposición para la formación de vínculos sociales entre sus compañeros.

---

<sup>49</sup>ALLES Martha, (2002), p229 *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.

**CUADRO N° 2.1.2.4**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ Desv. Est.
Indicador:	Apoyo a los Compañeros de Trabajo	3.69 / 0.44
Sub Indicadores:	<b>D<sub>21</sub></b> : Promoción por parte de la organización de las relaciones y vínculos entre los integrantes	3.38 / 1.09
	<b>D<sub>22</sub></b> : Establecimiento y/o promoción de vínculos con sus compañeros basados en el conocimiento y apoyo mutuo	4.00 / 0.90

El diccionario de la Real Lengua Española<sup>50</sup>, define a la colaboración (el 5to Indicador) como *Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra*. Martha Alles sin embargo, la define bajo concepciones administrativas poco más complejas como *la capacidad de trabajar en o con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás y comprensión interpersonal*<sup>51</sup>.

En este trabajo, se medirá a la colaboración, bajo cuatro sub indicadores: Incentivo a la Colaboración Grupal E<sub>21</sub>, Renuencia a la Colaboración Grupal en la Organización y E<sub>22</sub>, Renuencia a la Colaboración Grupal en el Departamento E<sub>23</sub> y Medida en que el entrevistado, promueve la colaboración grupal E<sub>24</sub>. En promedio estos 4 sub indicadores obtuvieron un puntaje de 3.61 y una desviación estándar de 0.75.

---

<sup>50</sup> 22ava Edición 2001

<sup>51</sup> ALLES Martha, (2002), p137. *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.

El primero de los *sub indicadores mencionados*, (**E<sub>21</sub>**) obtuvo en promedio un puntaje de 3.36, con lo que los empleados opinan que la organización no incentiva de manera exhaustiva la colaboración grupal.

El **2do sub indicador (E<sub>22</sub>)** consulta al empleado si él cree que en su organización existen personas renuentes a la colaboración grupal. Las respuestas dan como resultado un 3.71, por lo que a pesar de que la empresa por sí, no incentiva exhaustivamente la colaboración grupal, los empleados no creen que en ella hayan personas que estén en desacuerdo o sean renuentes a la colaboración grupal. La desviación típica es alta de 1.16 y la moda y la mediana de 4 cada una, con lo que se confirman las respuestas.

El **3er sub indicador (E<sub>23</sub>)** debate sobre si el entrevistado cree que en su propio departamento existen personas renuentes a la colaboración grupal. El puntaje de 2.8 confirma de que efectivamente el entrevistado si cree que en su agrupación más cercana efectivamente existen personas renuentes a la colaboración en grupo. La desviación típica es la más alta de todo el cuestionario y alcanza a 1.32, lo que evidencia el alto grado de disímiles respuestas. Por su parte la moda y la mediana fueron de 3 cada una.

Por último, el **4to indicador (E<sub>24</sub>)** que le pregunta al encuestado que tan promotor grupal es, ellos respondieron con un contundente 4.58 que efectivamente lo son con un bajo sesgo o desviación típica de apenas 0.69, siendo la moda y mediana de 5. Sin embargo como esta pregunta a ellos les concierne, podría también haber un cierto sesgo, pero lo real es que confirma el hecho de



que en su mayoría prefieren mayor atención por parte de la empresa sobre esta “virtud”.

Este indicador ha dado un promedio de 3.61 como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 2.1.2.5**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Colaboración	3.61 / 0.75
Sub Indicadores:	<b>E<sub>21</sub></b> : La organización incentiva la colaboración grupal dentro de la institución	3.36 / 1.09
	<b>E<sub>22</sub></b> : En la organización existen personas renuentes a la colaboración grupal	3.71 / 1.16
	<b>E<sub>23</sub></b> : En el departamento existen personas renuentes a la colaboración grupal	2.80 / 1.32
	<b>E<sub>24</sub></b> : Auto promotor grupal	4.58 / 0.69

El 6to indicador se refiere a la capacidad de entender a los demás, la cual Martha Allen la puntualiza como *la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no lo hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente*<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> ALLES Martha, (2002) p173. *Gestión por Competencias, El Diccionario; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.*

En la encuesta realizada referida al Clima Organizacional se han considerado tres sub indicadores, los mismos que obtuvieron un promedio de 3.43 y una desviación típica de 0.61. El 1ro de estos sub indicadores trata el punto sobre el sentir del entrevistado acerca del grado de comprensión que tienen los dirigentes de su organización sobre sus problemas  $F_{21}$ , el 2do trata sobre lo que ellos piensan que creen sus superiores acerca de la ayuda que le prestan para resolver sus problemas  $F_{22}$  y el 3ro, trata sobre si ellos tienen o no la capacidad para comprender y entender a los demás  $F_{23}$ .

Luego de procesar las encuestas, se verifica que con respecto a la 1era pregunta  $F_{21}$ , el puntaje promedio asignado ha sido de 3.09, por lo que el usuario realmente no cree firmemente que los dirigentes de la organización comprendan y entienden sus problemas. La desviación estándar fue algo elevada llegando a 1.2.

Con relación a la 2da pregunta  $F_{22}$ , con respecto a que si creen que sus superiores consideran sus problemas, ayudándole a resolverlos, la puntuación asignada ha sido también bastante pobre de apenas 3.07, con lo que se puede indicar que los supervisores no se involucran tanto en los problemas laborales de los empleados. La desviación estándar fue de 1.17 y la media y la moda de 3 cada una.

Por último, con relación a que si el entrevistado tiene la capacidad de comprender y entender a sus compañeros  $F_{23}$ , incluso modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, la respuesta promedio fue bastante positiva de 4.13 y la desviación típica fue la menor del grupo con 0.84.

¿Se podría decir entonces que en la empresa hay un profundo sentimiento de amistad y camaradería o complicidad?

Este indicador en promedio como ya se expresó obtuvo una puntuación de 3.43 y una desviación típica de 0.61, tal como se presenta:

**CUADRO N° 2.1.2.6**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ Desv. Est
Indicador:	Capacidad para Entender a los Demás	3.43 / 0.61
Sub Indicadores:	<b>F<sub>21</sub></b> : Opinión del entrevistado acerca del grado de comprensión que tienen los dirigentes de la organización sobre sus problemas	3.09 / 1.20
	<b>F<sub>22</sub></b> : Opinión del empleado acerca de lo que sienten sus superiores acerca de la ayudan que le prestan	3.07 / 1.18
	<b>F<sub>23</sub></b> : Opinión del empleado acerca de su propia capacidad para comprender y entender a los demás	4.13 / 0.84

Martha Alles define al Desarrollo de las Relaciones como *la capacidad de establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas*<sup>53</sup> Este indicador, será el último a tratar en este estudio y se medirá a través de dos sub indicadores. El promedio obtenido en los sub indicadores ha sido de 3.83 y la desviación estándar muy baja de apenas 0.33.

<sup>53</sup> ALLES Martha, (2002) p217, *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed.GRANICA Buenos Aires Argentina.

Los dos sub indicadores considerados serán: el grado de promoción por parte de la empresa de las relaciones entre el personal de los distintos departamento  $G_{21}$ , y el grado de motivación mostrado por el entrevistado para incrementar sus relaciones y formar relaciones de intereses comunes dentro de su organización  $G_{22}$ .

La encuesta indica que el **1er sub indicador  $G_{21}$**  obtuvo una puntuación promedio de 3.60, por lo que se puede prever que la organización está algo interesada en promover las relaciones entre el personal. La desviación típica de este indicador ha sido de 1.07 y la mediana y la moda se mantuvieron en 4 y en 3 respectivamente.

El **2do sub indicador  $G_{22}$**  obtuvo una puntuación de 4.07, lo que indica que el entrevistado presenta alguna motivación para incrementar sus relaciones o formar relaciones de intereses comunes en la organización.

**CUADRO N° 2.1.2.7**

Variable:	Clima Organizacional	Prom./ esv. Est
Indicador:	Grado de Relaciones	3.83 / 0.33
Sub Indicadores:	<p><b><math>G_{21}</math></b> : El grado de promoción por parte de la empresa de las relaciones entre el personal de los distintos departamento,</p> <p><b><math>G_{22}</math></b> : El grado de motivación mostrado por el entrevistado para incrementar sus relaciones y formar relaciones de intereses comunes dentro de su organización.</p>	<p>3.60 / 1.07</p> <p>4.07 / 0.84</p>

La puntuación promedio de estas dos variables, luego de promediar ambas variables (cultura y clima organizacional) es de 3.48 con lo que se puede afirmar que el clima y la cultura organizacional de la empresa ELECTROCENTRO HUANCAYO no es sólido, siendo sus puntos débiles dentro del contexto de la Cultura Organizacional la: Innovación y la Capacidad para Asumir Riesgos, la Orientación a Resultados, la Orientación Hacia el Cliente Interno y el Dinamismo y Energía, factores que deberá reforzar la empresa. Por otro lado con respecto al Clima Organizacional, el puntaje promedio mejoró pero la referida empresa deberá aún mejorar un aspecto como el del Desarrollo de las Personas. En el último capítulo de esta tesis, se darán las pautas para mejorar los indicadores mencionados, pero por ahora se presentan sólo los cuadros resúmenes de las dos variables y los puntajes obtenidos por los entrevistados, tomando en consideración las encuestas realizadas a los 45 empleados de ELECTROCENTRO HUANCAYO.

Factor	Puntuaciones
Cultura organizacional	3.38
Clima organizacional	3.57
Promedio	3.48

## **2.2 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL**

La evaluación del rendimiento del personal, que es un tema tratado comúnmente en las materias de administración del personal y de gestión administrativa, reviste de cierta polémica en las organizaciones, puesto que es percibida con diferentes niveles o matices de aceptabilidad o desconfianza, por parte de la plana gerencial, de los sindicatos, de los gremios internos o de los trabajadores en general, destacándose siempre la dificultad para enfrentarla, siendo difícil aplicarla sin que se presenten disconformidades.

Esta evaluación es realizada por medio de la medición y calificación del quehacer de las personas en la misma área de trabajo, pero generalmente este procedimiento no satisface siempre necesariamente a todos los involucrados. El objetivo principal de la evaluación del rendimiento es medir el desempeño, para lo cual será necesario establecer parámetros estrictamente cuantitativos de la conducta laboral, los cuáles serán comparados con las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. Medir el logro del desempeño laboral y la forma en la que puede mejorarse dicho logro debe ser objeto de un planteamiento y atención especial. En los procedimientos de administración del personal, existe por lo general un sinnúmero de técnicas e instrumentos para medir el rendimiento, usándose estas con aplicación práctica en una serie de sistemas de calificación del tipo conceptual o numérica, en donde se involucran aspectos generales del quehacer laboral.

Al medir el desempeño se obtiene una calificación para cada trabajador, la que permite establecer un sustento en función al indicador objetivo obtenido, el cual se convertirá en un parámetro para la toma de decisiones no sólo de la administración del personal, sino para las jefaturas inmediatas de cada trabajador. Se puede indicar entonces que hasta el momento la única evidencia objetiva para las decisiones que se tomen sobre los trabajadores se representa por la medición del rendimiento.

Volviendo a ELECTROCENTRO, a pesar de ser la siguiente una información estrictamente confidencial, los resultados de la Evaluación del Personal Interno, han sido cedidos estrictamente para los fines de esta tesis por el Departamento de Recursos Humanos de ELECTROCENTRO HUANCAYO. Esta evaluación tiene una puntuación máxima de 150 y se realiza una vez al año. La empresa no permitió conocer los criterios utilizados para dicha evaluación, por lo que asumimos los criterios estándares. A continuación se muestran los resultados para la encuesta correspondientes a los años 2004 y 2005:

**CUADRO 2.2.1**  
**RESUMEN DE EVALUACIÓN DE PERSONAL ELECTROCENTRO HUANCAYO**  
**Período (Año) 2004 a 2005**

<b>Individuo / Año</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Promedio</b>
1	111.00	102.00	<b>106.50</b>
2	142.00	136.00	<b>139.00</b>
3	95.00	95.00	<b>95.00</b>
4	115.00	112.00	<b>113.50</b>
5	110.00	102.00	<b>106.00</b>
6	107.00	107.00	<b>107.00</b>
7	92.00	117.00	<b>104.50</b>
8	99.00	107.00	<b>103.00</b>
9	115.00	88.00	<b>101.50</b>
10	115.00	80.00	<b>97.50</b>
11	109.00	109.00	<b>109.00</b>
12	101.00	126.00	<b>113.50</b>
13	94.00	103.00	<b>98.50</b>
14	115.00	93.00	<b>104.00</b>
15	89.00	111.00	<b>100.00</b>
16	91.00	96.00	<b>93.50</b>
17	132.00	120.00	<b>126.00</b>
18	108.00	119.00	<b>113.50</b>
19	110.00	116.00	<b>113.00</b>
20	108.00	124.00	<b>116.00</b>
21	93.00	94.00	<b>93.50</b>
22	84.00	90.00	<b>87.00</b>
23	100.00	89.00	<b>94.50</b>
24	102.00	114.00	<b>108.00</b>
25	87.00	125.00	<b>106.00</b>
26	93.00	134.00	<b>113.50</b>
27	94.00	124.00	<b>109.00</b>
28	123.00	121.00	<b>122.00</b>
29	103.00	117.00	<b>110.00</b>
30	88.00	95.00	<b>91.50</b>
31	87.00	109.00	<b>98.00</b>
32	107.00	110.00	<b>108.50</b>
33	121.00	140.00	<b>130.50</b>
34	110.00	110.00	<b>110.00</b>
35	116.00	119.00	<b>117.50</b>
36	110.00	111.00	<b>110.50</b>
37	119.00	108.00	<b>113.50</b>
38	117.00	129.00	<b>123.00</b>
39	92.00	104.00	<b>98.00</b>
40	96.00	117.00	<b>106.50</b>
41	112.00	104.00	<b>108.00</b>
42	96.00	124.00	<b>110.00</b>
43	103.00	77.00	<b>90.00</b>
44	103.00	117.00	<b>110.00</b>
45	109.00	122.00	<b>115.50</b>



## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

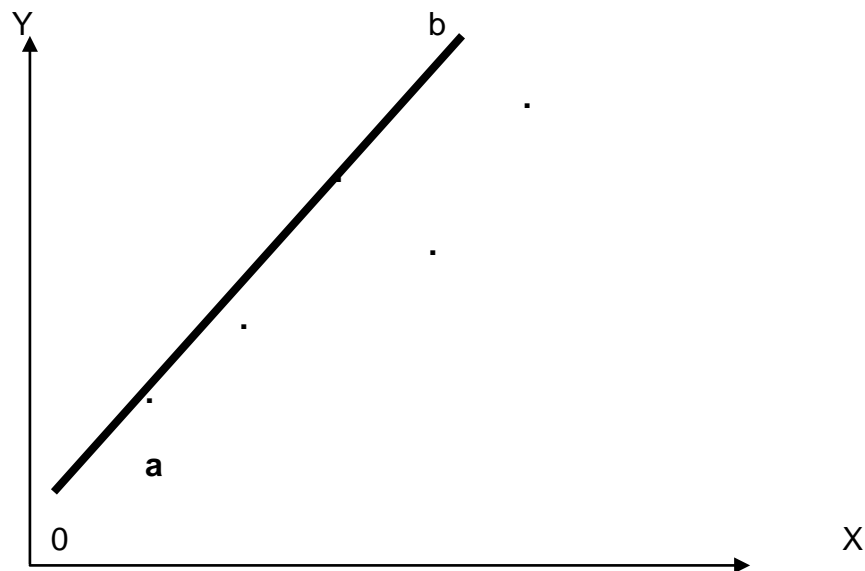
#### **3.1 MODELOS DE REGRESIÓN**

Los modelos de regresión ayudarán a observar las relaciones entre las variables (dependiente e independiente) y medirlas con el fin de determinar si dichas relaciones son o no significativas. Esto ayudará a comprender diferentes relaciones y en este caso específico, se observará si existe alguna entre la variable dependiente (representada por indicadores como la puntuación obtenida en la evaluación de personal) con la variable independiente (representada por las calificaciones obtenidas en las encuestas respectivas con indicadores como los de Cultura Organizacional y Clima Organizacional).

No nos limitaremos a observar sólo las relaciones tan simples como las de tendencia lineal, por el contrario también serán observadas otros tipos de relaciones matemáticas como la relación semi logarítmica, la exponencial, la cuadrática y la potencial, esto se hará con el fin de afinar los modelos, determinando (a un nivel matemático estadístico), cual de estos explica mejor el comportamiento de la dependencia.

Como puede observarse en esta tesis se exponen dichas relaciones, las cuáles se analizarán caso por caso, dándose antes algunas pautas teóricas necesarias para comprenderlas. Así se empezará por explicar el significado de los parámetros estadísticos de la recta de regresión.

La variable aleatoria de respuesta o dependiente será enunciada por  $Y$ , y se asumirá relacionada con otra variable no necesariamente aleatoria que será la explicativa, de predicción o independiente enunciada por  $X$ . A partir de un análisis de muestra en los que se dispone de los valores de ambas variables,  $\{(X_i, Y_i), i = 1, \dots, n\}$ , se puede visualizar gráficamente la relación existente entre estas mediante un gráfico de dispersión, en el que los valores de la variable  $X$  se ubican en el eje horizontal y los de la variable  $Y$  en el vertical.

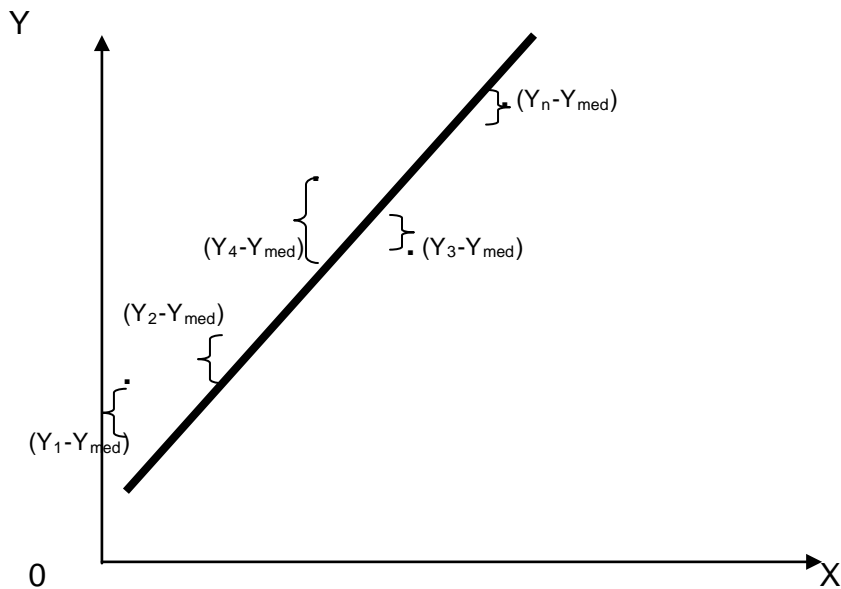


El problema que subyace a la metodología de la regresión lineal simple es el de encontrar una recta ( $ab$ ) que mejor se ajuste a la nube de puntos del diagrama así dibujado, y que pueda ser utilizada para predecir los valores de  $Y$  a partir de los de  $X$ . La ecuación general de la recta de regresión será entonces de la forma  $Y = \alpha + \beta X$

Para lograr esto, conservadoramente se requiere de la aplicación del método de mínimos cuadrados, que elige como recta de regresión ( $ab$ ) a aquella que

“minimiza” las distancias verticales, es decir las distancias desde las observaciones hacia la recta, siendo la connotación matemática la siguiente:

$$\text{Minimizar } \sum_{i=1}^n (Y_i - \alpha - \beta X_i)^2$$



Al resolver este enunciado mediante la diferenciación, se obtendrán los estimadores mínimo cuadráticos de los coeficientes  $\alpha$  y  $\beta$  de la recta de regresión donde:

$\beta$  es la pendiente de la línea de estimación que mejor se ajuste (línea de

regresión);  $\beta = \frac{\sum(X_i - X_{med})(Y_i - Y_{med})}{\sum(X_i - X_{med})^2}$

$\alpha$  es la intersección con el eje de las ordenadas;  $\alpha = Y_{med} - \beta X_{med}$

$X_{med}$  es el valor promedio de la variable independiente X y

$Y_{med}$  es el valor promedio de la variable dependiente Y

¿Pero, como medir la relación entre dos o más variables?, ...*el análisis de correlación es la herramienta estadística que se puede utilizar para describir el grado hasta el cual una variable está linealmente relacionada con otra...*<sup>54</sup>

Existen principalmente dos medidas que describen la correlación, una de ellas es el denominado Coeficiente de Determinación ( $r^2$ ) y la otra el Coeficiente de Correlación ( $r$ ). El primero de ellos, mide la extensión o fuerza de la asociación existente entre dos variables y matemáticamente será determinada como sigue:

$$r^2 = 1 - \frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{\sum(Y - Y_{\text{med}})^2}$$

Donde:

$Y$  es la variable dependiente y

$\hat{Y}$  son los valores individuales de los puntos estimados

El coeficiente de determinación de la muestra cuyos valores fluctuarán entre 0 y 1, determina la cantidad que varía la variable  $Y$  explicada en la línea de regresión. Esto da la oportunidad de determinar el  $r^2$  también de la siguiente manera:

$$r^2 = \frac{(\alpha \sum Y + \beta \sum XY - n Y_{\text{media}}^2)}{\sum Y^2 - n Y_{\text{media}}^2}$$

Donde:

$n$  es el número de puntos o de datos

$\sum Y$  es la sumatoria de los datos de la variable  $Y$

$\sum XY$  es la sumatoria del producto de las variables  $X$  e  $Y$

---

<sup>54</sup> LEVIN Richard I. & RUBIN David S. (1996) p680 *Estadística Para Administradores. Sexta edición. PHH Prentice Hall.*

$\Sigma Y^2$  es la sumatoria del cuadrado de la variable Y

$Y^2_{media}$  es la media o promedio de la variable Y al cuadrado

El coeficiente de correlación r matemáticamente no es otra cosa más que la raíz cuadrada del coeficiente de determinación  $r^2$ , (es decir  $\sqrt{r^2} = r$ ) y tendrá valores comprendidos entre  $-1$  y  $+1$ . Este coeficiente mide la fuerza de la relación entre dos variables.

Cuando la pendiente de la ecuación de mínimos cuadrados ( $\beta$ ) es positiva, r también lo será, pero si sucede lo contrario, r será negativa también. El signo de r, indicará entonces la dirección o relación entre las dos variables. Sí los aumentos en la variable independiente X, vienen aparejados con aumentos en la variable dependiente Y, o las disminuciones en la variable independiente X van aparejadas con disminuciones en las variable dependiente Y, se puede decir que ambas variables van en el mismo sentido y que por lo tanto el signo de r será positivo. En caso contrario si los aumentos en la variable independiente X, van aparejados con disminuciones en la variable dependiente Y ó si las disminuciones en la variable independiente X van aparejados con incrementos en la variable dependiente Y, se podrá indicar que ambas variables van en sentidos opuestos y que por consiguiente el signo de r será negativo.

### 3.1.1 Evaluación del Personal en Función a las Encuestas de la Cultura y el Clima Organizacional

La hipótesis planteada en el Plan de Tesis es la siguiente: *La **cultura y el clima organizacional** en la empresa ELECTROCENTRO HUANCAYO determinan la **eficiencia del personal** para el logro de sus objetivos institucionales.*

La eficiencia del personal será la variable dependiente y la cultura y el clima organizacional, será la variable independiente. Los indicadores de la variable independiente ya han sido explicados y medidos en el segundo capítulo líneas arriba, y el indicador de la variable dependiente, no será otra cosa que las evaluaciones periódicas de la eficiencia del personal en la empresa referida, presentadas también en el segundo capítulo.

La siguiente tabla muestra los resultados de las últimas evaluaciones de personal realizadas desde el año 2004 al año 2005 (Variable dependiente Y) y el promedio obtenido tras evaluar las encuestas sobre la medición de la Cultura y el Clima Organizacional (Variable independiente X) en la empresa ELECTROCENTRO HUANCAYO:

**TABLA N° 3.1**  
**VALORES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE**

<b>Individuo / Año</b>	<b>Evaluación del Personal Variable Dependiente Y</b>	<b>Promedio Encuestas Variable Independiente X</b>
1	106.50	4.05
2	139.00	3.43
3	95.00	2.80
4	113.50	3.98
5	106.00	3.63
6	107.00	3.50
7	104.50	3.53
8	103.00	3.08
9	101.50	3.56
10	97.50	4.24
11	109.00	2.51
12	113.50	2.94
13	98.50	3.07
14	104.00	2.56
15	100.00	3.54
16	93.50	2.56
17	126.00	2.75
18	113.50	3.64
19	113.00	3.33
20	116.00	3.36
21	93.50	2.93
22	87.00	2.96
23	94.50	2.90
24	108.00	3.17
25	106.00	3.35
26	113.50	3.79
27	109.00	3.54
28	122.00	3.11
29	110.00	3.76
30	91.50	3.57
31	98.00	3.60
32	108.50	3.62
33	130.50	4.78
34	110.00	4.30
35	117.50	3.58
36	110.50	3.20
37	113.50	4.10
38	123.00	4.12
39	98.00	3.44
40	106.50	4.10
41	108.00	3.54
42	110.00	4.10
43	90.00	3.77
44	110.00	3.35
45	115.50	3.66

Los datos presentados son los datos en bruto, y con el fin de extraer las respuestas no lógicas a continuación presentamos la tabla de datos netos en donde se eliminan los resultados de los individuos 10, 11, 12, 17 y 43 por considerarse respuestas incoherentes con sus niveles de evaluación.

**TABLA N° 3.2**  
**VALORES AJUSTADOS VARS. INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE**

Individuo	Evaluado	Evaluación del Personal Variable Dependiente Y	Promedio Encuestas Variable Independiente X
1	1	106.50	4.05
2	2	139.00	3.43
3	3	95.00	2.80
4	4	113.50	3.98
5	5	106.00	3.63
6	6	107.00	3.50
7	7	104.50	3.53
8	8	103.00	3.08
9	9	101.50	3.56
13	10	98.50	3.07
14	11	104.00	2.56
15	12	100.00	3.54
16	13	93.50	2.56
18	14	113.50	3.64
19	15	113.00	3.33
20	16	116.00	3.36
21	17	93.50	2.93
22	18	87.00	2.96
23	19	94.50	2.90
24	20	108.00	3.17
25	21	106.00	3.35
26	22	113.50	3.79
27	23	109.00	3.54
28	24	122.00	3.11
29	25	110.00	3.76
30	26	91.50	3.57
31	27	98.00	3.60
32	28	108.50	3.62
33	29	130.50	4.78
34	30	110.00	4.30
35	31	117.50	3.58
36	32	110.50	3.20
37	33	113.50	4.10
38	34	123.00	4.12
39	35	98.00	3.44
40	36	106.50	4.10
41	37	108.00	3.54
42	38	110.00	4.10
44	39	110.00	3.35
45	40	115.50	3.66



### 3.2 ESTADISTICOS

Los resultados de la evaluación de Personal se relacionan matemáticamente con las encuestas relativas a la Cultura y al Clima Organizacional. Según los datos a continuación a presentar, se puede indicar que a mejor evaluación promedio obtenida en el cuestionario o encuesta relativa al Clima y a la Cultura Organizacional, mejores niveles de Evaluación de Personal tal como se puede verificar en el **Anexo N° 3** y a través de los modelos presentados:

**TABLA N° 3.3**  
**ESTADÍSTICOS DE CORRELACIÓN**  
**EVALUACIÓN DE PERSONAL EN FUNCIÓN A LA**  
**CULTURA Y AL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Evaluación de Personal = $f$ (Cultura y Clima Organizacional)					
Relación Coeficiente	Lineal $Y=f(\alpha+\beta X)$	Cuadrática $Y=f(\alpha+Bx^2)$	Semilogaritmica $Y=f(\alpha+\beta \ln X)$	Exponencial $\ln Y=f(\alpha+\ln \beta X)$	Potencial $\ln Y=f(\alpha+\beta \ln X)$
De correlación r	0.5121	0.5106	0.5105	0.5254	0.5256
De determinación $r^2$	0.2623	0.2608	0.2606	0.2761	0.2763
Coeficiente $\alpha$ (Intercepción)	68.0029	87.9537	58.8544	4.3021	4.2144
Error Típico $\alpha$	10.9014	5.5868	13.4317	0.0988	0.1216
Estadístico t de $\alpha$	6.2379	15.7431	4.3818	43.5199	34.6476
Coeficiente $\beta$	11.3348	1.5822	39.2473	0.1065	0.3699
Error Típico $\beta$	3.0839	0.4322	10.7253	0.0279	0.09713
Estadístico t de $\beta$	3.6755	3.6611	3.6593	3.8071	3.8091

Fuente: Elaboración Propia

Ln (Logaritmo Neperiano)

Como se aprecia en el cuadro anterior, y a pesar de que todos explican bien la relación entre las variables dependiente en función a la independiente, por tener los mayores valores de r y  $r^2$ , el **Modelo Potencial** es el que mejor explica dicha relación entre la “Evaluación del Personal” con la “Cultura y Clima Organizacional”.

Dado que el  $r$  (**0.5256**) es representativo, se puede indicar que existe una relación entre ambas variables, siendo tal relación de tendencia positiva, es decir cuanto mayor fue el puntaje obtenido en el cuestionario de la cultura y el clima organizacional, mejor habrán sido las calificaciones de la evaluación de personal hecha por la empresa.

El **Modelo Lineal** también explica muy bien dicha relación, pues el  $r$  calculado es de 0.5121

### 3.3 PRUEBAS DE HIPÓTESIS MATEMÁTICA DE LOS COEFICIENTES

Con el fin de determinar la representatividad de los parámetros de evaluación, se realizarán las pruebas de hipótesis correspondientes. Lo primero que se hará, será comprobar la validez del coeficiente de la variable  $\beta$  (pendiente) a través del estadístico  $t$ . La comprobación se realizará para el modelo más conservador, es decir **Modelo Lineal**.

Hipótesis Nula:

$H_0: \beta = 0$

Hipótesis Alternativa:

$H_1: \beta \neq 0$

Para  $t_o = (b - \beta) / O'b$

Donde:

$\beta$  es la pendiente real hipotetizada para la población

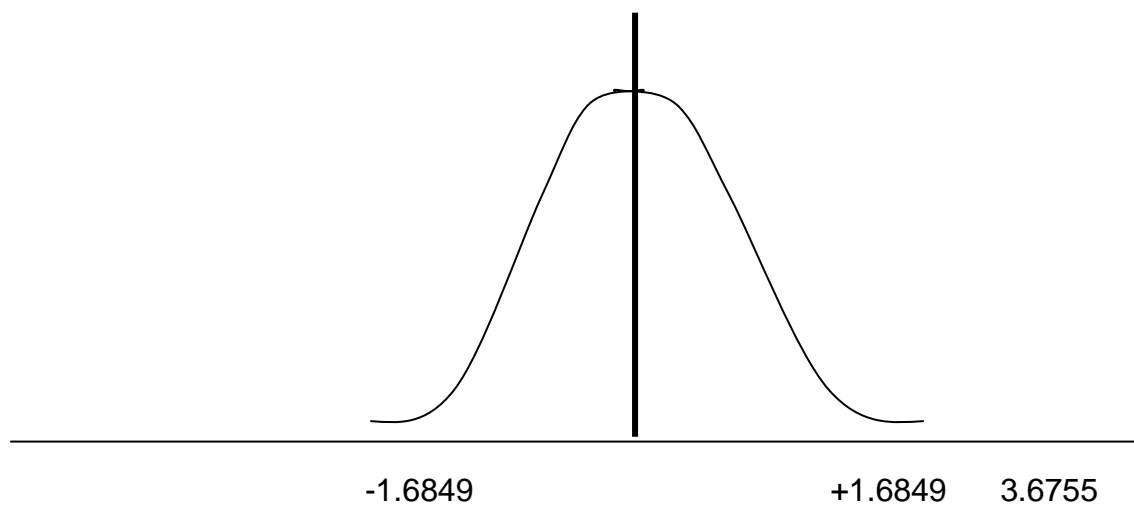
$b$ , pendiente de la regresión ajustada

$O'b$  es el error estándar del coeficiente de regresión.

Sí el valor hipotetizado de  $\beta$  es cero, (según lo planteado en la hipótesis nula) el valor estandarizado del coeficiente de regresión y que se representa con  $t_o$  se convierte en:

$$\text{Estadístico } t_o = (b / O'b) = (11.3348 / 3.0839) = 3.6755$$

Según la tabla t de Student,  $t_t$  con 40-1 grados de libertad y un nivel de significancia del 0.1 =  $\pm 1.6849$



Como (en valor absoluto)  $|t_o| > |t_t|$  entonces se rechaza la hipótesis nula al 10%, (de que el coeficiente  $\beta$  sea igual a cero), por lo que se concluye que X es una variable explicativa significativa distinta de cero y por lo tanto no existe argumento para rechazar la hipótesis alternativa planteada.

Ahora se comprobará también la validez del coeficiente de la intersección en la ordenada Y a través del estadístico t.

Hipótesis Nula:

$$H_0: \alpha = 0$$

Hipótesis Alternativa:

$$H_1: \alpha \neq 0$$

$$\text{Para } t_o = (a - \alpha) / O'a$$

Donde:

$\alpha$  es el coeficiente real hipotetizado para la población

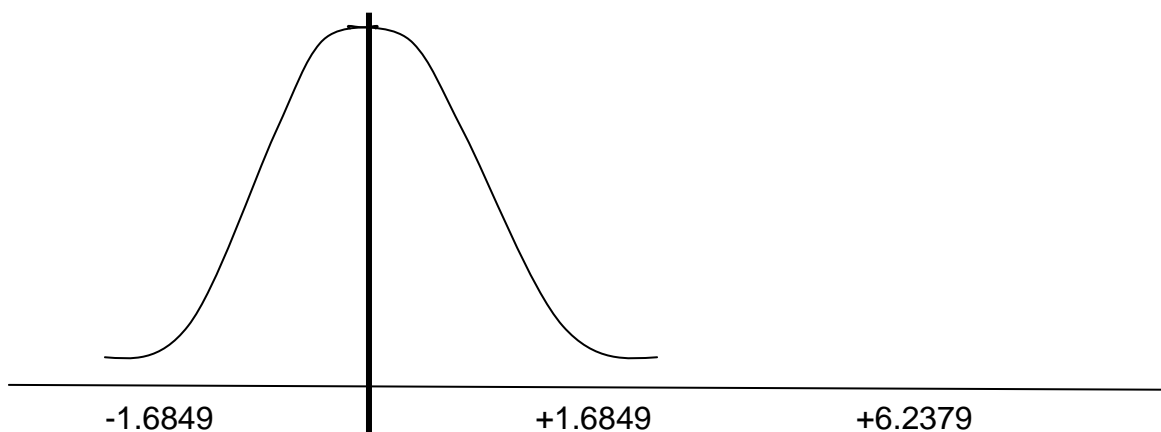
$a$ , es el coeficiente de la regresión ajustada

$O'a$  es el error estándar del coeficiente de regresión.

Sí el valor hipotetizado de  $\alpha$  es cero, el valor estandarizado del coeficiente de regresión y que se representa con  $t_o$  se convierte en:

$$\text{Estadístico } t_o = (a / O'a) = (68.0029 / 10.9014) = 6.2379$$

Según la tabla t de Student,  $t_t$  con 20-1 grados de libertad y un nivel de significancia del 0.1 =  $\pm 1.6849$



Como (en valor absoluto)  $|t_o| > |t_t|$  entonces se rechaza la hipótesis nula, (de que el coeficiente  $\alpha$  sea igual a cero), por lo que se concluye que dicho coeficiente

tiene un valor significativo distinto de cero y que por ende no existe tampoco en este caso, argumento para rechazar la hipótesis alternativa.

Sí las evaluaciones periódicas de personal, son el mejor indicador de la eficiencia, se tiene entonces que todos los modelos explican bien la relación entre ambas variables, sin embargo el modelo potencial la explica mejor. A partir de este modelo, se puede indicar que existe una relación positiva entre las dos variables (Clima y Cultura Organizacional y Eficiencia del Personal), el cual es determinado por medio de un coeficiente de correlación  $r$  igual a  $+0.5121$ , demostrándose de esta manera la validez matemático-estadístico de la hipótesis.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA PARA MEJORAR LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ELECTROCENTRO HUANCAYO**

Por los resultados de los indicadores obtenidos en las encuestas relativas a la cultura y al clima organizacional de ELECTROCENTRO HUANCAYO, se recomienda que la empresa dirija sus esfuerzos a incentivar y mejorar aspectos esenciales relativos a la cultura de su organización, como la innovación y la capacidad para asumir riesgos, la orientación a los resultados, la orientación hacia el cliente, y el dinamismo y la energía. Por otro lado con respecto al clima de la organización, se deberá poner más énfasis en el desarrollo de las personas.

#### **4.1 INNOVACIÓN Y CAPACIDAD DE ASUMIR RIESGOS**

Aunque el resultado promedio de este indicador arrojó a través de las encuestas una puntuación aprobatoria, lo hizo con calificaciones muy bajas de apenas 3.19. Dichas encuestas indican que en ELECTROCENTRO, los sistemas de procedimientos casi no permiten trabajar sin supervisión constante y son poco promotores de las innovaciones. Por otro lado, también se determina que los encuestados se sienten restringidos por reglamentos y prohibiciones en la realización de su trabajo. Estas dos deficiencias, han bajado el promedio del indicador, a pesar de que los encuestados opinaron (y con buena disposición) que la dirección promueve en forma general la implementación de cambios en la forma de trabajar, siendo accesible a nuevas metodologías y que las normas y reglas establecidas permiten en alguna medida la introducción de cambios.

Para tratar esta contradicción se resaltaré lo planteado por Stoner, Freeman y Gilbert<sup>55</sup> acerca de la creatividad. Ellos indican que...*la creatividad florecerá mejor en un clima tolerante, uno que propicie la exploración de ideas nuevas y de formas nuevas de hacer las cosas. Muchos gerentes tienen problemas para aceptar este clima. Quizás se sientan incómodos ante un proceso constante de cambio, mismo que es compañero esencial de la creatividad...* Los referidos autores además, proponen seis puntos importantes para propiciar la creatividad en las organizaciones: (1) Lograr la aceptación del cambio, (2) Fomentar ideas nuevas, (3) Permitir mayor interacción, (4) Tolerar el fracaso, (5) Presentar objetivos claros y la libertad para alcanzarlos y (6) Brindar el reconocimiento.

En ELECTROCENTRO HUANCAYO deberá aprovecharse el potencial de los empleados que puede ser el ímpetu para la innovación y el cambio. El reto para los administradores de esta empresa, será como estimular la *creatividad*, de sus empleados, y la tolerancia para soportar y adaptarse al cambio. Estas variables (creatividad e innovación) están estrechamente relacionadas, puesto que la creatividad se define como la capacidad de generación de ideas nuevas, siendo precisamente la innovación en la práctica la traducción de dichas ideas en un novedoso producto, servicio, proceso o método. Por lo tanto, para incentivar la innovación, se deberá apoyar primero a la creatividad y a eso se dirigirán las siguientes líneas.

Se tomará en consideración, tres de los seis puntos tratados por los referidos autores para incentivar la creatividad. Se empezará por el primero, es decir la

---

<sup>55</sup> STONER A.F. James, FREEMAN R. Edward & GILBERT Daniel R. Jr. (1996) p469 Administración, Sexta Edición. Prentice Hispanoamericana.

aceptación al cambio. En ELECTROCENTRO HUANCAYO, la capacidad del empleado para asumir riesgos, (según sus propios puntos de vista plasmados en las encuestas A<sub>16</sub>) es muy importante, pudiendo éste adaptarse rápidamente al cambio, pilar de la creatividad. Sin embargo como ya se expresó, dicha capacidad se ve restringida por otros sub indicadores de la Innovación, en donde se ha obtenido promedios calificativos muy bajos (A<sub>14</sub> y A<sub>15</sub>). La administración deberá por lo tanto incentivar la implementación de cambios en los métodos de trabajos, procurando que dichos cambios provengan de parte de los mismos empleados promoviendo así la creatividad. Eso lo podrá lograr mediante incentivos, pudiendo ser uno de ellos las premiaciones pecuniarias. Por ejemplo, si ciertos cambios producen ahorros significativos en tiempo, dichos ahorros deberán ser medidos en unidades monetarias con el fin de determinar la importancia de la propuesta y asignar al empleado un porcentaje (mínimo), como premiación por su creatividad al idear o proponer el diseño innovador que permitió tal ahorro.

Lo expresado deberá ser reforzado aún con una mayor flexibilidad de las normas y reglamentos internos en cuanto a las restricciones que tiene el empleado en su actuar, en otras palabras como lo recomiendan los referidos autores, se deberá permitir una mayor interacción. Dichos reglamentos deberán ser más flexibles aún para permitir que los empleados estén siempre aptos a proponer los cambios que mejoren los procesos.

El último punto para incentivar la creatividad, será el referido al reconocimiento. Es imprescindible también que la institución reconozca el trabajo de sus empleados premiándolos por los logros alcanzados, puesto que la



premiación en sí representa el mayor incentivo para alcanzar las metas, por lo que se deberán puntualizar objetivos claros. Ya se ha hablado de premiaciones pecuniarias, pero es importante también las premiaciones en forma de reconocimiento público, las mismas que deberán venir acompañadas de promociones en los cargos.

#### **4.2 ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Y ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE INTERNO**

Otros indicadores de la cultura organizacional, que han sido calificados con muy baja puntuación son la Orientación hacia los Resultados y la Orientación hacia el Cliente que van a ser tratadas en conjunto al final de este sub capítulo, empezándose con el primero de los mencionados. Con respecto a la pregunta de sí los procesos establecidos entorpecen o no el camino hacia los objetivos de su área o departamento C<sub>13</sub>, el puntaje promedio ha sido de apenas 2.33, lo que indica que dichos procesos efectivamente no contribuyen y al contrario perjudican los objetivos de los departamentos de los entrevistados, con lo que se confirma la negativa a la supervisión estricta ejercida por la administración A<sub>14</sub>.

La propuesta a este problema será la de instruir a los supervisores para que ejerzan el papel de liderazgo. Para ello nos fundamentaremos en la denominada **Teoría de la Ruta a la Meta**, elaborada por Robert House<sup>56</sup>. House plantea un modelo de contingencia, que extrae elementos referidos a la estructura inicial y la consideración y a la teoría motivacional de las expectativas. El razonamiento

---

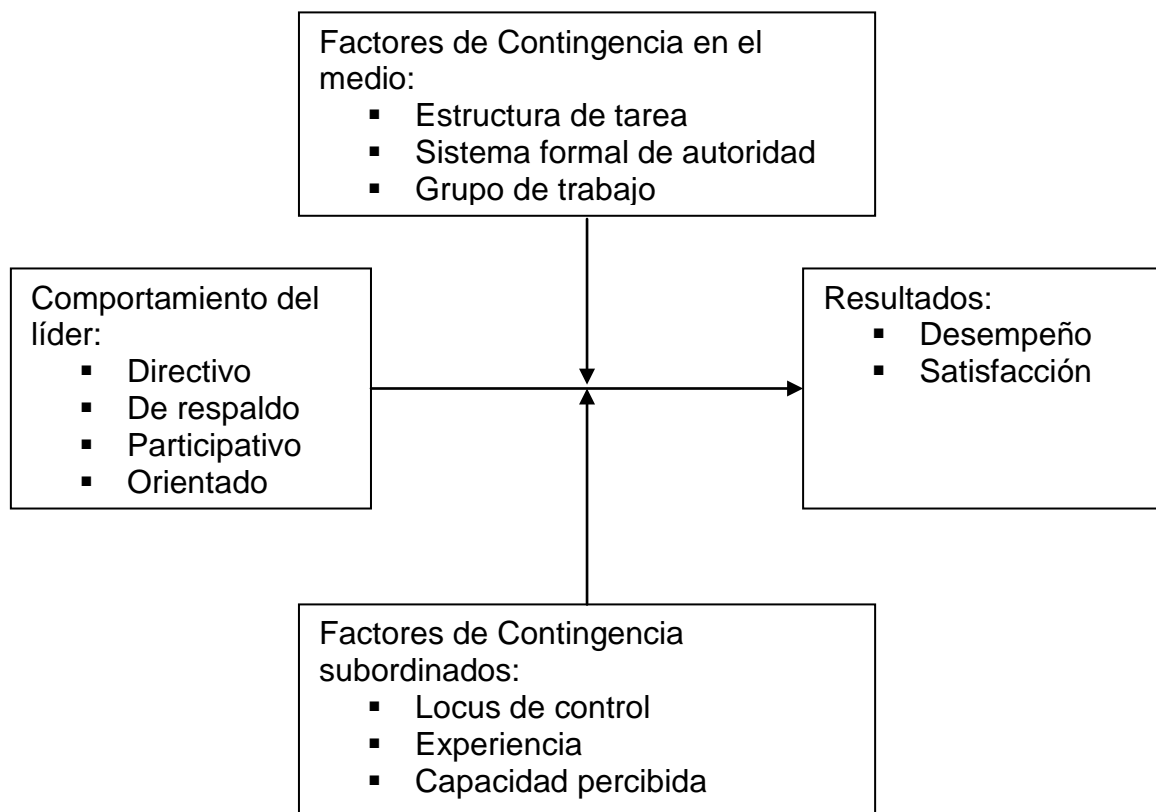
<sup>56</sup> HOUSE Robert J. Septiembre (1971) p.321 y 328 *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly.*

principal de su teoría indica que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, brindándoles la dirección y el apoyo requeridos para compatibilizar dichas metas con los objetivos generales del grupo o de la empresa. La expresión *ruta a la meta* indica que los líderes eficaces, despejan la ruta facilitando a sus seguidores el llegar a las metas laborales propuestas.

House continua expresando que el comportamiento del líder es **aceptable** para sus subordinados, pero sólo en la medida en que es visto como fuente inmediata de satisfacción o como medio para la satisfacción futura. Por otro lado, dicho comportamiento es **motivador** en cuanto hace que la necesidad de satisfacción de los subordinados dependa de su desempeño eficaz y ofrezca el entrenamiento, la conducción, el respaldo y las recompensas que se requieran para el desempeño eficaz. El referido autor prueba su teoría por medio de cuatro tipos de comportamientos de liderazgo que puede adoptar el líder según las circunstancias: (1) El líder directivo, que hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos; (2) El líder que respalda, de comportamiento cordial, ayuda y se preocupa por las necesidades de sus subordinados; (3) El líder participativo, que consulta con sus subordinados y antes de tomar una decisión, acepta sus sugerencias y (4) El líder orientado a los logros, o aquel que impone metas desafiantes y espera el más alto desempeño de sus subordinados.

Esta teoría impone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento y los resultados del líder. Las externas son los que están fuera de control, son los factores de contingencia en el medio y factores de contingencia subordinados. Según esta teoría el

comportamiento del líder debe complementar las variables de contingencia, por lo que se puede concluir que este será ineficaz si su conducta es reiterante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.



Ambos el desempeño y la satisfacción del empleado reciben un influjo positivo cuando el líder compensa lo que a aquel le falta, en vez de que el líder dedique tiempo a explicar las tareas que ya están claras para el empleado.

Volviendo a las encuestas de ELECTROCENTRO, se puede apreciar que la puntuación obtenida en lo que respecta a la Orientación hacia el Cliente Interno también ha sido deficiente, obteniendo en promedio 3.34. La baja puntuación se debe prácticamente a que la institución no se esfuerza mucho en el

establecimiento de relaciones a mediano y largo plazo con el cliente interno, negándose o poniendo poco empeño en buscar la satisfacción del individuo en lo que respecta a los procesos y procedimientos de trabajo. Por otro lado en el corto plazo, la institución no atiende con rapidez las necesidades del cliente interno ni le interesa solucionar satisfactoriamente los problemas que están a su alcance.

Para solucionar o menguar los problemas de las situaciones tratadas, los líderes de ELECTROCENTRO, que en este caso serán los jefes de área (gerentes), deberán orientarse a velar por las necesidades del cliente interno (en especial los sub indicadores  $D_{12}$  y  $D_{13}$ ) para orientar luego a los referidos clientes hacia los resultados esperados (Indicador  $C_{13}$ ). Esto se logrará capacitando a cada jefe de departamento, con el fin de que apliquen uno de los tipos de liderazgo indicados según las circunstancias que les toque experimentar, siendo el más coherente con las características de ELECTROCENTRO un liderazgo participativo, puesto que se ha propuesto en esta tesis la formación de equipos multidisciplinarios de trabajo (como uno de los factores de contingencia del medio) y se ha rescatado en todo momento la experiencia y la capacidad de los empleados (factores de contingencia subordinados) muchos de ellos formados en la antigua empresa estatal.

#### **4.3 DINAMISMO Y ENERGIA**

El último indicador relativo a la cultura organizacional que obtuvo muy bajo promedio fue el relativo al dinamismo y energía. Si se observan los resultados parciales de las encuestas en el Anexo 1.1, se podrá apreciar que las respuestas

a F<sub>11</sub> fueron realmente las únicas que bajaron la puntuación promedio del grupo. Cuando se les consultó a los empleados sobre la compensación otorgada por la institución o el reconocimiento al trabajo arduo, ellos respondieron con un bajo promedio de 2.22, dando a entender que la empresa no reconoce el esfuerzo. Si se comparan los resultados de esta pregunta con los de F<sub>13</sub> en dónde el entrevistado afirma que percibe una pérdida de oportunidades sólo por trabajar ajustándose a su restringido horario, entonces se percibirá una clara contradicción entre ambas respuestas, si esta pregunta promedió 3.16. Ambas son la misma pregunta, pero formulada de distinta manera. La 1era pregunta esta expresada en forma directa, por lo que dependiendo de la relación que tenga el empleado con la empresa o con sus superiores inmediatos, dará una respuesta subjetiva. Si dicha relación es penosa y el empleado pretende expresarla de alguna manera, la respuesta obvia será negativa, de lo contrario será positiva. Sin embargo en la tercera pregunta, se le formula al empleado, pero de manera menos directa, la misma pregunta y ellos afirman que efectivamente, piensan que pierden oportunidades de ascensos, sueldos o bonificaciones si se ajustan al horario establecido.

Por ser esta última pregunta menos personal y más imparcial, pensamos que de haber contradicción en los resultados como en este caso, las respuestas a esta tercera pregunta serán más valederas. Eliminando entonces los resultados de la primera pregunta, el promedio de este indicador será de 3.64 por lo que no será necesario ahondar en el problema.

#### 4.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Las bajas puntuaciones obtenidas en este parámetro, se deben básicamente a las respuestas a las preguntas sobre Oportunidad (A<sub>22</sub>) de compatibilizar objetivos y metas personales con los de la empresa (A<sub>25</sub>), y Percepción del sistema de evaluación de desempeño. En la primera, la puntuación promedio fue de 3.07 y en la segunda dicha puntuación llegó a 2.91, ambas lo suficientemente bajas, como para reducir el puntaje promedio general a 3.22.

Con respecto al primer punto, se puede comentar que como lo establece el Plan Estratégico Anual para el 2004 – 2006 (Ver Anexo 5), son cinco los objetivos estratégicos de ELECTROCENTRO: (1) Crear valor para el accionista, (2) Incrementar el número de clientes, (3) Aumentar la productividad, (4) Mejorar las instalaciones existentes y desarrollar nuevos productos y (5) Contar con los recursos humanos más calificados. Como puede apreciarse, este último objetivo estratégico lo podemos relacionar de alguna manera con las respuestas de A<sub>22</sub>. Desde el año 2003 al 2005 el indicador del objetivo específico del referido objetivo estratégico fueron el resultado de tres encuestas, cuyo coeficiente de correlación de los resultados específicos de cada año (67.5, 69.2 y 74.2 puntos respectivamente de un máximo de 100) fue de 0.9618, y cuyo crecimiento promedio anual fue de 9.9%. A nuestro parecer dichos resultados que se han medido también por medio de encuestas han mostrado un crecimiento y promedio bastante aceptables, no correspondiéndose con el magro resultado de 3.07 obtenido de las encuestas que se han realizado para desarrollar este trabajo.

Probablemente esa diferencia se deba a que no se compatibilicen los objetivos completamente. Los objetivos y metas personales de los trabajadores (en función al oficio, puesto o cargo desempeñado en la empresa) podrían estar relacionados posiblemente con sueldos, reconocimiento, premios o ascensos que los resultados individuales de las encuestas internas de ELECTROCENTRO, no otorgan, o si lo hacen, no cubren las expectativas del grupo. Es precisamente, esa diferencia entre lo que espera el grupo o el individuo y las premiaciones otorgadas por ELECTROCENTRO, los que originaron el malestar que se plasmó en el resultado de las encuestas (para A<sub>22</sub>) realizadas para esta tesis.

Con respecto al segundo punto, no es casualidad de que los trabajadores no estén de acuerdo con el sistema de evaluación de desempeño A<sub>25</sub>, si es que no se ha logrado hasta ahora compatibilizar los objetivos y metas personales con los de la empresa A<sub>22</sub>.

Lo que se tratará de plantear en lo que resta del acápite, es que realmente la evaluación de rendimiento del desempeño actual utilizada en ELECTROCENTRO o en cualquier otra empresa no es un problema en sí, por el contrario ante cualquiera que sea el nivel del rendimiento, deberá contarse con un instrumento que efectivamente detecte el “desempeño no satisfactorio” especificado en funciones concretas y mensurables, y que a su vez acreciente el desarrollo de esperadas y deseadas conductas laborales. Todo ello podrá lograrse utilizando un mecanismo educativo y de instrucciones personalizadas e ideadas en conjunto por parte del personal involucrado, en el procedimiento de calificación del rendimiento y las jefaturas de los diversos departamentos. Esto se hace a objeto de que pueda

alcanzarse con una menor dificultad los objetivos y metas de funcionalidad organizacional, tanto de la organización en su totalidad como de las necesidades de cada jefatura y/o departamento respectivo.

El objetivo deberá ser entonces el de diseñar un sistema de evaluación del desempeño que sirva de instrumento integrador, para el desarrollo y mejoramiento de las conductas laborales deseables tanto por parte de los trabajadores como por parte de las jefaturas. Así, la evaluación de desempeño no sólo se percibirá como una medida de criterio estático aplicable en una sola dirección y a un solo grupo, sino que también podrá transformarse en una herramienta efectiva, dinámica e Inter-activa para el desarrollo laboral, involucrando la actuación de ambos grupos (jefaturas y trabajadores) en un proceso incesante de mejora de las perspectivas laborales, tal como lo exige una herramienta esencial de la Gestión de Calidad: “El Mejoramiento Continuo”<sup>57</sup>.

En la mayoría de las organizaciones hasta el momento sólo se han empleado numerosas técnicas de desarrollo del aprendizaje laboral

---

<sup>57</sup> James Harrington (1993), *para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.*

Fadi Kabboul (1994), *define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.*

Abell, D. (1994), *da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).*

L.P. Sullivan (1994), *define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.*

Eduardo Deming (1996), *según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.*



fundamentadas solamente en procedimientos y criterios unitarios, regularmente impropios de las características de los quehaceres y objetivos de las mismas, los que por su carácter accidental o circunstancial a las necesidades de las empresas, pocas veces son considerados directamente en las decisiones que toman sus dirigentes y por lo tanto no están ligadas directamente a los indicadores de desarrollo, ni mucho menos a estrategias confiables al desarrollo del personal, pero lo peor ni siquiera a criterios organizacionales estratégicos que son los encargados de definir el perfil del comportamiento de los trabajadores. La evidencia de este problema, se aprecia en los cambios permanentes que se plantean en las empresas respecto de estas técnicas y procedimientos, inclusive en los procedimientos respectivos de la gestión organizacional tal como el conocido sistema de aseguramiento de la calidad, en donde a pesar de que se recalca la necesidad de tener un sistema de calificación del personal, no se precisan las técnicas apropiadas u óptimas para ello.

Para que el proceso sea integral, será necesario entonces crear e implementar un instrumento de evaluación y desarrollo del desempeño laboral que efectivamente permita el avance de los indicadores de criterios y predicciones relativas al logro de las metas particulares y generales. Este instrumento, deberá servir y mostrarse como herramienta confiable para el futuro éxito del desempeño organizacional. Es acá en donde se deberán extraer los criterios límites que separan la teoría administrativa de la práctica en la implementación de estos procedimientos.

Con la implementación de procedimientos adecuados, se espera garantizar el rendimiento de los trabajadores, ya que haciendo clara referencia a logros sucesivos de metas laborales (específicas y/o generales de los cargos y/o unidades productivas o laborales) se podrá realmente concebir el mejoramiento del desempeño como parte del mejoramiento de la gestión de la empresa. Investigaciones del área de la psicología industrial y organizacional enfatizan en que este desarrollo (del desempeño) depende de múltiples factores, tales como: Ambientales (organizacionales), Motivaciones (respecto del trabajo) intrínsecas y extrínsecas, Capacidad de liderazgo por parte de las jefaturas, Comunicación adecuada, Grado de orden en el sistema y Practicidad y funcionalidad de la fuerza de trabajo en función al grado de conocimiento de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es precisamente la comprensión y aplicación de esta conjunción de factores, los que proporcionan un sistema de desarrollo adecuado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. ELECTROCENTRO HUANCAYO S.A. (ELECTROCENTRO) fue autorizada a operar el 21 de diciembre de 1983, mediante resolución Ministerial N° 319-83-EM/DGE del Ministerio de Energía y Minas (MEM) y actualmente es una empresa perteneciente al grupo DISTRILUZ, el cual lo conforman también las empresas ENOSA, ENSA e HIDRANDINA.
2. La empresa ELECTROCENTRO se encuentra ubicada en la ciudad de Huancayo y se encarga de distribuir y comercializar energía eléctrica dentro de la zona de concesión, en los departamentos de Huanuco, Pasco, Junín, y parte sur de Huancavelica y de Ayacucho. En menor medida, también desarrolla actividades de sub-transmisión.
3. Al 2005, la empresa contaba en su planilla con 327 trabajadores en todos los niveles.
4. La hipótesis de la investigación plantea lo siguiente: *La **Cultura** y el **Clima Organizacional** en la empresa ELECTROCENTRO HUANCAYO determinan la eficiencia del personal para el logro de sus objetivos institucionales.*
5. Para medir la variable independiente (X) **Cultura y Clima Organizacional** fueron realizadas dos encuestas correspondientes (en base a un muestreo

aleatorio simple), una para la medición de la cultura y otra para la medición del clima) a 45 empleados de dicha organización.

6. La encuesta de la cultura organizacional trató aspectos relacionados a: Innovación y asunción de riesgos, Atención al detalle, Orientación a resultados, Orientación hacia las personas, Orientación al equipo, Energía y estabilidad.
7. La encuesta del clima organizacional trató aspectos relacionados a: Desarrollo de las personas, Desarrollo de equipo, Adaptabilidad flexibilidad, Apoyo a los compañeros, Colaboración, Capacidad de entender a los demás (Comunicación) y Desarrollo de relaciones.
8. Asignadas las puntuaciones que fueron del rango de 1 a 5, la encuesta para medir la cultura organizacional promedió 3.38 puntos y la encuesta para medir el clima organizacional 3.57 puntos, siendo el promedio total de 3.48
9. La variable dependiente (Y) **eficiencia del personal**, fue representada por las evaluaciones periódicas de rendimiento de personal (promedio anual) desde el año 2004 al año 2005 de los mismos trabajadores seleccionados para la medición.
10. Para medir la correlación entre ambas variables (dependiente Y e independiente X), se elaboraron los modelos estadísticos de tendencia

lineal  $Y = f(\alpha + \beta X)$ , semilogarítmica  $Y = f(\alpha + \beta \text{Logaritmo Neperiano } X)$ , exponencial  $\text{Ln}Y = f(\alpha + \text{Ln}\beta X)$ , cuadrática  $Y = f(\alpha + \beta X^2)$  y potencial  $\text{Ln}Y = f(\alpha + \beta \text{Ln}X)$  determinándose que este último modelo es el que mejor explica la relación entre las dos variables, puesto que presenta el coeficiente de correlación más alto, estimado en 0.5257, valor suficientemente alto como para comprobar la relación que existe entre ambas. Así, siendo esta tendencia positiva, cuanto mayor sea el puntaje obtenido en el cuestionario de la cultura y del clima organizacional, mayor serán las calificaciones de la evaluación de personal.

11. Determinada la existencia de una relación y comprobada a escala estadística la hipótesis respectiva, se analizaron los puntos débiles de la cultura y del clima organizacional, recomendándose con respecto al primero que: (1) la empresa deberá mejorar en aspectos como los de permitir a sus empleados innovarse, permitiéndoles enfrentar algunos retos como el de la capacidad para asumir riesgos, (2) la empresa deberá orientar sus acciones hacia los resultados más que a los procesos en sí, (3) deberá mejorar la orientación hacia el cliente interno y (4) deberá desarrollar más su dinamismo y energía intrínsecos.

12. Con respecto al clima organizacional, la recomendación sería sólo que la empresa deberá preocuparse más por el desarrollo de su personal.

## BIBLIOGRAFIA

1. ADLER, N. J. and BARTHOLOMEW, S. (1991) "Managing globally competent people". *Academy of Management Executive*.
2. ALLES Martha, (2002) *Gestión por Competencias, El Diccionario*; Ed. GRANICA Buenos Aires Argentina
3. ANDER Egg, Ezequiel. (1987) *Técnicas de Investigación Social 2da edición*. Editorial Humanitas. Buenos Aires Argentina
4. ARMSTRONG, Michael; (1991) *Gerencia de Recursos Humanos*; Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá Colombia
5. BRUNET Luc (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México
6. CHIAVENATO, Idalberto. (1999) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ta Ed. Mc. Graw – Hill, Bogotá.
7. CHIAVENATO Idalberto. (1999) *Administración de los Recursos Humanos*. 5ta Ed. Mac Graw–Hill, Bogotá.
8. ETCHEVARNE, Carlos; (1992) *Calidad Gerencial*; Ediciones Macchi; Buenos Aires
9. GARCÍA S y DOLAN S. (1997) *La dirección por valores*. Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
10. GORDON G.G. & DITOMASSO N. (1999). *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. *Journal of Management Studies*

11. GUEDEZ, V, (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec. Caracas, Venezuela
12. HALL, Richard H. (1996) *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 6ta Edición. Prentice Hall, México.
13. HOFSTEDE Geert & HOFSTEDE Gert Jan. *Culture and Organizations: Software for The Mind*. 2da Edición Mc Graw Hill
14. HUNT, John W. (1993) *La Dirección de Personal en la Empresa. Guía Sobre el Comportamiento en las Organizaciones* Ed. Mc Graw – Hill. Madrid, España
15. LEVIN Richard I. & Rubin David (1996) *Estadística para Administradores*. 6ta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, México
16. PEGAN, Barry. (1998) *Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Los Beneficios del Liderazgo. Manual para Líderes y Gerentes*. Panorama Editorial, México.
17. PETERS Tom & WATERMAN Robert H. Jr. (2004) *In Search of Excellence*. Harper Business Essentials.
18. RODRÍGUEZ Mansilla, Darío. (2004) *Diagnóstico Organizacional*. 4ta Ed. Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega Grupo Editor Año 2000.
19. ROBBINS Stephen P (1994). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 5ta Ed. Prentice Hall
20. ROBBINS Stephen (1996) *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. 7ma Ed. Prentice Hall

21. SCHEIN Edgar (1998) *Cultura Empresarial y Liderazgo*. Plaza & Janes Barcelona, España
22. SERNA H, (1997). *Gerencia Estratégica*. 3ra Editores.LTD Colombia
23. STONER James A.F, FREEMAN R. Edward & GILBERT Daniel R. Jr. (1996) *Administración*. 6ta Ed. Prentice Hall Hispanoamericana
24. TRUJILLO, José. (Enero 2000) *Business- Negocios en el Perú Cultura Organizacional las Reglas no escritas Business: Negocios en el Perú Año 7 N° 64*.
25. WERTHER William B. Jr. & DAVIS Heith (1998) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 4ta Ed. McGraw – Hill



## **Revistas y Publicaciones**

1. ALABART, Yasmín. (2002). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Artículo aceptado para publicar en la Revista Cubana de Educación Superior.  
<http://www.monografias.com/trabajos18/diagnostico-organizacional/diagnostico-organizacional.shtml>
2. VALVERDE Alvarez y VALVERDE, Shirley, Abril - Agosto 2001 "Cultura y Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología abril agosto de 2001"

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### Cuestionario para Medir la Cultura Organizacional

Trace con un círculo la alternativa que más se acerca a su parecer

#### A1. Innovación y Capacidad de Asumir Riesgos

A11 ¿Cree Ud. que la dirección promueve en forma general la implementación de cambios en la forma de trabajar y es accesible a nuevas metodologías?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A12 ¿Las normas y reglas establecidas en su centro de trabajo, permiten introducir cambios en la manera de trabajar y producen mejoras significativas en los resultados?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A13 ¿Los sistemas de procedimientos sólo permiten aplicar soluciones ya experimentadas en situaciones similares, es decir sólo permiten la aplicación de soluciones estandarizadas?

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

A14 Los sistemas de procedimientos no permiten trabajar sin supervisión constante y no promueven las innovaciones.

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

A15 Los miembros de la organización se sienten restringidos por reglamentos y prohibiciones para la realización de su trabajo.

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

A16 Independientemente del estricto reglamento, toma Ud. sus propios riesgos de decisión ante situaciones no previstas y/o no reglamentadas

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

### **B1. Atención al Detalle**

B11 ¿Con el fin de que sus empleados realicen análisis lógicos, reconozcan información significativa y precisen resultados, la institución los orienta en la atención a los detalles?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

B12 ¿Los procedimientos establecidos exigen la presentación de informes detallando precisión y adjunto de los cálculos efectuados?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

B13 ¿Los informes sobre los trabajos encomendados, lo obligan a detallar aspectos como la forma de proceder, tiempos utilizados, insumos consumidos, etc.?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

### **C1. Orientación a los Resultados**

C11 ¿Diría Ud. que la organización estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

C12 ¿Siente que la administración promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

C13 ¿Siente Ud. que los procesos establecidos entorpecen el desenvolvimiento hacia el logro de los objetivos de su área o departamento?

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

### **D1. Orientación al Cliente Interno**

D11 ¿Cree Ud. que la organización desde el punto de vista global, está comprometida con promover un servicio satisfactorio a sus clientes internos?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

D12 La institución trata y se empeña por establecer relaciones a mediano y largo plazo con el cliente interno buscando la satisfacción total de dicho individuo en lo que respecta a los procesos y procedimientos de trabajo.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

D13 En el corto plazo, la institución atiende con rapidez las necesidades del cliente interno y soluciona eventuales problemas a su alcance.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

D14 ¿Siente Ud. que es importante para la organización y que gran parte de sus exigencias son satisfechas?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

## **E1. Orientación al Equipo**

E11 La mayoría de las actividades de trabajo han sido organizadas por la dirección en torno a equipos de trabajo. Siempre se enfatiza llevar a acabo esta modalidad en todas las áreas de la institución

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

E12 La alta dirección y la plana gerencial motivan constantemente a todos sus subordinados a ejercer el espíritu de equipo que se actúe desarrollando un ambiente amical y de colaboración mutua.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

E13 Las normas de la institución estimulan a los jefes a solicitar la opinión de sus colaboradores directos en los aspectos que atañen al grupo, de tal forma de utilizar la experiencia de todos.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

E14 La dirección se preocupa fundamentalmente por los resultados finales del trabajo y no si es que este fue llevado a cabo por equipos o individualmente.

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

E15 La institución fortalece y promueve el trabajo individual y competitivo.

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

## **F1. Dinamismo y Energía**

F11 ¿La institución premia el trabajo arduo aún fuera de horario con premios pecuniarios y/o reconocimiento público?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

F12 ¿Percibe Ud. Que la alta dirección espera de los empleados que trabajen arduamente aún fuera de las horas de trabajo?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

F13 ¿Percibe Ud. que pierde oportunidades de ascenso, aumentos de sueldo o bonificaciones si cumple su trabajo con la restricción de ajustarse al horario establecido?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

F14 ¿El grupo al cual Ud. Pertenece lo percibe como dinámico en sus enfoques o actividades?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

## **G1. Estabilidad**

G11 La organización está apta para adaptarse a los cambios y transformaciones dramáticas que se den en la sociedad y la cultura circundante puesto que con regularidad los responsables revisan las asignaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

G12 La organización está preparada para mejorar continuamente el entorno institucional

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

G13 La organización puede tratar efectivamente con las nuevas personas que ocupen los cargos gerenciales o los nuevos cargos de la fuerza laboral.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

G14 La organización está preparada para manejar nuevos cambios que pudiesen presentarse por giros radicales en sus estrategias

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo





## **A N E X O N° 2**

### **Cuestionario para Medir el Clima Organizacional**

Trace con un círculo la alternativa que más se acerca a su parecer

#### **A2. Desarrollo de las Personas**

A21 Los dirigentes de la organización explican o dan a conocer permanentemente de manera detallada y clara los objetivos y las metas de la organización.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A22 La organización brinda a sus empleados la oportunidad de compatibilizar sus objetivos y metas con los objetivos y metas personales.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A23 Las jefaturas comunican a sus colaboradores la evolución de su rendimiento incentivando a la mejora permanente y brindando el apoyo para fortalecer los puntos débiles.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A24 Piensa Ud. que la dirección de la organización cree firmemente que su personal puede y desea aprender para mejorar su rendimiento.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A25 Cree Ud. que el sistema de evaluación regular del desempeño de los trabajadores es el adecuado.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A26 Cree Ud. que el clima laboral alienta a las personas a dar lo mejor de si y desarrollarse bien.

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

A27 A Ud. le explicaron en forma clara y detallada y le siguen brindando el apoyo, sugerencias y concejos en la realización de sus labores

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

## **B2. Desarrollo de Equipo**

B21 ¿Cree Ud. que la alta dirección tiene conciencia del valor estratégico de los recursos humanos?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

B22 ¿En su opinión, la alta dirección promueve la gestión de equipos de trabajo?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

B23 ¿Ud. prefiere elaborar sus actividades sólo o como parte integrante de un equipo de trabajo?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

B24 ¿Comprende Ud. el valor del desarrollo de los equipos de trabajo?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

## **C2. Adaptabilidad Flexibilidad**

C21 ¿Ud. se adapta rápidamente a los cambios impuestos por la organización?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

C22 ¿Estaría Ud. dispuesto a rotar por los distintos departamentos o áreas de la organización con el fin incrementar sus conocimiento acerca de los detalles de la operatividad de la misma?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

C23 ¿Aún cuando una opinión o proyecto o concepto suyo no sea de acuerdo general, lo defiende sin revisión crítica del mismo?

Afirmativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Negativo

## **D2. Apoyo a los Compañeros**

D21 ¿Cree Ud. que la organización es promotora de las relaciones y vínculos entre los profesionales y empleados de los diversos departamentos?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

D22 ¿Establece y/o promueve Ud. vínculos con sus compañeros basados en el conocimiento y se apoyan mutua e informalmente en todo quehacer relacionado a sus labores?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

## **E2. Colaboración**

E21 ¿Cree Ud. que la organización incentiva la colaboración grupal dentro de la institución?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

E22 ¿Cree Ud. que en su organización existen personas renuentes a la colaboración grupal?

Negativo 1, 2, **3**, 4 ó 5 Afirmativo

E23 Cree Ud. que en su departamento existen personas renuentes a la colaboración grupal

Negativo 1, 2, 3, 4 ó **5** Afirmativo

E24 ¿Es Ud. promotor de la colaboración grupal?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó **5** Afirmativo

## **F2. Capacidad de Entender a los Demás**

F21 ¿Siente Ud. que los dirigentes de la organización comprenden y entienden sus problemas?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

F22 ¿Siente Ud. que sus superiores lo comprenden y toman en consideración sus problemas, ayudándole a resolverlos?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

F23 ¿Cuenta Ud. con la capacidad para comprender y entender a los demás incluso modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

## **G2. Desarrollo de Relaciones**

G21 ¿La empresa promueve las relaciones entre el personal de los distintos departamento organizando reuniones sociales o eventos diversos?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo

G22 ¿Muestra Ud. permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes dentro de su organización?

Negativo 1, 2, 3, 4 ó 5 Afirmativo



**ANEXO 3: ANALISIS MATEMATICOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS**

Individuo	Evaluable	X Encuesta CC	Y Ev. Personal	Ln X	Ln Y	1/X	X <sup>2</sup>
1	1	4.05	106.50	1.39760941	4.66814499	0.24718718	16.3662098
2	2	3.43	139.00	1.23165506	4.93447393	0.29180922	11.74362
3	3	2.80	95.00	1.02838713	4.55387689	0.35758323	7.82070155
4	4	3.98	113.50	1.38249405	4.73180284	0.25095189	15.8788509
5	5	3.63	106.00	1.28837734	4.66343909	0.27571782	13.1543786
6	6	3.50	107.00	1.2525659	4.67282883	0.2857706	12.2451729
7	7	3.53	104.50	1.26041832	4.64918707	0.28353539	12.4389993
8	8	3.08	103.00	1.12425763	4.63472899	0.32489357	9.47365945
9	9	3.56	101.50	1.26937302	4.6200588	0.28100775	12.6637812
13	10	3.07	98.50	1.1224635	4.59005655	0.32547699	9.43972652
14	11	2.56	104.00	0.93946832	4.6443909	0.39083558	6.54653983
15	12	3.54	100.00	1.26451629	4.60517019	0.28237585	12.5413674
16	13	2.56	93.50	0.93946832	4.53796144	0.39083558	6.54653983
18	14	3.64	113.50	1.29236254	4.73180284	0.27462121	13.2596433
19	15	3.33	113.00	1.20411073	4.72738782	0.29995863	11.1141765
20	16	3.36	116.00	1.21050316	4.75359019	0.29804728	11.2571819
21	17	2.93	93.50	1.07417826	4.53796144	0.34157833	8.570761
22	18	2.96	87.00	1.0861208	4.46590812	0.33752328	8.77793864
23	19	2.90	94.50	1.06637404	4.54859983	0.34425451	8.43802331
24	20	3.17	108.00	1.15253431	4.68213123	0.31583533	10.0248661
25	21	3.35	106.00	1.20885741	4.66343909	0.29853819	11.2201898
26	22	3.79	113.50	1.33172893	4.73180284	0.26402039	14.3458093
27	23	3.54	109.00	1.2635421	4.69134788	0.28265107	12.516956
28	24	3.11	122.00	1.13340233	4.80402104	0.32193606	9.64852128
29	25	3.76	110.00	1.32570207	4.70048037	0.26561641	14.1739268
30	26	3.57	91.50	1.27266218	4.51633897	0.28008499	12.7473622
31	27	3.60	98.00	1.27978376	4.58496748	0.27809743	12.930224
32	28	3.62	108.50	1.28590233	4.68675017	0.27640107	13.089425
33	29	4.78	130.50	1.56487329	4.87137323	0.20911451	22.8681836
34	30	4.30	110.00	1.45957687	4.70048037	0.23233456	18.5256033
35	31	3.58	117.50	1.27574801	4.76643833	0.27922203	12.8262778
36	32	3.20	110.50	1.16401251	4.70501552	0.31223084	10.2576628
37	33	4.10	113.50	1.41081875	4.73180284	0.24394347	16.8043453
38	34	4.12	123.00	1.41635521	4.81218436	0.24259662	16.9914526
39	35	3.44	98.00	1.23587235	4.58496748	0.29058116	11.8430916
40	36	4.10	106.50	1.41081875	4.66814499	0.24394347	16.8043453
41	37	3.54	108.00	1.2635421	4.68213123	0.28265107	12.516956
42	38	4.10	110.00	1.41081875	4.70048037	0.24394347	16.8043453
44	39	3.35	110.00	1.20885741	4.70048037	0.29853819	11.2201898
45	40	3.66	115.50	1.29783994	4.74927053	0.27312112	13.4056985



### 3.1 Relación Lineal

$$r(\text{Lineal}) = 0.512122633$$

Lineal

$$Y = a + bX$$

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.512122633
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.262269591
R <sup>2</sup> ajustado	0.242855633
Error típico	9.044347808
Observaciones	40

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	1105.066364	1105.066364	13.50933122	0.000729911
Residuos	38	3108.408636	81.80022726		
Total	39	4213.475			

	Coefficientes $b_n$	Error típico $Ob_n$	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	68.00296911	10.90143539	6.237983043	2.68565E-07	45.93416616	90.07177206
Variable X 1	11.33480171	3.083876675	3.675504213	0.000729911	5.091819551	17.57778387

**3.2 Relación Semilog**  
**r(Semilog) =** 0.510455434

Semilogarítmica  
 $Y = a + b \cdot \ln X$

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.510455434
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.26056475
R <sup>2</sup> ajustado	0.241105927
Error típico	9.054792191
Observaciones	40

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F	
Regresión	1	1097.883059	1097.883059	13.39057136	0.00076476	
Residuos	38	3115.591941	81.98926162			
Total	39	4213.475				
Coeficientes $b_n$		Error típico $Ob_n$	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	58.85437137	13.43165796	4.381765197	8.95805E-05	31.66340045	86.04534229
Variable X 1	39.24724909	10.7253054	3.659312963	0.00076476	17.53500267	60.95949551

3.3 Relación Exponencial  
 $r(\text{Exponencial}) = 0.52545516$

$Y = a \cdot b^X$ ;  
 $\ln Y = \ln a + X \cdot \ln b$

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.52545516
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.276103125
R <sup>2</sup> ajustado	0.257053207
Error típico	0.082012625
Observaciones	40

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0.097485415	0.097485415	14.49366493	0.000498329
Residuos	38	0.255590686	0.006726071		
Total	39	0.353076101			

	Coefficientes $b_n$	Error típico $Ob_n$	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	4.302051088	0.098852383	43.5199532	4.95563E-34	4.101934893	4.502167282
Variable X 1	0.106460762	0.027964075	3.807054627	0.000498329	0.049850449	0.163071074

**3.4 Relación Potencial**  
**r(Potencial) =** 0.525658235

$$Y = a * X^b$$

$$\ln Y = \ln a + b * \ln X$$

**Resumen**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.525658235
Coefficiente de determinación R^2	0.27631658
R^2 ajustado	0.257272279
Error típico	0.082000533
Observaciones	40

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0.097560781	0.097560781	14.50914824	0.00049538
Residuos	38	0.255515321	0.006724087		
Total	39	0.353076101			

	Coefficientes $b_n$	Error típico $Ob_n$	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	4.214446831	0.121637591	34.64756904	2.32694E-30	3.968204393	4.460689269
Variable X 1	0.369971962	0.097128762	3.809087586	0.00049538	0.173345056	0.566598869

### 3.5 Relación Cuadrática

$$r(\text{Cuadrática}) = 0.510643$$

$$Y = a + bX^2$$

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.510643164
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.260756441
R <sup>2</sup> ajustado	0.241302663
Error típico	9.053618434
Observaciones	40

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	1098.690743	1098.690743	13.40389729	0.000760763
Residuos	38	3114.784257	81.96800675		
Total	39	4213.475			

	Coefficientes b <sub>n</sub>	Error típico Ob <sub>n</sub>	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	87.95374379	5.586819486	15.74307958	3.07565E-18	76.64381863	99.26366895
Variable X 1	1.582198244	0.432160782	3.661133334	0.000760763	0.707334449	2.457062039

## ANEXO N° 4

### Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño, en esta investigación la selección de la muestra fue *probabilística* debido a que permite reducir el margen de error al mínimo. En un muestreo aleatorio simple, la forma de determinar el tamaño de la muestra tiene la siguiente connotación:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra

$S^2$  = desviación estándar (estimada en 0.4)

E = error o diferencia máxima entre la media muestral y la media poblacional ( 10%)

$Z^2$  = margen de confiabilidad (para una confianza del 90%,  
 $Z=1.645$ )

N = tamaño de la población, 327 personas (entre estables contratados y de cooperativa)

Entonces la muestra para el presente caso será:

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.10)^2}{(1.645)^2} + \frac{(0.4)^2}{327}} \approx 43.3 \approx 45$$

La muestra de la investigación será por lo tanto 45 personas.

## ANEXO N° 5

### Indicadores de Desempeño de ELECTROCENTRO

Objetivos Estratégicos		Objetivos Específicos del Plan Operativo		Indicador	Ejecutado al 2002	Ejecutado al 2003	Ejecutado al 2004	Ejecutado al 2005	Ejecutado al 2006, 1er trim.
0	Crear valor para el accionista	0.1	Establecer la capacidad de la empresa para generar valor para el accionista.	Rentabilidad patrimonial	1.69	28.4	5.01	2.87	1.46
1	Incrementar el N° de clientes	1.1	Tomar conocimiento y establecer los problemas que puedan estar afrontando los clientes.	Puntualidad de pago	n.d.	87.4	85.34	82.4	83.2
		1.2	Vigilar que se cumpla con el continuo crecimiento de clientes.	Número de nuevos clientes	12529	22582	23360	16556	5449
		1.3	Establecer pautas de control para revisar políticas de cobranza acordes con los planes de fidelización de clientes.	Rotación de cuentas x cobrar comerciales	45	47	45	46	50
2	Aumentar la Productividad	2.1	Controlar los costos operativos	Margen operativo	4.29	9.8	8.3	9.67	17.1
		2.2	Controlar nuestros costos directos para establecer medidas de corrección.	Precio medio de compra de energía mes/precio medio de compra de energía sector regulado mes	n.d.	1.57	1.59	0.76	0.31
		2.3	Controlar los gastos de venta y administrativos, manteniéndolos dentro de determinados márgenes de eficiencia.	Gastos de Venta y Administrativo sobre costos de distribución	n.d.	34.27	33.04	33.15	37.56
3	Mejorar las instalaciones Existentes y Desarrollar nuevos Productos	3.1	Mantener un Control sobre el crecimiento de nuestra atención dentro de las zonas de concesión.	Coefficiente de Electrificación	58.8	64.2	67.3	68.6	69.1
		3.2	Determinar las acciones necesarias para reducir las pérdidas.	Pérdidas de distribución	9.16	9.21	9.09	8.86	9.05
4	Contar con los Recursos Humanos más calificados	1.4	Mantener un alto estándar en la atención cordial al cliente.	Aplicación de encuesta	n.d.	67.5	69.2	74.2	69.8

Fuente: ELECTROCENTRO HUANCAYO