



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA
MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS
ESTACIONES DE LA C.A. METRO DE
VALENCIA.**

Autor: Romero, Eli Saúl
C.I.: V-17.985.983

Urb. Yuma II, Calle N°3. Municipio San Diego.
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS ESTACIONES DE LA C.A. METRO DE
VALENCIA.**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad José Antonio Páez para optar al
título de **INGENIERO INDUSTRIAL.**

Autor: Romero M, Eli Saúl
Tutora: Ing. Avendaño, Ana

San Diego, Abril 2.018



Universidad José Antonio Páez
Facultad de Ingeniería

FI-I-009-2018-2

Valencia, 13 de Marzo de 2018.

Ciudadano:

Romero Eli

C.I: 17.985.983

Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 2-2018 de fecha 13/03/2018 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado “**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTACIONES DE LA C.A. METRO DE VALENCIA**” presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Ana Avendaño, C.I. 7.187.788 y la Ing. Alicia Yanez de Pizzella, C.I. 4.598.880 como Tutores Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Prof. Zulay Salcedo
Decana de la Facultad de Ingeniería



c. c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

ZS/fr



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ingeniero Ana Avendaño, portadora de la cédula de identidad N° V-7.187.788 en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por el ciudadano Romero Monasterios Eli Saúl, portador de la cédula de identidad N° V-17.985.983, titulado: **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTACIONES DE LA C.A. METRO DE VALENCIA**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 15 días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho.

Ing. Ana Avendaño

C.I.: V-7.187.788



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

San Diego, Marzo del 2018

ACTA DE REVISIÓN METODOLÓGICA DEL TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado: **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTACIONES DE LA C.A. METRO DE VALENCIA**, ha sido revisado y cumpliendo con los requisitos exigidos para la aprobación, recomienda su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

 24/01/2018
Ing. Ana Avendaño Firma Fecha
Tutor Académico

 25-1-2018
Ing. Alicia de Pizzella Firma Fecha
Tutor Metodológico

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo incondicional, los valores inculcados, su motivación para siempre seguir adelante a pesar de los contratiempos que se puedan presentar.

Sé que mi padre que a pesar de no estar físicamente conmigo sé que ha de estar orgulloso por este logro que con tanto esfuerzo y dedicación logre obtener.

Y especialmente a mi madre que siempre me apoyo y me motivo a culminar mi carrera profesional.

A mis hermanas por su apoyo incondicional y siempre motivándome para alcanzar esta meta, mostrándome que con esfuerzo y dedicación en la vida todo es posible.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, por la vida y por permitirme haber alcanzado esta meta.

A mi madre por apoyarme en todas las etapas de mi vida y por el apoyo incondicional durante la trayectoria de mi carrera universitaria.

En especial a mi padre que, aunque no esté físicamente presente, desde donde quiera que esté siempre guía mis pasos.

A mis hermanas por siempre brindarme su apoyo y motivación de manera incondicional.

A mis familiares y a la familia Mora Duran, por siempre apoyarme y animarme en el transcurrir de mi preparación como profesional.

A la institución por brindarme la oportunidad de una buena preparación profesional y poder lograr así cumplir con esta meta personal.

A mi tutora por su valiosa colaboración, orientación y por guiarme durante el desarrollo de este trabajo investigativo.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron apoyo y motivación antes y durante el desarrollo de mi carrera profesional.

ÍNDICE GENERAL.

CONTENIDO	Pp.
DEDICATORIA.....	vi

AGRADECIMIENTOS.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	01

CAPÍTULO

I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	03
1.2 Formulación del Problema.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación de la Investigación.....	10
1.5 Alcance.....	12

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.2.1 Clima Organizacional.....	18
2.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional.....	19
2.2.3 Factores Asociados al Clima Organizacional.....	20
2.2.4 Escalas del Clima Organizacional.....	22
2.2.5 Teoría de Clima Laboral de Douglas McGregor.....	23
2.2.6 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	24
2.2.7 Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg.....	26
2.2.8 Motivación.....	27
2.2.9 Motivación en el Trabajo.....	27
2.2.10 Elementos Fundamentales de la Motivación.....	28
2.2.11 Dimensiones de la Motivación.....	28

2.2.12 Tipología de la Motivación.....	28
2.2.13 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima Organizacional.....	29
2.2.14 Determinantes del Clima Organizacional.....	32
2.2.15 Beneficios de un Buen Clima Organizacional.....	32
2.2.16 Resultados de un Clima Organizacional Negativo.....	32
2.2.17 Resistencia al Cambio	32
2.3 Marco Legal.....	33
2.4 Definición de Términos Básicos.....	37
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Diseño de la Investigación.....	39
3.2 Tipo de Investigación.....	40
3.3 Nivel de la Investigación.....	40
3.4 Población.....	40
3.5 Muestra.....	41
3.6 Técnicas de Recolección de Información.....	41
3.7 Instrumentos de Recolección de Datos.....	42
3.8 Confiabilidad y Validez del Instrumento.....	44
3.9 Fases de la Investigación.	45
IV. RESULTADOS.	
4.1 Análisis de Datos.	47
4.2 Fase I: Diagnosticar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia.....	47
4.2.1 Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario de Likert a la muestra seleccionada.....	49
4.3 Fase II: Identificar y analizar los factores que inciden en el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia	71

4.3.1 Tendencias del Clima Organizacional.....	72
4.3.2 Tendencia por Dimensiones.....	73
4.3.3 Diagrama de Ishikawa.....	79
4.4 Fase III: Elaborar propuestas que permitan mejorar el Clima Laboral en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia.....	87
4.5 Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo- beneficio.....	95
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXOS.....	106

ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO	CONTENIDO	Pp.
1	Factores de Motivación e Higiene.....	27

2	Lista de Cotejo.....	48
3	Definición Operacional.....	49
4	Desempeño de los Trabajadores.....	50
5	Disponibilidad de Medios y Recursos para las Labores Diarias.....	51
6	Cambios en las Actividades Diarias.....	51
7	Remuneración Salarial.....	52
8	Relaciones de Trabajo.....	53
9	Estímulo hacia el Trabajador.....	54
10	Grupo de Trabajo.....	54
11	Conducta.....	55
12	Recompensa por el Trabajo Realizado.....	56
13	Participación.....	57
14	Compromiso Organizacional.....	57
15	Tiempo Ocupando el Cargo.....	58
16	Relaciones Laborales.....	59
17	Aporte de Ideas y Oportunidades de Mejora.....	60
18	Análisis de Situaciones.....	60
19	Ambiente Físico.....	61
20	Estrategias Gerenciales.....	62
21	Oportunidades de Ascender.....	63
22	Estabilidad del Grupo de Trabajo.....	63
23	Fomentar la Toma de Decisiones.....	64
24	Ausentismo.....	65
25	Resolución de Problemas.....	66

26	Cooperación con los Compañeros de Trabajo.....	67
27	Compromiso Organizacional.....	67
28	Relaciones Interpersonales.....	68
29	Meritocracia.....	69
30	Solución de Problemas.....	70
31	Influencia de los Problemas en el Trabajo Individual.....	70
32	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Liderazgo.....	81
33	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Motivación.....	82
34	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Comunicación.....	83
35	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Toma de Decisiones.	84
36	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Valoración al Personal.....	85
37	Resultados de la Evaluación de la Dimensión Iniciativa de los Trabajadores.....	86
38	Estrategia N° 1.....	88
39	Estrategia N° 2.....	89
40	Estrategia N° 3.....	90
41	Estrategia N° 4.....	91
42	Estrategia N° 5.....	92
43	Estrategia N° 6.....	93
44	Estrategia N° 7.....	94
45	Razón Costo – Beneficio de la Propuesta.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

GRÁFICO	CONTENIDO	Pp.
----------------	------------------	------------

1	Desempeño de los Trabajadores.....	50
2	Disponibilidad de Medios y Recursos para las Labores Diarias.....	51
3	Cambios en las Actividades Diarias.....	52
4	Remuneración Salarial.....	52
5	Relaciones de Trabajo.....	53
6	Estímulo hacia el Trabajador.....	54
7	Grupo de Trabajo.....	55
8	Conducta.....	55
9	Recompensa por el Trabajo Realizado.....	56
10	Participación.....	57
11	Compromiso Organizacional.....	58
12	Tiempo Ocupando el Cargo.....	58
13	Relaciones Laborales.....	59
14	Aporte de Ideas y Oportunidades de Mejora.....	60
15	Análisis de Situaciones.....	61
16	Ambiente Físico.....	61
17	Estrategias Gerenciales.....	62
18	Oportunidades de Ascender.....	63
19	Estabilidad del Grupo de Trabajo.....	64
20	Fomentar la Toma de Decisiones.....	64
21	Ausentismo.....	65
22	Resolución de Problemas.....	66
23	Cooperación con los Compañeros de Trabajo.....	67
24	Compromiso Organizacional.....	68

25	Relaciones Interpersonales.....	68
26	Meritocracia.....	69
27	Solución de Problemas.....	70
28	Influencia de los Problemas en el Trabajo Individual.....	71
29	Dimensiones del Clima Organizacional.....	72
30	Liderazgo.....	73
31	Motivación.....	74
32	Comunicación.....	75
33	Respeto entre los Trabajadores.....	76
34	Toma de Decisiones.....	77
35	Valoración al Personal.....	78
36	Iniciativa de los Trabajadores.....	79
37	Diagrama de Pareto. Liderazgo.....	81
38	Diagrama de Pareto. Motivación.....	82
39	Diagrama de Pareto. Comunicación.....	83
40	Diagrama de Pareto. Toma de Decisiones.....	84
41	Diagrama de Pareto. Valoración al Personal.....	85
42	Diagrama de Pareto. Iniciativa de los Trabajadores.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA	CONTENIDO	Pp.
1	Diagrama de Ishikawa.....	80



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.
FACULTAD DE INGENIERÍA.
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTACIONES DE LA C.A. METRO DE VALENCIA.

Autor: Eli Saúl Romero Monasterios

Tutora: Ing. Ana Avendaño

Fecha: Marzo 2018

RESUMEN

El Clima Organizacional ocupa un lugar preponderante dentro de una organización, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un trabajador del entorno depende su compromiso, motivación y su desempeño laboral, es por ello, que las empresas presentan indicios de ausencias, bajo rendimiento y desmotivación. Por tal motivo la presente investigación de campo y de tipo descriptiva se realizó en la C.A. Metro de Valencia, institución gubernamental dedicada al transporte masivo de personas, este trabajo investigativo tuvo como propósito diagnosticar el clima organizacional existente las estaciones que forman parte de la organización. El objetivo general, fue desarrollar estrategias de Clima Organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia y para cumplir con dicho objetivo fue necesario previamente diagnosticar, identificar y analizar los factores que inciden en el clima laboral, posteriormente se elaboraron estrategias que permiten mejorar el clima organizacional presente en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia, fue necesario utilizar una muestra representativa para lograr obtener los datos más relevantes. Posteriormente se analizó la información recabada y con el uso de herramientas estadísticas e indicadores finalmente, se recomendaron acciones y estrategias laborales orientadas a mantener o mejorar el clima organizacional de la empresa.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Factores de Clima Laboral, Rendimiento Laboral, Estrategias Laborales.

INTRODUCCIÓN.

Actualmente, las empresas a nivel mundial se enfocan en brindar productos o servicios de mejor calidad, con la finalidad de obtener una participación aceptable en el sector donde se desarrollan. Es importante destacar que para lograr los objetivos propuestos por la organización se requiere de un recurso humano altamente capacitado, quienes serán los encargados de realizar actividades, poner en práctica técnicas y actitudes necesarias para aportar a la empresa conocimientos y habilidades que generen un ambiente de trabajo agradable dentro de la organización.

El clima organizacional puede definirse como un conjunto de atributos o propiedades que permanecen en un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por las personas que componen la organización y que influyen sobre la conducta de cada uno de los integrantes. La importancia del clima laboral se basa en la manera la cual este afecta el comportamiento de los trabajadores, lo que hace fundamental el diagnosticarlo, para diseñar estrategias de gestión empresarial. Es evidente que un clima laboral agradable repercute de manera positiva en el desempeño de cada trabajador y de la organización en general.

Los estudios de clima organizacional y la satisfacción son muy importante ya que permite a los trabajadores expresar opiniones acerca de la empresa y como se siente en ella, funcionan bajo la premisa de que se obtienen beneficios cuando se implementan estrategias correctivas en los aspectos que sean necesarios. El ambiente como tal muestra los factores que frecuentemente están presentes dentro de la organización, bien sean físicos, sociales, estructurales o psicológicos, los cuales en la mayoría de los casos influyen en la productividad y comunicación entre los trabajadores, es recomendable que las empresas garanticen un ambiente propicio, para lograr un mejor desempeño, desenvolvimiento y aprovechamiento del potencial del recurso humano que la conforma.

La eficiencia depende de la manera como se guie al personal y la forma como este se relacione con el medio donde lleve a cabo sus funciones laborales. Por ello, es importante que cada trabajador se sienta satisfecho, para lograr un mejor rendimiento en el puesto de trabajo. Por consiguiente, surge la necesidad de efectuar un análisis de clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia, con la finalidad de mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores. Para alcanzar el objetivo, este trabajo de investigación está constituido de la siguiente manera:

El Capítulo I, especifica el planteamiento del problema de lo general a lo particular, conjuntamente, se elaboran el objetivo general y los objetivos específicos los cuales garantizarán el éxito del presente trabajo, asimismo la justificación que sustenta la razón por la cual se lleva a cabo la investigación, de igual manera se describe el alcance de la investigación. En el Capítulo II, se reseñan los antecedentes en los que se basa la investigación, igualmente, las bases teóricas y el marco legal que sustenta y expone de manera conveniente la información desarrollada en el presente trabajo de investigación y luego la definición de términos básicos.

Por consiguiente, el Capítulo III, expone el diseño, el tipo y el nivel de la investigación aplicada, además, se definen las técnicas de recolección de información, los lineamientos y fases que permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos. Finalmente, en el Capítulo IV, se establecen los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto, también se presenta un cronograma de actividades a seguir durante la ejecución de dicho trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema.

Una organización es un grupo de personas con compromisos definidos, que actúan juntas para cumplir con un propósito determinado por la empresa. Toda organización cuenta con un objetivo, una estructura y una población. El ambiente en el cual se desarrollan las actividades propias de la organización determina en gran medida el progreso de ésta. Las características que definen a la organización existen según lo que perciben y experimentan sus integrantes, es por ello que las condiciones de trabajo influyen directamente en la manera como se desarrolla la organización como sistema.

Fue en los años 40 del siglo XX, cuando se iniciaron estudios acerca del clima organizacional por Kurt Lewin, quién acuñó el fenómeno como atmósfera psicológica, lo cual sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización es vista no solo desde el punto de vista humanista sino sistémico, afirma Sosa (2004) que:

Se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia. (p.15)

El clima organizacional tiene características que son percibidas por el trabajador de manera directa o indirectamente, las cuales repercuten en su comportamiento y desenvolvimiento dentro de la organización. Estas características organizacionales son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una empresa a otra, tales como: actitud, valores, motivación, necesidades personales, entre otras. Así como también el liderazgo, políticas empresariales, estructuras, procesos, normas, comunicación y procesos de toma de decisiones.

De tal manera el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes tanto interno como externos, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El clima organizacional es intangible, pero tiene existencia real y afecta todo lo que ocurre dentro de la organización, procesos, resultados y trabajadores. Dicho clima puede predisponer positiva o negativamente al trabajador, limitándolo en su productividad, creatividad e identificación con el trabajo. Razón por la cual interpretar correctamente el clima que perciben los trabajadores, es de vital importancia para la organización debido a que las empresas día tras día procuran ser más competitivas y que sus procesos se lleven a cabo lo más eficiente posible.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. R J. Tubán (2000) afirma que:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (p.2)

En la actualidad el ambiente donde interactúan las empresas u organizaciones en nuestro país, se caracteriza por constantes cambios a nivel económico, social, político y tecnológico, demandando una mayor flexibilidad para poder adaptarse a las exigencias del ambiente en el cual se desenvuelven para lograr la maximización de sus fortalezas y capacidades. Además de estos cambios se encuentran factores de carácter motivacional que inciden también en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización; tales como: motivación hacia el trabajo, condiciones laborales, salario, relaciones interpersonales. La motivación es una característica del ser humano, también es considerada una herramienta que permite ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. La razón de realizar este diagnóstico es determinar los factores que influyen en el rendimiento de los trabajadores en relación al ambiente de trabajo. Al respecto, Rajaram Govindarajan (2009) señala:

La pérdida de motivación, la insatisfacción, el ausentismo y la rotación del personal, tienen consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y esto puede crear un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización. (p.26)

Ante esta situación las organizaciones se ven en la necesidad de adecuarse a los cambios, siendo necesario reestructurar los esquemas tradicionales sobre los cuales fueron diseñados sus procesos, sumado a la aplicación de nuevos mecanismos de gestión del recurso humano, con el fin de optimizar el potencial y los conocimientos de los trabajadores de las organizaciones. El clima organizacional es el producto de las opiniones que tienen los trabajadores o grupo de trabajadores respecto a la personalidad, actitudes y valores referente a los procesos organizacionales. Quintero, Africano y Faria (2008), afirman que:

El manejo del capital humano en las organizaciones, se convierte en elemento clave de sobrevivencia, por lo tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. (p.34)

Los cambios generados por la globalización en el entorno de las organizaciones, ha logrado del talento humano el principal recurso, es por ello que el clima organizacional ha tomado gran importancia debido a que puede hacer la diferencia entre una organización con buenas perspectivas de desempeño y una organización deficiente. Factores como la comunicación, falta de reconocimiento, baja motivación, deficientes relaciones interpersonales y una desacertada coordinación entre los grupos de trabajo, los cuales en conjunto forman parte del clima organizacional, tienden a crear dificultades en la gestión desarrollada por las empresas, impidiendo que las mismas se consoliden, crezcan y expandan. Ratty (2012) señala:

Las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional. (p.3)

Los microclimas, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización. En las últimas décadas se ha publicado una gran cantidad de investigaciones referentes al clima organizacional y la satisfacción laboral, dichas investigaciones se deben entre otras razones por la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores con la productividad en las empresas, investigaciones como “relación del clima y la conducta de liderazgo” (Schein, 1.985), “la satisfacción y el compromiso con la organización” (Mathieu y Zajac, 1.900), “la satisfacción, el ausentismo y la rotación del personal” (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1.974).

Promover la confianza, incentivar el orgullo por el trabajo y lograr que el trabajador disfrute su trabajo es muy importante para para las organizaciones ya que genera en los trabajadores una percepción positiva acerca del trabajo que realizan. En tal sentido se define la satisfacción laboral como: “Un grupo de sentimientos resultantes de la evaluación sobre el trabajo” (Marques De Ponte y Marcano, 2.010, p 17). Asimismo, se puede definir satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación del trabajador en las tareas que este desempeña. Esta definición involucra un amplio número de elementos característicos del empleo, que hay que evaluar para determinar qué tan satisfecha o no se encuentra el trabajador con su trabajo. La satisfacción laboral refleja el grado en que las personas se encuentran satisfechas con su trabajo, la misma se ha vinculado con la permanencia de las personas en sus puestos de trabajo y con baja rotación de personal en los mismos (Hellriegel y Slocum 2.009). Diferentes estudios muestran la fuerte influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores, es por ello que Hernández y Herrera (2.006) señalan que:

El papel de la gerencia de Recursos Humanos en la implementación de programas para monitorear, mantener y mejorar las actitudes en el trabajo, cobra vital importancia para incentivar la satisfacción laboral y por ende el desempeño en el trabajo. (p.35)

Actualmente, un importante problema que afecta a las organizaciones y día tras días va en aumento es el ausentismo laboral. El ausentismo laboral es un factor que debe ser analizado para posteriormente aplicar estrategias que permitan la reducción del mismo, debido a que altos índices de ausentismo representan una pérdida de la productividad en la organización. El ausentismo laboral afecta a cualquier tipo de empresa, bien sea pública o privada, de servicio o de producción, con o sin fines de lucro, este genera un impacto negativo en la empresa impidiendo que se logren los objetivos de la misma. El ausentismo es multifactorial, es decir, puede ser justificado o no, por razones médicas, por enfermedades, accidentes, entre otros; lo que se traduce

en aumento en los costos de operatividad, disminuye la calidad del bien o servicio y se dificulta el lograr los objetivos planteados.

Además, la LOTTT (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, avala la estabilidad laboral, esto hace que los trabajadores se confíen de que no pueden ser despedidos, aun cuando incumplen con la asistencia al puesto de trabajo, aumentando así el ausentismo laboral, generando descontento en los demás compañeros por el aumento de sus labores diarias, es decir, deben cumplir también con las funciones de aquellos que por algún motivo están ausentes. En Venezuela los estudios de clima organizacional surgieron a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones. Posterior a eso aparecieron estudios dentro de las distintas organizaciones tanto de servicios como manufactureras con el objetivo de conocer la interpretación del clima laboral realizada por los trabajadores para poder establecer estrategias que permitan mejorar dicho clima, logrando así, incentivar y motivar a los trabajadores dentro de la organización.

Dada la importancia de estos estudios, la presente investigación se basó en evaluar el clima organizacional de una empresa estatal de servicios, como lo es la C.A. Metro de Valencia, ubicada en el municipio Valencia del estado Carabobo, con el objetivo de conocer la percepción que tienen los trabajadores de la gerencia de transporte subterráneo respecto al ambiente de trabajo que se vive en las estaciones que forman parte de la organización. En Venezuela, actualmente el sistema económico representa un desafío para muchas organizaciones respecto a sus estrategias, políticas, servicios y demás estándares necesarios para mantenerse en el mercado. Los índices inflacionarios son elevados, lo que genera una serie de costos en todos los ámbitos de la organización. Aunado a ello, el sistema cambiario, dificultad para la obtención de divisas, la importación es cada vez más complicada, lo que origina un ambiente de incertidumbre y tensión tanto en las empresas como en los trabajadores. De este contexto no escapa, la C.A. Metro de Valencia, institución gubernamental que desde sus inicios se ha propuesto consolidarse como el medio de transporte estratégico líder en el traslado

rápido, seguro y eficiente de los usuarios, fundamentado en valores de servicio, bienestar y desarrollo de la comunidad, apoyados en tecnologías que garanticen un servicio confiable, respaldado por un recurso humano altamente calificado y comprometido con la sociedad, orientados en políticas sociales. El ausentismo laboral influye negativamente en cualquier organización o empresa y se ha convertido en uno de los principales problemas de éstas, el estar ausente puede ser justificado o no, puede ser por problemas de salud, incapacidad del trabajador, entre otros, es decir, el ausentismo laboral es un problema de carácter multifactorial, incrementando los costos operativos en las organizaciones, problemas de operaciones, de calidad de servicio, dificultad para alcanzar los objetivos propuestos.

La C.A. Metro de Valencia cuenta con una plantilla de más de 1000 trabajadores, según cifras suministradas por el gerente de Talento Humano de los cuales en los últimos 6 meses del año en curso han renunciado a sus puestos de trabajo cerca de 120 trabajadores, lo que representa un 12% aproximadamente, mientras que unos 400 trabajadores se han ausentado por estar de reposo, lo que representa un 40% de ausencia, lo que se traduce en más de 6000 horas hombre perdidas. La gerencia de operaciones de transporte subterráneo una de las de mayor población cuenta con 238 trabajadores entre personal administrativo, coordinación de tráfico y coordinación de estaciones, de los cuales cerca del 49% son operadores de servicio en estación (OSE). Se evidenció, según un análisis previo realizado por la gerencia de Transporte Subterráneo, que los niveles de ausentismo superan el 20%, diariamente se ausentan entre 12 y 15 trabajadores afectando así el clima organizacional, lo cual influye de manera negativa en el rendimiento de los trabajadores, debido a la sobrecarga de tareas laborales que se deben realizar a diario, limitando el desarrollo correcto de actividades en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia.

1.2.- Formulación del Problema.

La razón por la cual el presente análisis se enfoca en exponer el clima organizacional como factor clave para mejorar el rendimiento de los trabajadores en las estaciones de la C.A. Metro De Valencia, mediante la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Desarrollar estrategias para mejorar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Diagnosticar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro De Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

Identificar y analizar los factores que inciden en el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

Elaborar propuestas que permitan mejorar el Clima Laboral en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

Evaluar las propuestas según la razón costo – beneficio.

1.4 Justificación de la Investigación.

Analizar el clima organizacional permite conocer la percepción que los trabajadores tienen respecto a la empresa y el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven, la importancia de realizar este estudio es conocer los factores de clima organizacional que influyen en el desempeño de los trabajadores. El clima organizacional juega un papel muy importante en las empresas a nivel mundial, el crecimiento organizacional se da aceleradamente y es muy importante tomar en cuenta todos los elementos que intervienen o generan el clima laboral tanto interno como externo, por tal motivo es fundamental conocer los factores que influyen en el ausentismo laboral ya que afecta el desarrollo eficiente dentro de la organización, por lo que analizarlo y controlarlo permitirá un mejor ambiente de convivencia laboral. En el caso de las empresas

gubernamentales, como organizaciones son unidades con un propósito, en las cuales trabajan personas quienes realizan diversas actividades de manera coordinada para lograr cumplir con los objetivos y la misión de la organización, para ello el departamento de Talento Humano diseña, planea y controla las estrategias con el fin de mejorar el clima organizacional y a su vez maximizar la productividad de los trabajadores.

La realización de un estudio de clima organizacional en la C.A. Metro de Valencia permitirá determinar las fortalezas y debilidades existentes. De la misma manera se desea obtener información acerca de los problemas que inquietan a los trabajadores para determinar, planificar y desarrollar las estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional. El conocimiento del clima organizacional suministra una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores como en la estructura organizativa de los sistemas que forman parte de la organización. La realización de la presente investigación constituirá un antecedente para futuras investigaciones de campo relacionadas con el clima organizacional y rendimiento laboral. Además, se puede establecer como un aporte a la sociedad, debido a que Zarate (2.003) señala que:

El clima organizacional condiciona el comportamiento de las personas profesionales y no profesionales que trabajan unidas por un bien común. (p.17)

Los resultados obtenidos en esta investigación suministrarán conocimientos acerca del clima organizacional que se está viviendo en las estaciones de la C.A. Metro De Valencia. También proporcionaran estrategias o soluciones que la empresa podrá aplicar en el subterráneo para garantizar un ambiente de trabajo agradable que a su vez motive e incentive a los trabajadores.

1.5 Alcance.

A través de este estudio se intenta determinar la situación actual que existe en las estaciones de la C.A. Metro De Valencia respecto al clima organizacional y diagnosticar los factores que influyen negativamente en los trabajadores, además de proponer estrategias que permitan disminuir el ausentismo laboral, con el fin de incrementar los niveles de clima organizacional. El diagnóstico de clima organizacional estuvo dirigido al personal operativo que labora en las estaciones más neurálgicas debido a la afluencia de usuarios como lo son: Monumental, Palotal, Lara y Francisco de Miranda. La investigación realizada aportará conclusiones y recomendaciones que la organización podrá tomar en cuenta para aplicar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional existente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico, se establecen las distintas teorías y conceptos que servirán para orientar al investigador durante el desarrollo del presente proyecto. También establece desde la posición de otros autores y especialistas en el tema, el horizonte conceptual de la investigación. Aquí se constituyen los enfoques y fundamentos teóricos que serán usados como base para el análisis de las variables de estudios, tales como: ausentismo y rendimiento laboral.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Los antecedentes, son trabajos de investigación realizados previamente y guardan relación con el objeto de estudio o fuentes bibliográficas existentes sobre el problema que se está planteando. Al respecto, Hurtado (2012) señala:

Los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, investigaciones realizadas anteriormente que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En este punto se deben señalar, además del autor y el año en que se realizó el estudio, la metodología, las principales conclusiones y los aportes que realizó el estudio actual. (p.63)

A continuación, se mencionan algunas referencias de trabajos realizados sobre el clima organizacional, el cual es un tema de interés interno en las empresas.

Castellano P, Carlos A y Leal H, Adriana M, (2.017) presentaron ante la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial el trabajo de grado titulado **Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamble de la Empresa Síragon de Venezuela C.A.**, el objetivo de esta investigación fue diagnosticar y analizar los factores y causas que afectan al clima organizacional para

posteriormente diseñar estrategias gerenciales con el fin de mejorar dicho clima laboral en la plata. Debido a que los autores detectaron un alto nivel de rotación de personal y una antigüedad promedio en las áreas medulares no mayor a 3 años, aunado a esto los ajustes de sueldos y salarios los determinaban los decretos presidenciales y no la evaluación de desempeño que se le aplicaba a cada empleado, causando descontento y desmotivación al personal que allí labora.

Una amplia deserción de personal con altos niveles académicos genera en la empresa la necesidad de reclutar personal menos calificado quienes, a su vez, devengan un menor salario y podría comprometer la calidad de los productos creados por la organización, trayendo consigo insatisfacción en los clientes lo que se traduciría en disminución en las ventas de productos. El aporte de este antecedente radica en el uso del instrumento para la recolección de datos, para lo cual se utilizó el cuestionario de Likert con el fin de determinar los niveles de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y rendimiento de los trabajadores dentro de la organización.

Asimismo, Hidalgo Olga y Rodríguez Michel, (2.016) presentaron ante la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, el trabajo de grado **Clima Organizacional de una Empresa Manufacturera del Alambre en Valencia Estado Carabobo**, como requisito para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. La finalidad de este trabajo fue evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre, para a su vez conocer la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo.

Debido a que en la empresa habían ocurrido de manera frecuente paradas de planta tanto parciales como totales producto de la falta de materia prima, las paradas ocasionaron que la organización suspendiera a algunos trabajadores mientras otros tantos solo iban a cumplir horario o a realizar labores de orden y limpieza, además de las desmejoras en los beneficios que eran percibidos por los trabajadores. En ese mismo orden de ideas, producto de los acontecimientos antes mencionados en el 2.014 la organización tuvo que prescindir de los servicios de aproximadamente el 20% de su plantilla de trabajadores tantos de nómina diaria como de nómina mensual, generando

tensión, descontento y sobrecarga de trabajo en los empleados que aún permanecían dentro de la organización.

Las autoras concluyeron que luego de obtener los resultados arrojados por el instrumento aplicado la empresa debía ser más participativa durante la toma de decisiones, capacitar a los trabajadores de acuerdo al área al cual están asignados e incentivar y motivar a los empleados a través de buenas relaciones interdepartamentales con ambientes en los que puedan compartir, conocerse y fomentar los valores de compañerismo, amistad y respeto. Este antecedente muestra la importancia del instrumento utilizado para la recolección de los datos, ya que a través del cuestionario aplicado se pudo determinar los factores que inciden directamente sobre el clima organizacional, tales como la comunicación, toma de decisiones, capacitación del personal y la remuneración salarial.

Por otra parte, Armalas, Elinor, (2.015) presentó en la Universidad José Antonio Páez, Facultad de Ciencias Sociales el informe final de pasantía titulado **Estudio del Ausentismo Laboral y su impacto en el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Heinz C.A** como requisito para optar por título Licenciado en Relaciones Industriales. Este trabajo tuvo como objetivo diseñar estrategias que permitan reducir el índice de ausentismo laboral en el personal de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz C.A, mediante una encuesta aplicada a 25 trabajadores, se pudo diagnosticar las causas que generan el ausentismo laboral en el área de mantenimiento, se logró evidenciar que se debe a la falta de motivación, indiferencia e insatisfacción respecto a la remuneración monetaria. Concluyó que, existe indiferencia de los trabajadores hacia las tareas que deben cumplir dentro de la organización, esto se debe a la falta de identificación con el puesto de trabajo y al desconocimiento de las funciones que debe realizar diariamente, además se evidenció la insatisfacción de los trabajadores por el salario que reciben, razón por la cual recomendó invertir en el crecimiento profesional de los trabajadores, para así fomentar un ambiente de trabajo más agradable y saludable, lo que permitirá al trabajador sentirse más involucrados e identificados con la organización, realizar evaluaciones de salud ocupacional,

promocionar estilos de vida saludable, hacer una revisión de los beneficios contractuales para identificar cuales se deben mejorar y lograr así una mayor satisfacción en los trabajadores.

Este antecedente contribuye en la investigación porque muestra la importancia que tienen las políticas salariales en los trabajadores de una organización, lo que repercute en la productividad y motivación. Es determinante que en una organización existan buenas estructuras para brindar al trabajador un ambiente laboral agradable, relaciones interpersonales, buena comunicación y liderazgo, sin embargo, cuando la gerencia no es capaz de satisfacer estas necesidades se ve afectado negativamente el ambiente laboral dentro de la organización.

En esta perspectiva, Peña C, Maricela C, Díaz D, María G y Carrillo P, Alejandra (2014) presentaron ante la Universidad Autónoma de Coahuila – México, el trabajo de grado titulado **Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa Familiar**, dicho trabajo tuvo la finalidad de conocer la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de una pequeña empresa familiar dedicada a la industria metal mecánica, con el fin de proporcionar a los directivos de dicha empresa sugerencias, reforzamiento y mejoras que permitan incentivar y motivar a los trabajadores en pro de lograr cumplir los objetivos propuestos por la organización. Para ello, las autoras tomaron muestras por consenso a quienes le aplicaron un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional utilizaron el modelo de las 6 cajas de Weisbord y finalmente para medir la satisfacción laboral en la empresa hicieron uso del instrumento JSS de Spector. Llegando a la conclusión de que los trabajadores perciben un buen clima organizacional, debido a que cuentan con las herramientas, maquinaria y equipos necesarios para realizar de manera correcta y responsable las tareas diarias dentro de la organización. En cuanto a la satisfacción laboral, los trabajadores expresaron estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan, que los sueldos que devengan son adecuados y cubren las necesidades propias de cada empleado, además de que son tomados en cuenta para la toma de decisiones y reciben

reconocimiento por el desempeño en sus puestos de trabajo. El estudio proporcionó a la empresa en cuestión una retroalimentación, sin embargo, las autoras realizaron recomendaciones con el propósito de mantener y reforzar ese buen clima del cual goza la organización, mediante un proceso de inducción que favorezca el sentimiento de pertenencia, conocer la misión, visión, valores y objetivos de la organización, reforzar la comunicación y el reconocimiento profesional de cada trabajador por el esfuerzo, eficiencia, rendimiento, capacidad e innovación.

Por consiguiente, Quiñones Jorge, (2.012) presentó ante la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, el trabajo especial de grado **Clima Organizacional como factor determinante de la Migración (Éxodo) de los Trabajadores de la Empresa Daimler Automotive de Venezuela** para optar por título Licenciado en Relaciones Industriales. Dicho trabajo tuvo como finalidad estudiar el clima organizacional como factor determinante de la migración de los trabajadores a fin de proponer acciones que garanticen la satisfacción del trabajador y lo motive a cumplir con su asistencia en la empresa. Utilizó un estudio descriptivo y de campo, el cual fue aplicado a cuarenta y siete (47) trabajadores, a quienes se les aplicó como instrumento de estudio una encuesta apoyada en un cuestionario conformado por dieciséis (16) preguntas cerradas, como forma concreta que complementa la descripción real de los hechos y la relación directa establecida entre el investigador y el objeto de estudio. Lo cual dejó en evidencia la influencia de factores laborales, sociales y motivacionales en el clima organizacional.

Llegó a la conclusión de que el índice de ausentismo por causas no legales es superior al ausentismo por causas permitidas legalmente. Existen otros factores que promueven el ausentismo de los trabajadores tales como: los supervisores no promueven la toma de decisiones dentro de los grupos de trabajo, los beneficios socioeconómicos que la empresa proporciona son poco satisfactorios para los trabajadores, la comunicación entre supervisor y empleado es deficiente, se evidenció que el nivel de ausentismo es mayor mientras menor es el rango del trabajador dentro de la empresa; infiriendo que la manera como son tratados hace que ellos perciban un

clima laboral negativo que repercute en los niveles de ausencia. El aporte de este antecedente radica en lo importante que es el tomar decisiones libremente, ya que le brinda al trabajador flexibilidad en las relaciones, razón por la cual es necesario que los trabajadores conozcan a cabalidad las funciones, y responsabilidades que les competen para evitar incomodidad y discordia entre los compañeros de trabajo lo que afectaría negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.2 Bases Teóricas.

Las bases teóricas sustentan la investigación desde el punto de vista conceptual, por lo que deben estar ordenadas y en concordancia con el tema de investigación. Pérez (2012) señala:

Es necesario que el investigador conozca y maneje todos los niveles teóricos de su trabajo, para evitar repetir hipótesis o planteamientos ya trabajados. Estos fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto arbitrario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados. (p.1).

2.2.1 Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es considerado un fenómeno que surge de las relaciones interpersonales de los trabajadores de una organización. Tratar el clima organizacional como un sistema permite determinar el estilo de vida de una organización, mejorar el clima implica un mejor desempeño de los trabajadores dentro de la empresa, analizar el clima desde el punto de vista psicológico permite apreciar tanto las características del ambiente del grupo de trabajo como la influencia sobre la conducta de cada uno de los integrantes que lo conforman. Eslava (2014), afirma que:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados. (p.1)

Es fundamental para una empresa examinar el clima organizacional, debido a que de haber un ambiente laboral favorable este se verá reflejado en el alcance de los objetivos de la organización. Es por ello que los líderes de las organizaciones deben identificar los factores que puedan generar un clima negativo para proceder a eliminarlos o al menos minimizarlos con el fin de lograr un ambiente de trabajo agradable para todos los involucrados y poder así alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Chiavenato (2012) señala que:

La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como la pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral. (p.58)

Lo antes expuesto, evidencia cuán importante es el clima organizacional dentro de una empresa y que es algo que los directivos pueden corregir y/o mejorar, ya que son ellos los responsables de garantizar un ambiente de trabajo armonioso que motive e incentive al trabajador a realizar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de medir y controlar el clima laboral, para lo cual pueden usarse encuestas que una vez aplicadas a los trabajadores de las estaciones de la C.A. Metro de Valencia se podrán conocer los factores que afectan el clima e influyen negativamente en cada trabajador.

2.2.2 Dimensiones del Clima Organizacional.

Brunet (1987) señala que los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. De acuerdo a Davis y Newstrom (2000) las dimensiones del clima organizacional son:

- i.- Motivación.**
- ii.- Involucramiento.**
- iii.- Actitud.**
- iv.- Valores.**
- v.- Cultura Organizacional.**

vi.- Estrés.

vii.- Conflictos Situacionales.

La consultora Hay Group, con sede en Venezuela, indica que existen seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente para el efecto denominado Estudio del Clima Organizacional.

Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de ella.

Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.

Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr los objetivos.

Flexibilidad: no hay reglas, ni poéticas, ni procedimientos innecesarios.

Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.

Espíritu de Equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

2.2.3 Factores asociados al Clima Organizacional.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, citados por Kolb, Rubin y McIntyre (2001) establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Estructura: se refiere a la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.

Responsabilidad: está relacionado con la autonomía en la ejecución de la actividad asignada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Desafío: a medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: se fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes similares.

Cooperación: se relaciona con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: será generado por las diferencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores antes mencionados causan en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

Varios autores coinciden en que el clima organizacional se debe medir tomando en cuenta los factores que lo afectan:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.

- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.2.4 Escalas del Clima Organizacional

Las escalas del clima organizacional según Castillo, Del Pino y Espinosa (2000) son:

Desvinculación: describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

Obstaculización: se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.

Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

2.2.5 Teoría del Clima Laboral de Douglas McGregor.

La Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor citado por Terry & Franklin (1986) hacen referencia a que toda persona tiene ciertas hipótesis básicas respecto a la actitud de otras personas hacia el trabajo y las organizaciones. Designo a este conjunto de hipótesis respecto al comportamiento humano como la Teoría X y la Teoría Y.

La Teoría X supone lo siguiente:

- § A las personas básicamente les disgusta el trabajo, son perezosas, y evitarán el trabajo si es posible.
- § Debido a su pereza y disgusto por el trabajo, la gente debe ser coaccionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.
- § A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y un estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
- § La mayoría de las personas son pasivas, aceptan pocos riesgos y, en consecuencia, prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento en la vida de trabajo.

La Teoría Y supone que:

- § Las personas no rehúyen el trabajo porque les agrada hacerlo. El trabajo es tan natural como dormir y comer.
- § Dado el ambiente adecuado, las personas buscarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo.
- § Cuando los objetivos organizacionales son congruentes con los objetivos personales, las personas estarán altamente motivadas para trabajar y ejercer sustancial autodirección y control.
- § La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de las recompensas que reciben para su realización.

Es de notar la influencia de estas teorías respecto a las personas, en general afectará la actitud, comportamiento y conducta de los individuos. Numerosos autores han conceptualizado la teoría Z, que sugiere que ambas hipótesis son ciertas en tiempos diferentes y con diferentes personas, dependiendo de algunas variables propias de la organización.

2.2.6 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) 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. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

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.

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 revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

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.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta Posición sustentada por Likert (Brunet,1999) es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

Clima De Tipo Autoritario.

Autoritario Explotador (Sistema I): se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritarismo paternalista (Sistema II): se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima De Tipo Participativo.

Consultivo (Sistema III): se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo (Sistema IV): existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.2.7 Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg.

La Teoría de dos factores motivación-higiene de Frederick Herzberg es otro tipo de teoría de las necesidades y es una de las más populares sobre la motivación en el mundo comercial de la actualidad. Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos de contadores, ingenieros y demás personal administrativo. Proporciona ayuda

adicional para entender el papel de la motivación en las organizaciones. La investigación de Herzberg lo hizo catalogar varias necesidades de los individuos en dos grupos: Factores de higiene y factores de motivación, a los que llamo satisfactores.

Cuadro 1. Factores de Motivación e Higiene

Factores de Higiene	Factores de Motivación o Satisfactores.
Dinero y compensación.	En trabajo en si-retador
Vida personal.	Responsabilidad aumentada
Condiciones de Trabajo	Oportunidad de avanzar
Relaciones de Trabajo	Reconocimiento de la administración de un buen trabajo
Status	Oportunidad para progreso personal.
Seguridad en el Trabajo	
Política y administración de la compañía	
Calidad de la supervisión.	

Autor: Romero, E (2.018)

2.2.8 Motivación

Según Maslow, A (1954) en su libro: Motivación y Personalidad. Se puede definir la motivación como “deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia que está compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varia en cuanto al grado de potencia del deseo o anhelo (p 22).

2.2.9 Motivación en el Trabajo

Según Romero, D (2005) en su estudio llamado: Trabajo y Motivación. “es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la Organización (p 2).

2.2.10 Elementos Fundamentales de la Motivación

Según Romero, D (2005), en su estudio denominado: Trabajo y Motivación señala que:

La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera. Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma. La motivación tiene comportamientos internos y externos. La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, dirige y mantiene. Toda la conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen. En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales (p. 3)

2.2.11 Dimensiones de la Motivación

Según Romero, D (2005), en su estudio llamado: Trabajo y Motivación, reseña que:

La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dichas metas. La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta. La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea (p. 6)

2.2.12 Tipología de la Motivación

Según Romero, D (2005), en su estudio denominado: Trabajo y Motivación, señala que:

“**La motivación extrínseca** es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada.

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea).

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior.”

2.2.13 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional (Martínez, 2013):

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

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: a menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas

actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades inter-grupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

Incremento en la interacción y la comunicación: la creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, (Martínez, Luis) sugiere que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según (Martínez, 2013). La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnostico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

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

Educación: se refiere a las actividades diseñadas para mejorar tales como: el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización y

procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Participación: actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

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

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

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnóstico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

2.2.14 Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son: Prestaciones, Relaciones Gerente-subalterno, Incentivos, Participación, Políticas, Procedimientos, Normas, Seguridad, Servicios, Sueldos y salarios, Naturaleza del trabajo, Condiciones de trabajo.

2.2.15 Beneficios de un Buen Clima Organizacional.

Un clima organizacional satisfactorio tiene beneficios entre los que se pueden mencionar: satisfacción general de los trabajadores, mejor comunicación, positivización de las actitudes, favorece la detección de necesidades de capacitación, facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

2.2.16 Resultados de un Clima Organizacional Negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son: ausentismo, accidentes laborales, pérdidas de tiempo, quejas, más sobretiempos, calidad deficiente, sabotajes, demoras, hurtos, mayor rotación de personal, incrementos de gastos, interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

2.2.17 Resistencia al Cambio

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, buscan una forma de defenderse de lo desconocido, que consiste en aferrarse de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. Realmente, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Sin embargo, llevar a cabo un proceso de cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo

presente que el mismo, es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio. Finalmente, se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos ya que, sin capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, resulta mucho más dificultoso y hasta puede tener una gran probabilidad de fracaso.

2.3 Marco Legal

La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** en el Capítulo V De los Derechos Sociales y de las Familias, en su **Artículo 87** establece:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Todos los venezolanos tienen el deber y el derecho de trabajar, el Estado Venezolano garantizará la obtención de una ocupación productiva mediante la promoción de empleo.

La **Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)** en el título IV **Derechos de los Trabajadores y Trabajadoras**, en su **Artículo 53** señala que:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y

mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas.

En el título IV **Deberes de los Empleadores y las Empleadoras**, en su **Artículo 56** señala que:

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.

El empleador deberá ofrecer charlas de inducción de seguridad e higiene ocupacional, llevar a cabo programas de creación de hábito al inicio de la jornada laboral, diseñar programas de inducción o capacitación en las diferentes áreas de trabajo, desarrollar programas deportivos y culturales dentro de la organización, diseñar programas de notificación de condiciones inseguras o insalubres en el trabajo, todo esto con el fin de garantizarle al trabajador un ambiente apropiado para llevar a cabo sus funciones dentro de la organización.

En el título V **De la Higiene, la Seguridad y la Ergonomía**, en su **Artículo 59**, señala que:

Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo

A los efectos de la protección de las trabajadoras y trabajadores, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.
2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos,

herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.

4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

5. Impida cualquier tipo de discriminación.

6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo.

7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Artículo 60.

Relación persona, sistema de trabajo y máquina

El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo, así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

La **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** en el título I, capítulo I **Disposiciones Generales**, en su **Artículo 1** señala que:

Esta ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo

para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

En el capítulo III **Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar**, en su **Artículo 26** señala que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

En el capítulo V **De las Personas en el Derecho del Trabajo**, en su **Artículo 43** señala que:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta ley en materia de salud y seguridad laboral.

Por lo antes expuesto, todo trabajador debe gozar de condiciones de trabajo óptimas para desarrollar sus funciones diarias dentro de la organización. Asimismo, la ley establece en su artículo 57 que el patrono o patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia.

2.4. Definición de Términos Básicos

Según Tamayo (1993), la definición de términos básicos “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema” (p. 78). En este sentido los términos mencionados a continuación permitirán una mejor comprensión del estudio realizado.

Empresa: Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para la realización de negocios y el emprendimiento de proyectos de importancia con el principal fin de obtener utilidades positivas.

Ambiente: es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o sistema.

Desempeño: capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos.

Clima Organizacional: percepción compartida por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en el que desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se hacen de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

Motivación: capacidad para motivar a una persona con la finalidad de que esta cumpla con los objetivos propuestos o con los objetivos para su beneficio propio.

Ausentismo Laboral: ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes asociados al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

Conflicto Laboral: situación en la que dos o más partes que integran la organización están en desacuerdo entre sí.

Organización: estructura social creada con el fin de lograr cumplir con las metas a través del factor humano, de la gestión del recurso humano, entre otros.

Condiciones Laborales: área interdisciplinaria vinculada con la seguridad, la calidad de vida y la salud en el puesto de trabajo.

Retroalimentación: es un sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. En general, es aplicada en la gestión de empresas, pero también en ámbitos como la administración, la ingeniería, la arquitectura, la economía, la informática y la educación.

Valores: cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación bien sea positiva o negativa.

Actitud: disposición de ánimo que se manifiesta de algún modo.

Beneficios: Son los pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación en el trabajo.

Enfermedad Ocupacional: alteración de la salud, puede ser grave o no. La que es consecuencia específica de un determinado trabajo.

Interpersonal: que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Fenómeno: manifestación que se hace presente a consecuencia de un sujeto y aparece como objeto de su percepción.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación.

Según Arias Fidias, (1999), el diseño de la investigación puede definirse como “la estrategia que toma el investigador para poder dar respuesta al problema planteado” (p.30). Santa Paella Stracuzzi y Feliberto Martins Pestana (2012) definen el diseño no experimental como aquel donde “el investigador observa los hechos tal y como se presentan en la realidad, sin modificarlos, para luego analizarlos” (p.40). La Investigación transaccional o transversal es según Hernández y otros (2003), “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos”.

Tulio Ramírez (1998) expone que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos tomados directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.” (p. 38). El diseño de la presente investigación es de campo, no experimental y transversal, ya que para poder realizarla se hizo un análisis del entorno donde se estudiaron las condiciones actuales y futuras del ambiente laboral, así como un estudio directo de la población, en un tiempo determinado, mediante encuestas, con las cuales se realizó un sondeo de opinión con el objeto de consultar al trabajador acerca de las condiciones bajo las cuales desarrolla diariamente sus funciones dentro de la organización.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo cuantitativa, la cual Hernández Sampieri, Roberto Fernández, Carlos Baptista, Lucio Pilar (2004) definen el enfoque cuantitativo “como una técnica que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.” (p.05)

La investigación es de campo, ya que el investigador requirió visitar las estaciones de la C.A. Metro de Valencia, con el fin de relacionarse directamente con los trabajadores, actividades y tareas que allí se realizan, para de esta manera obtener la información requerida para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en el problema planteado. También se considera una investigación no experimental, debido a que no manipuló las variables y observó las relaciones desprendidas de éstas tal cual como suceden en su entorno habitual. A su vez, la investigación realizada es descriptiva, porque pone de manifiesto las características actuales del clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia.

3.3 Nivel De La Investigación

El nivel de la investigación tal como lo define Arias (1999) “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno y puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa” (p.19). El presente trabajo se corresponde con un nivel descriptivo, el cual, según Hernández (2003) “consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción” (p.273), debido a que se buscó describir las principales variables de interés relacionadas con el clima organizacional de una empresa, presentando la información tal como es.

3.4 Población.

Santa Paella Stracuzzi y Feliberto Martins Pestana (2012) definen la población como el “conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que

se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p105). Para lograr esta investigación se tomó una población finita, integrada por los trabajadores de las estaciones pertenecientes a la gerencia de transporte subterráneo de la C.A. Metro de Valencia, en la cual se contabilizan Doscientos Treinta y Ocho (238). Quienes por las actividades realizadas tienen estrecha relación con los objetivos planteados en la investigación.

3.5 Muestra.

Una vez establecida la población, es necesario seleccionar una parte de ella que resulte significativa, la cual se define como muestra. Arias (2006) señala que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población”. Se utilizó un muestreo intencional, el cual el mismo Arias define como aquel donde “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. La muestra está representada por los trabajadores de las estaciones Monumental, Palotal, Lara y Francisco de Miranda de la C.A. Metro de Valencia, la cual contabiliza 45 trabajadores entre ambos turnos, lo que representa aproximadamente un 20% de la población. A quienes se les aplicó un cuestionario a fin de determinar los factores que inciden en el clima laboral presente en las estaciones.

3.6 Técnicas de Recolección de Información.

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Méndez (2003), como: “medios empleados para recolectar la información. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables”. (p.152). De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Para llevar a cabo este trabajo investigativo se utilizaron las técnicas Observación Directa y Encuesta.

- **Observación Directa.**

Es aquella en la cual el investigador reúne la información mediante el uso de su propia observación y perspectiva. Por su parte, Arias, F. (2006) la define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). Para efectos de la investigación, la técnica de observación directa se aplicó directamente en el clima organizacional de las estaciones de la C.A. Metro de Valencia, siendo de forma no estructurada debido a que se ejecutó en base a los objetivos de la investigación, pero sin disponer de una guía prediseñada que especifique los aspectos a ser observados y a su vez, es una observación participante, ya que, el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio.

- **La Encuesta.**

La encuesta es una técnica de investigación de campo, para lograr una mayor recaudación de información, la encuesta suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas direccionadas a la obtención de determinados datos. Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y el cuestionario.

3.7 Instrumentos de Recolección de Datos.

En cuanto a los instrumentos, el autor Arias, F. (2006), afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.147). Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran las siguientes:

- **Cuestionario:** para la encuesta, se empleó el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), de la siguiente manera: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310). En este sentido, se aplicó el cuestionario a fin de dar cumplimiento al primer y segundo objetivos específicos establecidos en la investigación. Siendo el Perfil Organizacional de Likert (POL) el de mayor uso y aplicación.

- **Cuestionario de Lickert:** este cuestionario aborda siete (7) dimensiones:
 - § **Liderazgo:** de qué manera se implementa el liderazgo, para influir en los integrantes de la organización.
 - § **Motivación:** contempla los tipos de programas o métodos empleados para lograr la motivación de los empleados, así como también la manera en que se emiten las respuestas con relación a las necesidades.
 - § **Comunicación:** con esta dimensión se pretende medir los tipos de comunicación existentes en la organización y la forma en que son ejercidos.
 - § **Respeto entre los Trabajadores:** mide el nivel de respeto existente en los grupos de trabajadores de las otras áreas o departamentos que hacen vida en la organización.
 - § **Toma de Decisiones:** oportunidad de información sobre la cual se basan las decisiones, al igual que la distribución de funciones.
 - § **Valoración al Personal:** mide la importancia de la interacción superior - subordinado, como forma de conocer su influencia en la determinación de los objetivos organizacionales.
 - § **Iniciativa de los Trabajadores:** con esta dimensión se desea medir el emprendimiento y la actitud de los trabajadores para desarrollar sus actividades diarias dentro de la organización.
- ü **Lista de Cotejo:** para la observación directa se utilizó como instrumento la Lista de Cotejo que, según Balestrini (1998) se define: “como una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas”. (p.138). De tal modo, que la misma permitió registrar los datos observados necesarios que conllevaron a determinar los factores que afectan la situación planteada y con ello buscar oportunidades de mejoras.

3.8 Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Un instrumento de medición es, según Hernández (2.004) “un recurso utilizado por los investigadores con el fin de registrar la información obtenida sobre las variables”. Según este autor, toda investigación cuantitativa se debe auxiliar de este tipo de herramientas para poder medir las variables de interés, para que esta medición sea correcta y se acerque más a la realidad, debe ser efectiva, cumpliendo ciertos requisitos:

ü **Validez:** grado en el que el instrumento realmente mida la variable que se desea medir. Esta característica se dimensiona en:

§ **Contenido:** hace referencia a todo aquello que se incluye en el instrumento y que debe abarcar todo lo necesario para medir las variables, sin dejar nada fuera, que den respuesta a la pregunta, es decir, que sea muy específico en su contenido.

§ **Criterio:** se compara con algún criterio externo que mida lo mismo.

§ **Constructo:** explica el modelo teórico empírico que sustenta la variable de interés, este proceso se vincula con la teoría demostrando que los conceptos que se van a medir están relacionados.

ü **Confiabilidad:** término que hace referencia a que cada vez que el instrumento se aplique al mismo sujeto, este debe arrojar resultados similares, ofreciendo así resultados coherentes y consistentes. El instrumento por poseer más de dos alternativas de respuesta, se determinará por el método de consistencia de Alfa Cronbach. Según Sampieri (1991), la fórmula de confiabilidad es la siguiente:

Este coeficiente desarrollado por Cronbach, requiere una administración del instrumento de medición y producción de valores que oscilan entre cero (0) y uno (1). Su ventaja reside en que no es necesario dividirlo en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados, se determina mediante diferentes técnicas. Según las alternativas del instrumento aplicado, el cual consta de las alternativas Siempre = 3, Algunas Veces = 2 y Nunca = 1, aplicando el procedimiento mencionado, se obtuvo:

$$\alpha = \left(\frac{28}{28-1} \right) \times \left| 1 - \frac{11,2998}{50,6351} \right|$$

$$\alpha = 0,8056$$

$$\alpha = 80,56\%$$

El grado de validación del instrumento aplicado según el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach resultó 80,56%, lo que representa un buen nivel de confiabilidad.

3.9 Fases de la Investigación

A continuación, se presentan las cuatro fases metodológicas que se desarrollaron en la investigación, las cuales responden a cada objetivo específico planteado en este proyecto.

Fase I: Diagnosticar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro De Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

En esta primera fase se aplicó una observación directa en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia ya que es el lugar donde se desarrollan las acciones del personal involucrado, con el fin de identificar los factores que inciden en el clima laboral de la organización, en este caso se aplicará la técnica Lista de Cotejo, la cual consiste en un listado de aspectos a evaluar donde se puede calificar, bajo una modalidad de puntaje.

Asimismo, se realizó una encuesta, con preguntas poliatómicas, las cuales son aquellas donde el entrevistado solo elige una alternativa, independientemente que se le presenten varias opciones.

Fase II: Identificar y analizar los factores que inciden en el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

Tomando en cuenta los resultados derivados de la fase anterior para hacer el respectivo análisis. En esta fase se identificaron y analizaron los factores que repercutan en el ambiente laboral, por consiguiente, se realizó una clasificación de los factores mediante el uso de técnicas de solución de problemas, lo que permite atacar los principales factores que afectan el rendimiento laboral y disminuir el ausentismo y la rotación de personal.

Fase III: Elaborar propuestas que permitan mejorar el clima laboral en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

Una vez culminada las fases anteriores, se procedió a elaborar las propuestas que permitirán mejorar o eliminar la problemática encontrada, una vez identificadas y analizadas se realizará la corrección de los factores negativos, luego se procederá a controlar las mejoras del rendimiento laboral para evitar reincidir en un clima organizacional deficiente.

Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo – beneficio.

En esta fase, se encuentran los costos asociados a la ejecución de la propuesta, a través de:

La elaboración de un presupuesto de inversión de la propuesta planteada. Además, se realizó una evaluación del beneficio que se podría percibir luego aplicada la propuesta. Y finalmente, se determinó la relación costo-beneficio de la propuesta planteada.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS.

4.1 Análisis de Datos.

El proceso de análisis de resultados está orientado a la interpretación de los datos, los cuales posteriormente fundamentarán las conclusiones del presente proyecto. Una vez obtenida la información durante el desarrollo de la investigación se clasifica y representa en gráficos porcentuales cada resultado obtenido de los instrumentos utilizados manteniendo el orden de las preguntas contenidas en la encuesta, con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores.

Es conveniente mencionar que cada gráfico posee una interpretación, que nace no sólo de la información recopilada sin que también se agregan elementos de interés obtenidos durante la aplicación del instrumento, así como también el cruce de dicha información con la teoría desarrollada durante la investigación, permite complementar la información, permitiendo dar respuesta a las fases correspondientes.

4.2 Fase I: Diagnosticar el Clima Organizacional en las estaciones de la C.A. Metro De Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

En esta primera fase se aplicó la técnica de la observación directa en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia siendo este el lugar donde se desarrollan las acciones del personal involucrado, en este caso se recurrió al uso de la técnica Lista de Cotejo, que consiste en un listado de aspectos a evaluar donde se puede calificar, bajo una modalidad de puntaje. Posteriormente, se realizó una encuesta, con preguntas poliatómicas, las cuales son aquellas donde el entrevistado sólo elige una alternativa, independientemente que se le presenten varias opciones.

Esta encuesta fue respondida por (08) Supervisores, (10) Opp (Operador de Protección y Asistencia al Pasajero) y (27) OSE (Operador de Servicio en Estación) para un total de (45) trabajadores de la organización lo que representa aproximadamente un 20% de la población.

Cuadro 2. Lista de Cotejo.

Dimensión	Si	No	Observaciones
Liderazgo		x	Los trabajadores afirman que sólo se percibe la presencia de un jefe más no de un líder.
Motivación		x	Los trabajadores no son motivados dentro de la organización.
Comunicación	x		Existe una comunicación aceptable dentro de los grupos de trabajo.
Respeto entre los Trabajadores	x		Se observa respeto entre los trabajadores de las estaciones sometidas al análisis.
Toma de Decisiones		x	Los trabajadores no son tomados en cuenta en el proceso de toma decisiones.
Valoración al Personal		x	Los Trabajadores afirman que solo les exigen resultados positivos, sin embargo, la organización no muestra compromiso con ellos.
Iniciativa de los Trabajadores	x		El trabajador cumple con sus funciones diarias a pesar de no recibir motivación y considerarse en oportunidades que no es tomado en cuenta por sus superiores.

Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

En la lista de cotejo antes expuesta se toman en consideración 07 ítems de desempeño, los cuales son liderazgo, motivación, comunicación, respeto entre los trabajadores, toma de decisiones, valoración al personal e iniciativa de los trabajadores. En lo que respecta al liderazgo y a la motivación se evidencian deficiencias, los encuestados manifiestan que no se percibe la figura de un líder sino de un jefe quien solo da instrucciones a los subordinados, asimismo, expresan que no son motivados por sus superiores cuando expresan inquietudes o aportes a la organización.

En cuanto a la comunicación y el respeto, los trabajadores muestran una comunicación aceptable con todos los integrantes del grupo de trabajo e incluso con

compañeros de otras gerencias (mantenimiento y seguridad) que hacen vida en las estaciones, sin embargo, no se cumple entre coordinadores y gerentes, también comparten el respeto mutuo, lo cual es una importante norma de convivencia dentro de cualquier entorno.

Respecto a la toma de decisiones y la valoración del personal se evidencia la carencia de ambas en las estaciones donde se realizó el análisis, se pudo observar que la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta por parte de coordinadores y gerentes, al momento de expresar inquietudes o sugerencias relacionadas con las funciones propias de cada trabajador. Sin embargo, el trabajador muestra iniciativa para realizar sus actividades diarias dentro de la organización inclusive actividades que no corresponden a su cargo.

Cuadro 3. Definición Operacional.

Dimensión	Indicadores	Ítems
Liderazgo	Confianza en el Supervisor, Distribución de tareas diarias.	5, 8, 22, 28
Motivación	Satisfacción con el trabajo realizado, reconocimiento, ambiente laboral.	1, 4, 6, 16
Comunicación	Accesibilidad y Fluidez de la comunicación.	3, 14, 17, 27
Respeto entre los Trabajadores	Relaciones interpersonales, responsabilidad.	7, 13, 23, 25
Toma de Decisiones	Participación de los trabajadores en decisiones dentro de la organización.	9, 10, 15, 20
Valoración al Personal	Promoción y desarrollo, oportunidades de ascenso.	2, 12, 19, 24
Iniciativa de los Trabajadores	Responsabilidad, consideración por parte de la empresa.	11, 18, 21, 26

Autor: Romero, E (2.018)

4.2.1 Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario de Likert a la muestra seleccionada.

Mediante estas encuestas conformadas por veintiocho (28) preguntas, las cuales abarcan siete factores relevantes para el estudio del clima organizacional en la C.A. Metro de Valencia, entregadas a cada trabajador que forma parte de la muestra

seleccionada, se lograron identificar las fallas que de alguna manera afectan negativamente el ambiente organizacional que da vida a la institución anteriormente nombrada.

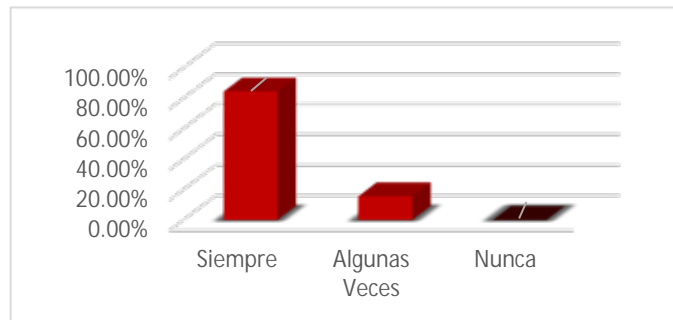
Cuadro 4. Desempeño de los Trabajadores.

Ítem	Pregunta
1	Contar con estaciones de trabajo fijas ¿favorece el desempeño de los Operadores de Servicio en Estación (OSE)?

Tabla 1

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 1. Desempeño de los Trabajadores.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 80% de los encuestados indica que contar con estaciones fijas de trabajo les permite un mejor rendimiento dentro de la organización, y el 40% restante opina que no es un factor relevante que pueda influir de forma positiva en la productividad y motivación de su trabajo.

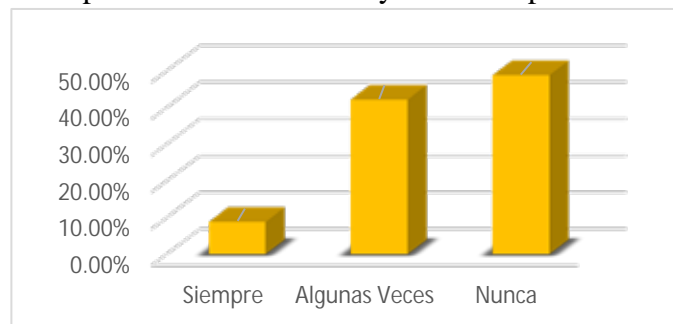
Cuadro 5. Disponibilidad de Medios y Recursos para las Labores Diarias.

Ítem	Pregunta
2	¿Dispone usted de los medios y recursos necesarios para realizar su trabajo diario?

Tabla 2

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 2. Disponibilidad de Medios y Recursos para las Labores Diarias.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 48,89% de los trabajadores afirma no contar con los medios ni recursos necesarios para sus labores diarias. Mientras 42,22% de la población consideran que algunas veces cuentan con estos recursos, no obstante, hay un 8,89% opinan que siempre cuentan con los medios y recursos para realizar sus labores diarias satisfactoriamente.

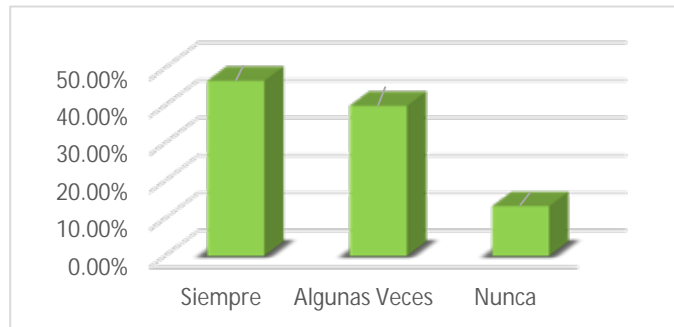
Cuadro 6. Cambios en las Actividades Diarias.

Ítem	Pregunta
3	Para ejecutar cambios en las actividades diarias, ¿hay que esperar la aprobación del nivel superior?

Tabla 3

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 3. Cambios en las Actividades Diarias.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 46,67% de los entrevistados indicó que para poder realizar cambios en las actividades diarias es necesaria la aprobación del nivel superior. Mientras el 40% piensan que algunas veces pueden ejecutar cambios en las actividades diarias sin previa autorización, en cambio el 13,33% considera que nunca es necesario pedir autorización para realizar algún cambio en las actividades diarias que se realizan en las estaciones.

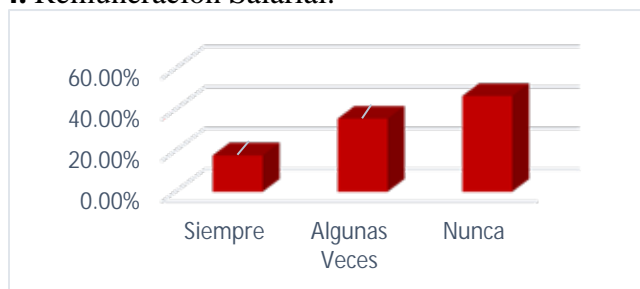
Cuadro 7. Remuneración Salarial.

Ítem	Pregunta
4	¿Considera que la remuneración salarial y los beneficios percibidos son equitativos con el trabajo que realiza?

Tabla 4

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 4. Remuneración Salarial.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 46,67% de los encuestados indicó que tanto la remuneración salarial como los beneficios percibidos nunca han sido equitativos con el trabajo que se realiza. Y el 35,56% considera que algunas veces las remuneraciones y beneficios otorgados son equivalentes con su carga de trabajo, mientras un 17,78% están conformes con los beneficios y remuneración percibida y piensan que son equitativas.

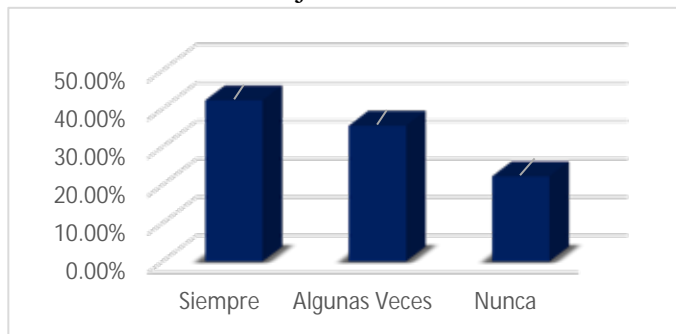
Cuadro 8. Relaciones de Trabajo.

Ítem	Pregunta
5	¿Los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades?

Tabla 5

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 5. Relaciones de Trabajo.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 42,22% de los trabajadores respondió que los jefes siempre establecen todas las relaciones laborales con el fin de ejecutarlas sin problemas. Mientras el 35,56% observan que algunas veces los jefes establecen todas las relaciones de trabajo necesarias en el área, para que las actividades del grupo se ejecuten sin dificultades, no obstante, el 22,22% consideran que nunca los jefes establecen las relaciones necesarias en el área.

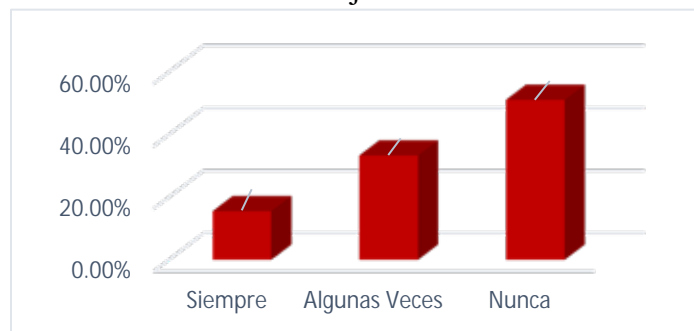
Cuadro 9. Estímulo hacia el Trabajador.

Ítem	Pregunta
6	¿Se reconoce y/o estimula a los OSE que más destacan en el trabajo?

Tabla 6

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 6. Estímulo hacia el Trabajador.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Según la opinión del 51,11% de los evaluados los OSE nunca son reconocidos o estimulados por haber destacado en sus labores dentro de la organización. Mientras 33,33% hace notar que algunas veces son estimulados y les reconocen su trabajo, sin embargo, un 15,56% opinan que en la organización se enorgullecen y reconocen a los OSE que más destacan en el trabajo.

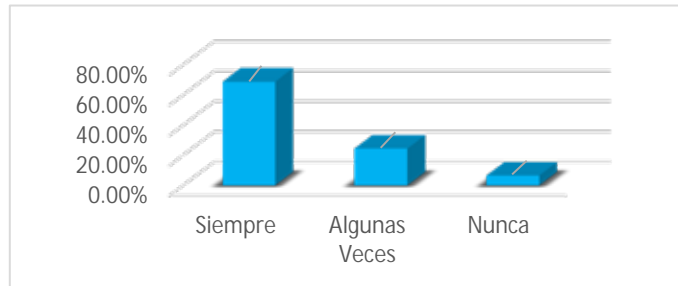
Cuadro 10. Grupo de Trabajo.

Ítem	Pregunta
7	¿Se siente a gusto con su grupo de trabajo?

Tabla 7

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 7. Grupo de Trabajo.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 68,89% de los empleados afirma estar a gusto con el grupo de trabajo. Mientras un 24,44% algunas veces no se siente a gusto con su equipo de trabajo y un 6,67% nunca está a gusto, piensan que trabajar en equipo no es sencillo.

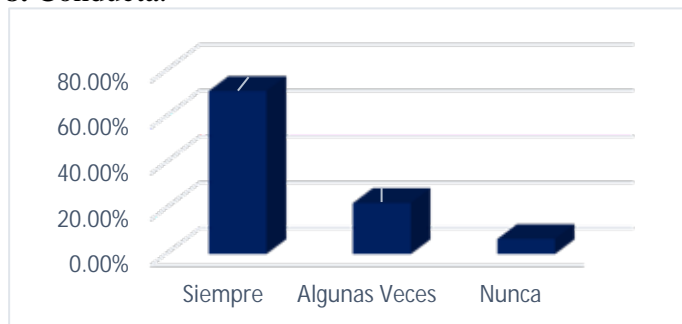
Cuadro 11. Conducta.

Ítem	Pregunta
8	¿Consideras que la mala conducta que tienen algunos OSE, influyen negativamente en el trabajo que realizan los demás?

Tabla 8

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 8. Conducta.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 71,11% de los trabajadores entrevistados afirman que la mala conducta de algunos tiene repercusiones negativas en los demás compañeros. Por otro lado, un 22,22% perciben que algunas veces la mala conducta de los OSE influyen negativamente en el trabajo de los otros operadores, en cambio un 6,67% piensan que nunca influyen negativamente la mala conducta de los operadores en la operación ni en sus compañeros.

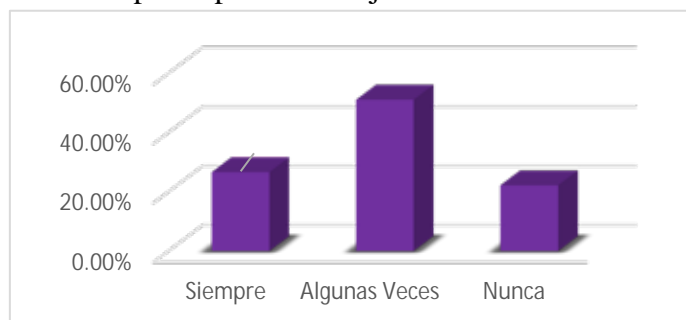
Cuadro 12. Recompensa por el Trabajo Realizado.

Ítem	Pregunta
9	¿Su esfuerzo, ideas y contribuciones son recompensadas?

Tabla 9

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 9. Recompensa por el Trabajo Realizado.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 51,11% opina que siempre son recompensados por el esfuerzo, idea y contribuciones que realizan a la organización. Mientras el 26,67% consideran que siempre su esfuerzo, ideas y contribuciones son recompensadas, sin embargo, un 22,22% no opinan lo mismo y consideran que nunca son recompensadas.

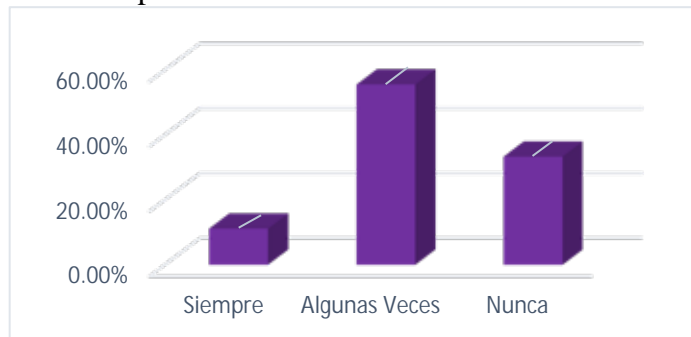
Cuadro 13. Participación.

Ítem	Pregunta
10	¿Tienes oportunidad de participar en la toma de decisiones que afectan al grupo de trabajo?

Tabla 10

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 10. Participación.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 55,56% indicó que algunas veces tienen la oportunidad de participar en las tomas de decisiones que afectan al grupo de trabajo, el 33,33% opina que nunca tienen la congruencia de participar en la toma de decisiones aun cuando afectan al grupo de trabajo, mientras un 11,11% consideran que siempre se les da la oportunidad de participar en estas tomas de decisiones.

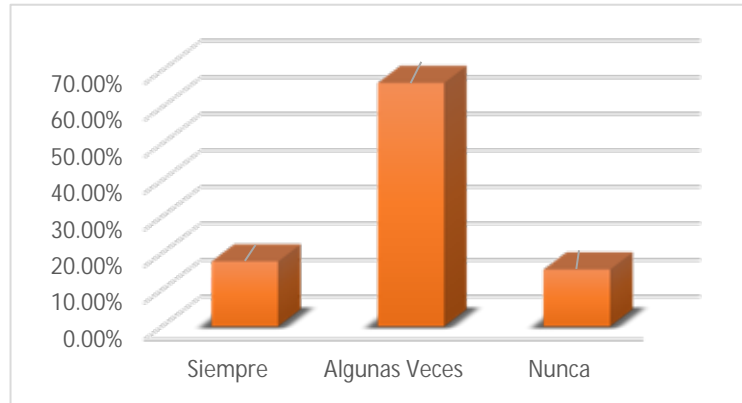
Cuadro 14. Compromiso Organizacional.

Ítem	Pregunta
11	¿Te sientes comprometido con la organización?

Tabla 11

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 11. Compromiso Organizacional.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 66,67% de los trabajadores algunas veces se sienten comprometidos, mientras que un 17,78% siempre se sienten identificados y comprometidos con la organización, no obstante, un 15,56% indicó nunca sentirse comprometido con la organización.

Cuadro 15. Tiempo Ocupando el Cargo.

Ítem	Pregunta
12	En general, ¿Los trabajadores llevan muchos años laborando en el mismo cargo?

Tabla 12

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 12. Tiempo Ocupando el Cargo.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 77,78% de los encuestados opinan que Los trabajadores permanecen muchos años ocupando el mismo cargo, y el 22,22% perciben que algunas veces los trabajadores son promovidos de cargo.

Cuadro 16. Relaciones Laborales.

Ítem	Pregunta
13	¿Las relaciones laborales con sus superiores son respetuosas y cordiales?

Tabla 13

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 13. Relaciones Laborales.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 66,67% de los empleados afirma que las relaciones con los superiores son respetuosas y cordiales. Un 33,33% indica que algunas veces las relaciones laborales con sus superiores son de manera amable y cortés.

Cuadro 17. Aporte de Ideas y Oportunidades de Mejora.

Ítem	Pregunta
14	¿Tienen la oportunidad de pensar y aportar nuevas ideas para mejorar la calidad del trabajo?

Tabla 14

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 14. Aporte de Ideas y Oportunidades de Mejora.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Según el 53,33% de los empleados, sienten algunas veces que tienen la oportunidad de aportar ideas para mejorar la calidad del trabajo realizado. Mientras un 31,11% perciben que nunca se les permite aportar nuevas ideas en mejora de la calidad de trabajo, en cambio un 15,56% opinan que siempre son tomados en cuenta y pueden contribuir y aportar nuevas ideas para mejorar la calidad del trabajo.

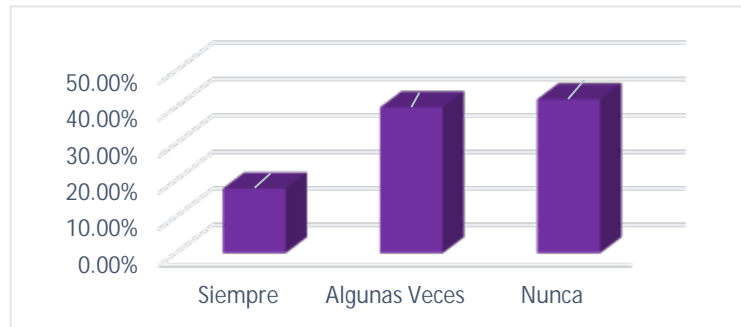
Cuadro 18. Análisis de Situaciones.

Ítem	Pregunta
15	Generalmente, ¿Las situaciones son analizadas a profundidad, antes de tomar decisiones?

Tabla 15

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 15. Análisis de Situaciones.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 42,22% de los trabajadores entrevistados informó que nunca las situaciones son analizadas a profundidad, antes de tomar decisiones. Mientras un 40% considera que algunas veces estas situaciones son analizadas con detenimiento antes de la toma de decisión, y el 17,78% indicó que siempre se analizan a profundidad las situaciones antes de tomar una decisión.

Cuadro 19. Ambiente Físico.

Ítem	Pregunta
16	¿Es adecuado el ambiente físico en que se trabaja?

Tabla 16

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 16. Ambiente Físico.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 75,56% afirmó que el ambiente físico donde se labora nunca es el más indicado. En cambio, un 17,78% considera que algunas veces es el ambiente físico en el que trabajan es el adecuado, sin embargo, un 6,67% indica que siempre el ambiente físico es el adecuado.

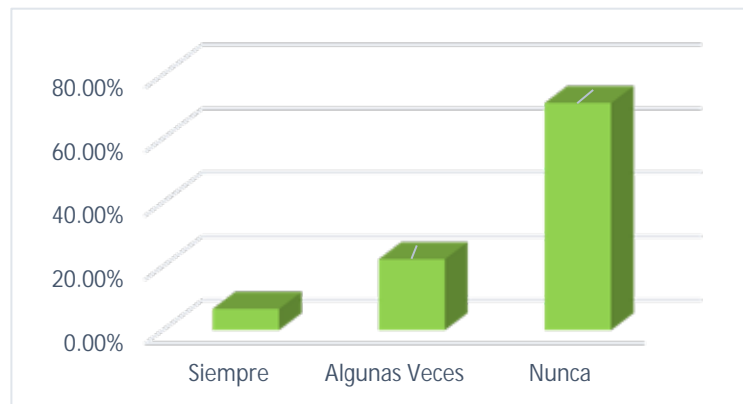
Cuadro 20. Estrategias Gerenciales.

Ítem	Pregunta
17	¿Se les mantiene informados acerca de las nuevas estrategias gerenciales y de los planes que se emprenderán?

Tabla 17

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 17. Estrategias Gerenciales.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 71,11% de los entrevistados, hizo notar que las estrategias gerenciales que se emprenderán nunca son notificadas. Mientras un 22,22% indica que algunas veces se les informa de las nuevas estrategias y planes que se emprenderán, en cambio un 6,67% confirmó que siempre se les mantiene informados acerca de las nuevas estrategias gerenciales y de los planes que se emprenderán.

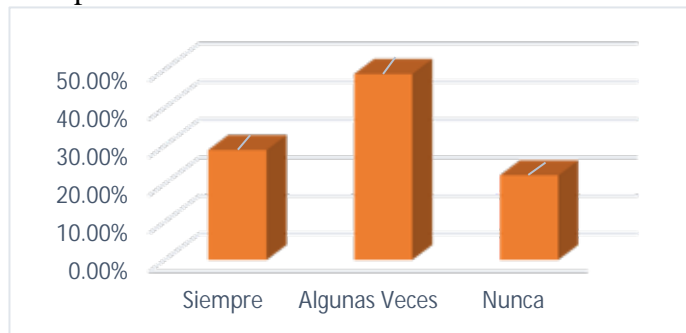
Cuadro 21. Oportunidades de Ascender.

Ítem	Pregunta
18	¿Existen buenas oportunidades para superarse o ascender dentro de la organización?

Tabla 18

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 18. Oportunidades de Ascender.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 48,89% de los entrevistados indicó que algunas veces existen buenas oportunidades para superarse o ascender dentro de la organización. Sin embargo, el 28% de los trabajadores respondió que siempre existen buenas oportunidades de ascenso dentro de la organización. Y no obstante un 22,22% no está de acuerdo y consideran que nunca se les da la oportunidad de ascender dentro de la organización.

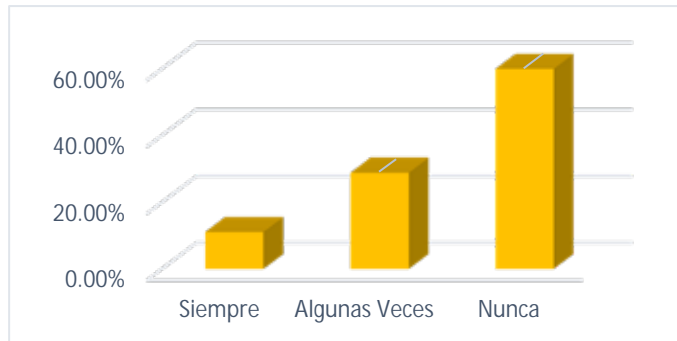
Cuadro 22. Estabilidad del Grupo de Trabajo.

Ítem	Pregunta
19	¿La organización procura que los buenos trabajadores se mantengan en el grupo?

Tabla 19

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 19. Estabilidad del Grupo de Trabajo.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 60% de los trabajadores afirma que la organización nunca procura mantener a los buenos trabajadores en el mismo grupo de trabajo. Mientras el 28,89% opinan que algunas veces mantienen a los buenos trabajadores en el mismo grupo de trabajo, por otro lado, el 11,11% de los encuestados indicaron que siempre procuran que los buenos trabajadores se mantengan en el grupo

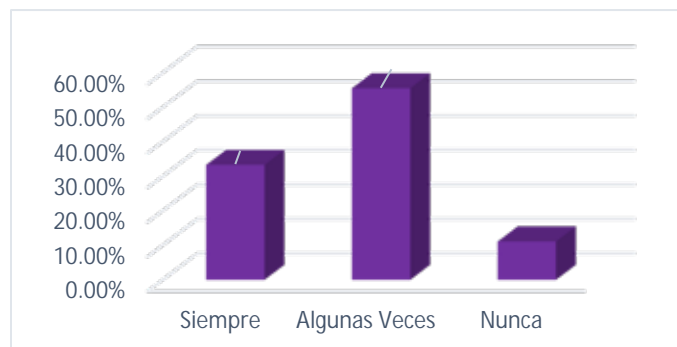
Cuadro 23. Fomentar la Toma de Decisiones.

Ítem	Pregunta
20	¿El supervisor fomenta en el grupo de trabajo la toma de decisiones?

Tabla 20

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 20. Fomentar la Toma de Decisiones.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 55,56% indica que algunas veces el supervisor fomenta en el grupo de trabajo la toma de decisiones, por otro lado, el 33,33% de la población consideran que la toma de decisiones dentro del grupo de trabajo es siempre fomentada por el supervisor y un 11,11% respondió que nunca El supervisor fomenta en el grupo de trabajo la toma de decisiones.

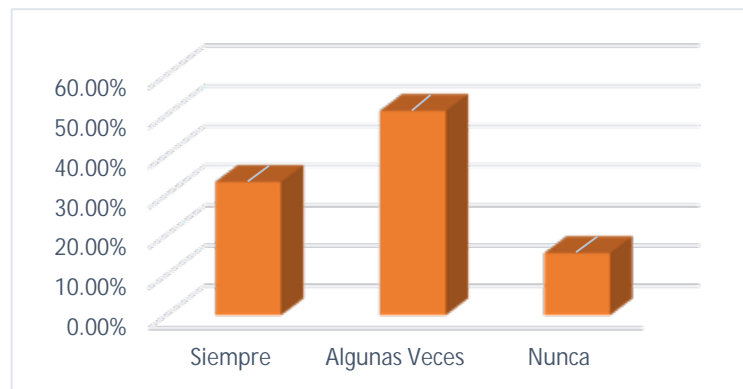
Cuadro 24. Ausentismo.

Ítem	Pregunta
21	¿Has notado ausentismo por falta de transporte?

Tabla 21

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 21. Ausentismo.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 51,11% informó que algunas veces se presenta el ausentismo por falta de transporte. En cambio, un 33,33% considera que siempre el ausentismo se debe a falta de transporte, y un 15,56% opinan que el ausentismo no se debe a la falta de transporte.

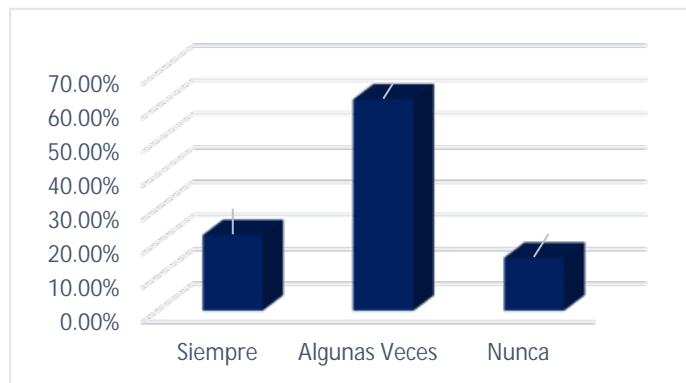
Cuadro 25. Resolución de Problemas.

Ítem	Pregunta
22	¿El supervisor acepta las sugerencias que das al momento de resolver problemas en el área de trabajo?

Tabla 22

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 22. Resolución de Problemas.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 62,22% de los empleados entrevistados hizo notar que algunas veces el supervisor acepta las sugerencias que das al momento de resolver problemas en el área de trabajo. Mientras el 22,22% indicaron que el supervisor siempre acepta las sugerencias de los subordinados al momento de resolver los problemas. No obstante, un 15,56% indico que nunca el supervisor acepta sugerencias.

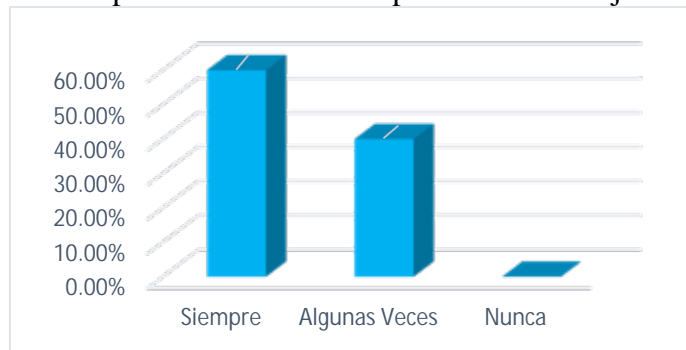
Cuadro 26. Cooperación con los Compañeros de Trabajo.

Ítem	Pregunta
23	¿Los trabajadores de las demás áreas que hacen vida en la estación se respetan y cooperan entre sí para generar un ambiente de trabajo amigable?

Tabla 23

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 23. Cooperación con los Compañeros de Trabajo.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 60% considera que el respeto entre los demás trabajadores siempre está presente y en cambio el 40% opina que algunas veces los trabajadores de las demás áreas que hacen vida en la estación se respetan y cooperan entre sí para generar un ambiente de trabajo amigable.

Cuadro 27. Compromiso Organizacional.

Ítem	Pregunta
24	¿Consideras que eres parte importante de la organización y de tu grupo de trabajo?

Tabla 24

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 24. Compromiso Organizacional.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 46,67% afirmó que algunas veces se consideran parte importante de la organización y de su grupo de trabajo y sólo un 42,22% de los empleados entrevistados se considera siempre parte importante de la organización. Mientras un 11,11% indicó que nunca se sienten parte importante de la organización y del grupo de trabajo.

Cuadro 28. Relaciones Interpersonales.

Ítem	Pregunta
25	¿Tiene buenas relaciones interpersonales con su grupo de trabajo?

Tabla 25

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 25. Relaciones Interpersonales.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 77,78% de la población evaluada afirmó que siempre tienen buenas relaciones interpersonales con los demás integrantes del grupo de trabajo. Mientras que el 22,22% opinan que algunas veces tienen buenas relaciones interpersonales con el grupo.

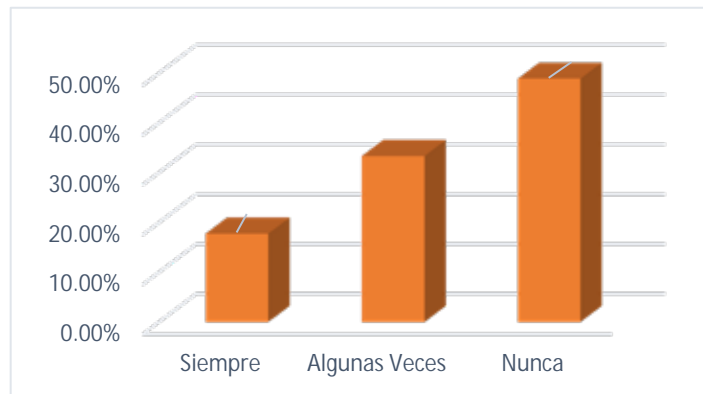
Cuadro 29. Meritocracia.

Ítem	Pregunta
26	¿Existe meritocracia dentro de la organización?

Tabla 26

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 26. Meritocracia.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

El 48,89% de los trabajadores respondieron que en la organización nunca se aplica la meritocracia. Mientras el 33,33% considera que algunas veces la organización hace el merecimiento, en virtud, del talento, educación, competencia o aptitud específica en los puestos de trabajo. En cambio, un 17,78% consideran que siempre existe meritocracia.

Cuadro 30. Solución de Problemas.

Ítem	Pregunta
27	¿Los jefes antes de atacar y solucionar los problemas, lo consultan primero con el nivel superior?

Tabla 27

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 27. Solución de Problemas.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

Un 51,11% de los empleados indicaron que los jefes antes de atacar y solucionar problemas siempre lo consultan con niveles superiores, y el 28,89% consideran que algunas veces los jefes consultan a niveles superiores antes de atacar o solucionar un problema. Mientras 20% respondió que nunca los jefes consultan a sus superiores para poder darle solución algún problema que se les presente.

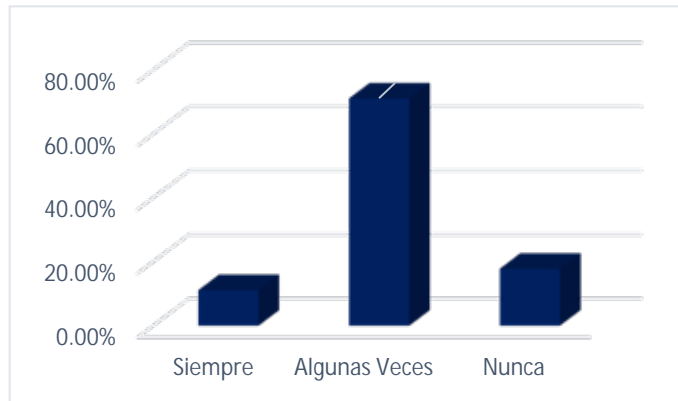
Cuadro 31. Influencia de los Problemas en el Trabajo Individual.

Ítem	Pregunta
28	¿Los problemas que no tienen relación con tu trabajo, pero influyen en tu rendimiento, son notificados al supervisor?

Tabla 28

Siempre	Algunas Veces	Nunca

Gráfico 28. Influencia de los Problemas en el Trabajo Individual.



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

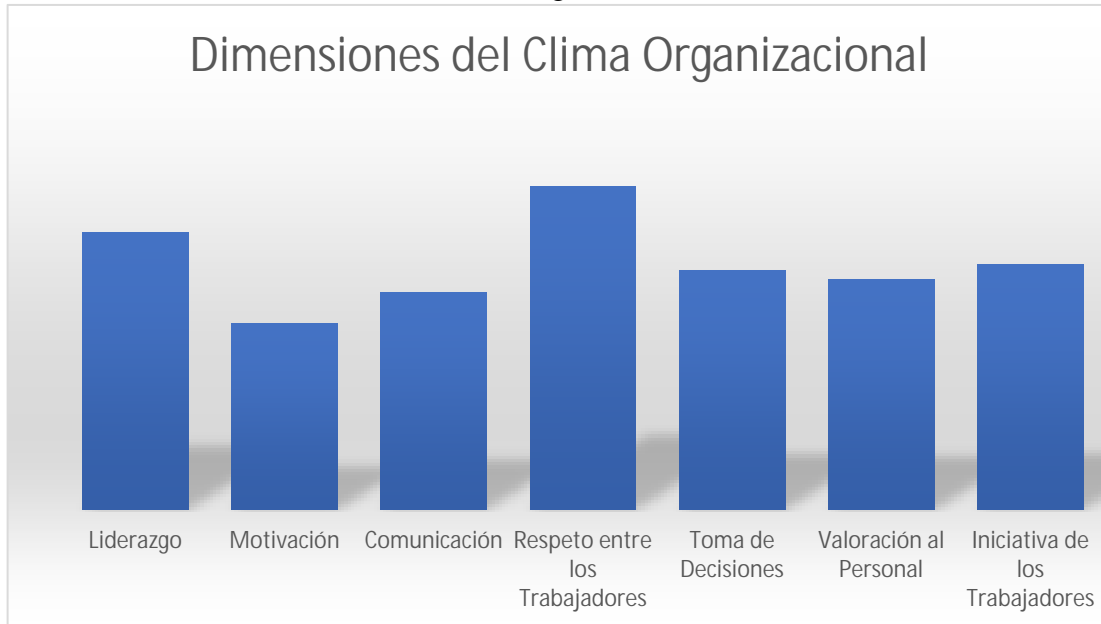
El 71,11% de los encuestados indica que algunas veces los problemas que no tienen relación con tu trabajo, pero influyen en su rendimiento, son notificados al supervisor, en cambio un 11,11% informaron que estos problemas siempre son notificados al supervisor, mientras un 17,78% opinan que nunca le notifican al supervisor porque no tiene relación con su trabajo.

4.3 Fase II: Identificar y analizar los factores que inciden en el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

Una vez analizados los resultados de la fase anterior, es preciso mostrar las consideraciones que arrojo el diagnostico. El bajo rendimiento de los trabajadores no siempre es causado por el propio trabajador, también es generado por la organización, la falta de estímulo y motivación, las condiciones sobre las cuales los trabajadores deben ejecutar sus funciones, el proceso para obtener los ascensos, el impacto causado por una carente dirección.

4.3.1 Tendencia del Clima Organizacional

Gráfico 29: Dimensiones del Clima Organizacional



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

En la gráfica anterior se muestra la percepción de cada una de las dimensiones evaluadas en la presente investigación. Donde se refleja que la motivación y la comunicación se ubican en un 28,34% y 33,06% respectivamente, estos niveles acompañados de los niveles de toma de decisiones (36,39%) e iniciativa de los trabajadores (37,22%) se consideran bajos tomando en cuenta la importancia de estas dimensiones dentro de una organización, sin embargo, el liderazgo está presente en un 42,23%, el respeto entre los trabajadores se ubica en 49,17% mientras que la valoración al personal arrojó 35,00% de aceptación, estos valores se consideran regulares en comparación a las dimensiones mencionadas anteriormente.

Estos niveles muestran que en la organización existen diversas situaciones que influyen negativamente en el clima laboral, dichas situaciones deben ser corregidas ya que afectan directamente la manera como se ejecutan las tareas diarias dentro de la organización, causando descontento e indiferencia en los trabajadores, lo que a su vez

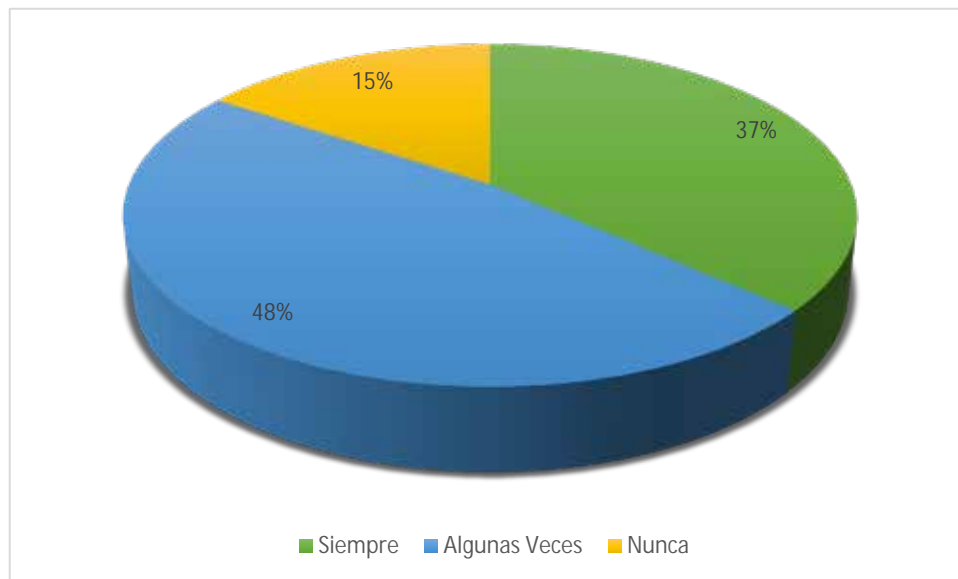
genera una disminución del rendimiento de los trabajadores aunado a la pérdida del interés del trabajador por asistir a su puesto de trabajo.

4.3.2 Tendencia Por Dimensiones.

Gráfico 30: Liderazgo.

Tabla 29

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

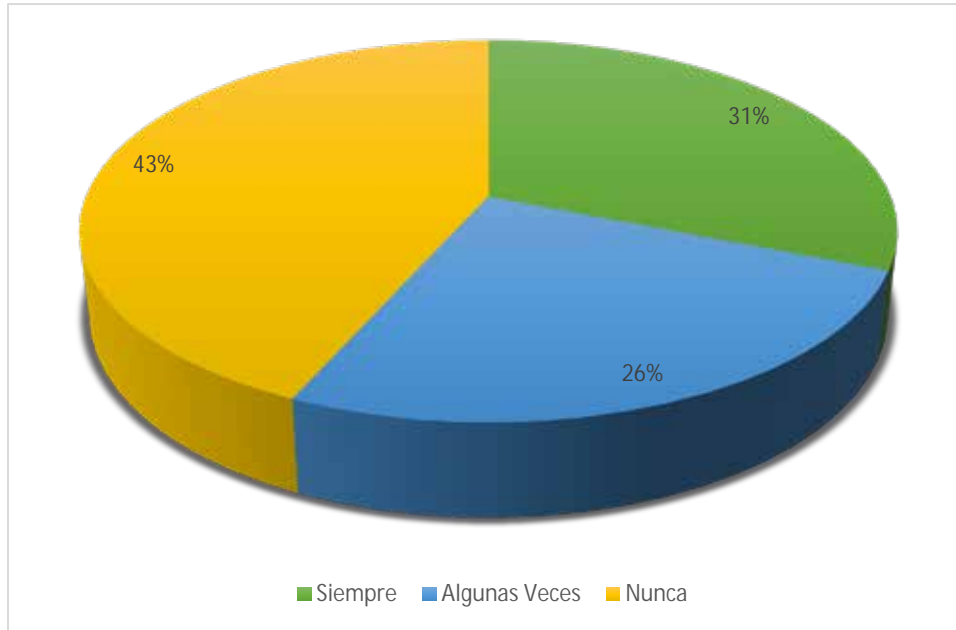
Análisis:

En la gráfica se muestra que el 37% de los encuestados opina que el liderazgo se encuentra presente siempre dentro de la organización, sin embargo, el 48% de ellos considera que algunas veces se presenta el liderazgo en las estaciones evaluadas, mientras que un 15% opina que nunca hay liderazgo dentro de la organización, quedando demostrado la falta de apoyo y reconocimiento por parte de los superiores para la ejecución de las tareas diarias y la distribución de la carga laboral, lo que influye negativamente en el rendimiento de los trabajadores.

Gráfico 31: Motivación.

Tabla 30

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

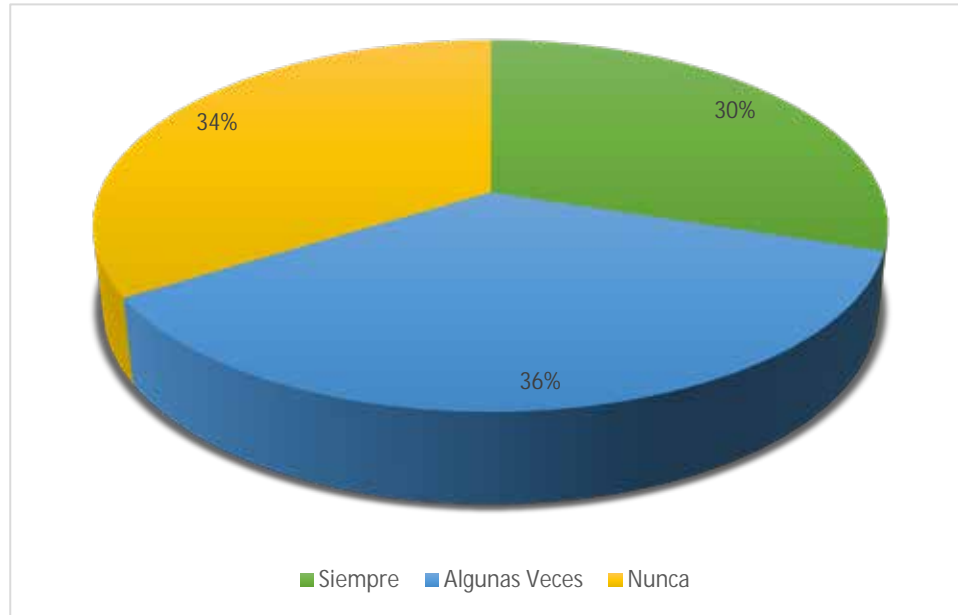
Análisis:

El 43% de la población encuestada indicó que nunca se promueve la motivación al personal que labora en las estaciones evaluadas, mientras que un 26% respondió que la motivación solo está presente algunas veces y el 31% dice que siempre se siente motivado en su puesto de trabajo, se deduce que la mayoría de los trabajadores no se sienten motivados con las actividades que realizan causando desmotivación lo que se traduce en bajo rendimiento de los trabajadores.

Gráfico 32: Comunicación.

Tabla 31

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

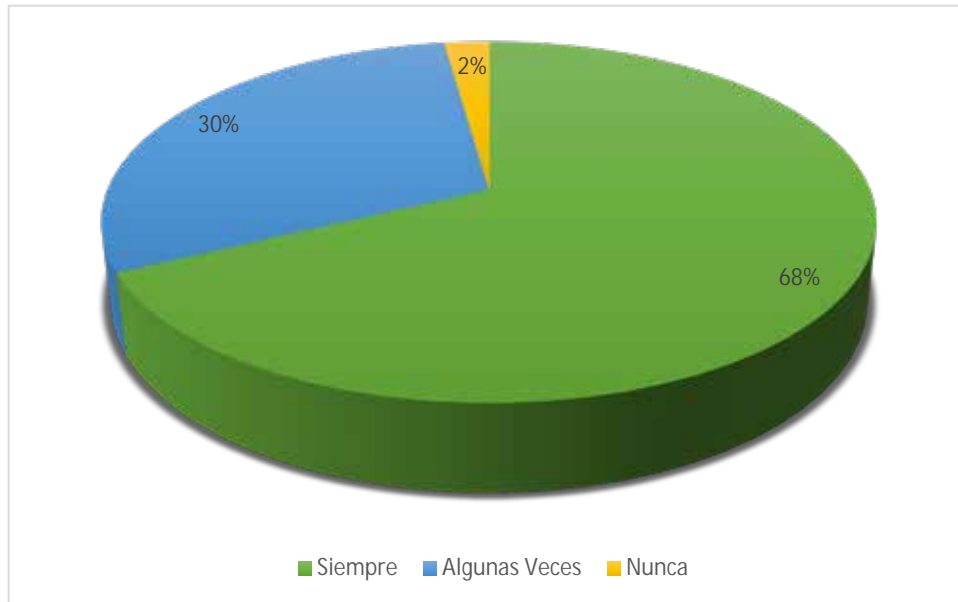
Análisis:

La comunicación tiene un rol muy importante en el clima laboral de cualquier organización, no obstante, el 34% indicó que no existe buena comunicación, un 36% respondió que solo algunas veces se presenta la comunicación, mientras que el 30% afirma que la comunicación siempre está presente, cifras muy bajas tomando en cuenta la importancia de dicha dimensión.

Gráfico 33: Respeto entre los Trabajadores.

Tabla 32

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

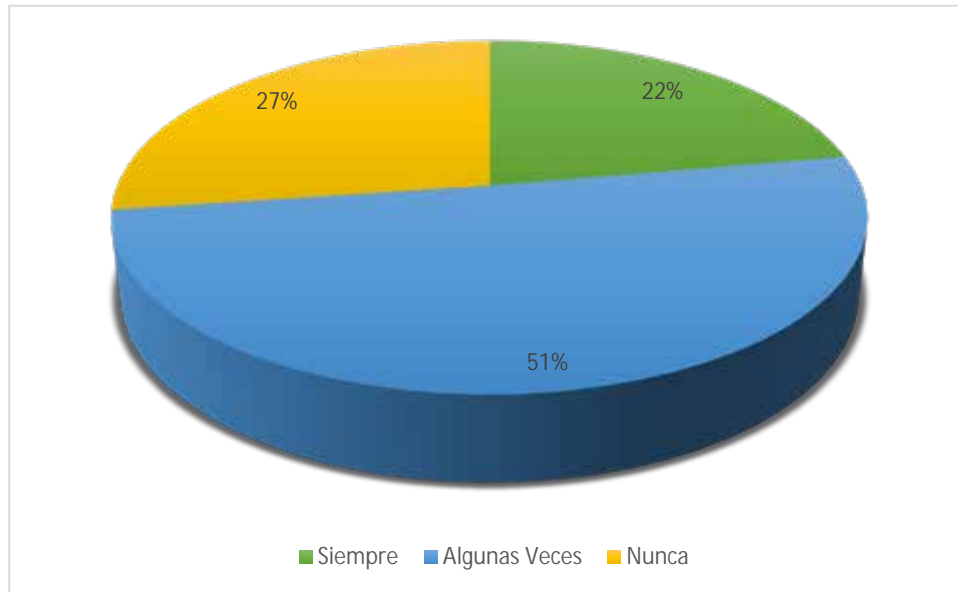
Análisis:

Un 68% respondió que siempre existe el respeto entre los trabajadores, sin embargo, un 30% afirma que el respeto se evidencia algunas veces, mientras que apenas un 2% de los encuestados indica que nunca se percibe el respeto en las estaciones. Cabe destacar que el respeto es una de las bases para incrementar el rendimiento y disminuir las ausencias por parte de los trabajadores.

Gráfico 34: Toma de Decisiones.

Tabla 33

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

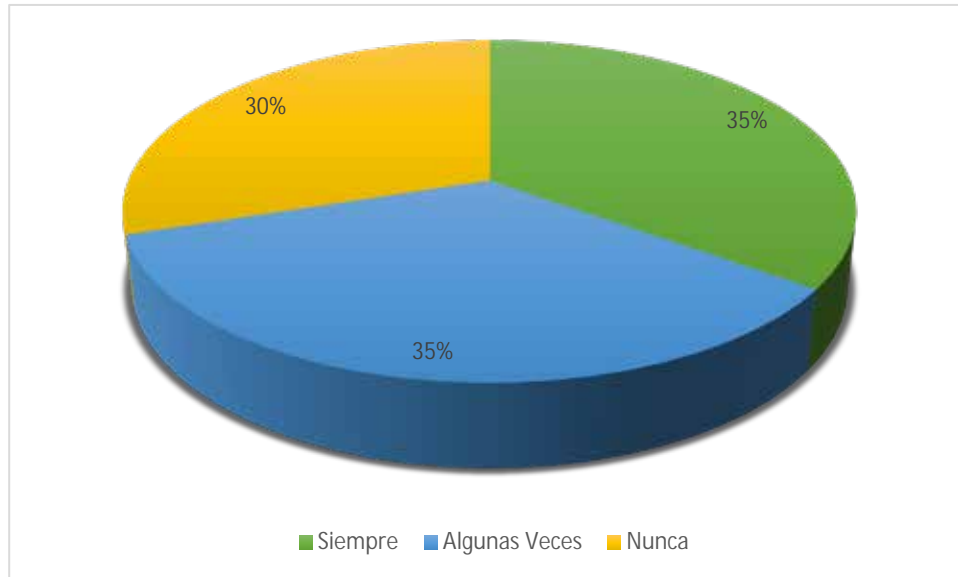
Análisis:

La colaboración de los trabajadores en este proceso es favorable solo para el 22% de los trabajadores, el 51% de los encuestados expresó que algunas veces son tomados en cuenta en los procesos de toma de decisiones, mientras que el 27% opinó nunca ser tomados en cuenta, con lo cual se considera una participación regular de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.

Gráfico 35: Valoración al Personal.

Tabla 34

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

Análisis:

En la gráfica se muestra que el 37% de los encuestados algunas veces son valorados por la organización, un 30% indicó que nunca han sido valorados mientras que el 33% consideran muy bueno el reconocimiento por las actividades que realiza. Con lo que se puede determinar que existen recompensas equitativas dentro de la organización.

Gráfico 36: Iniciativa de los Trabajadores.

Tabla 35

Siempre	Algunas Veces	Nunca



Autor: Romero, E (2.018)

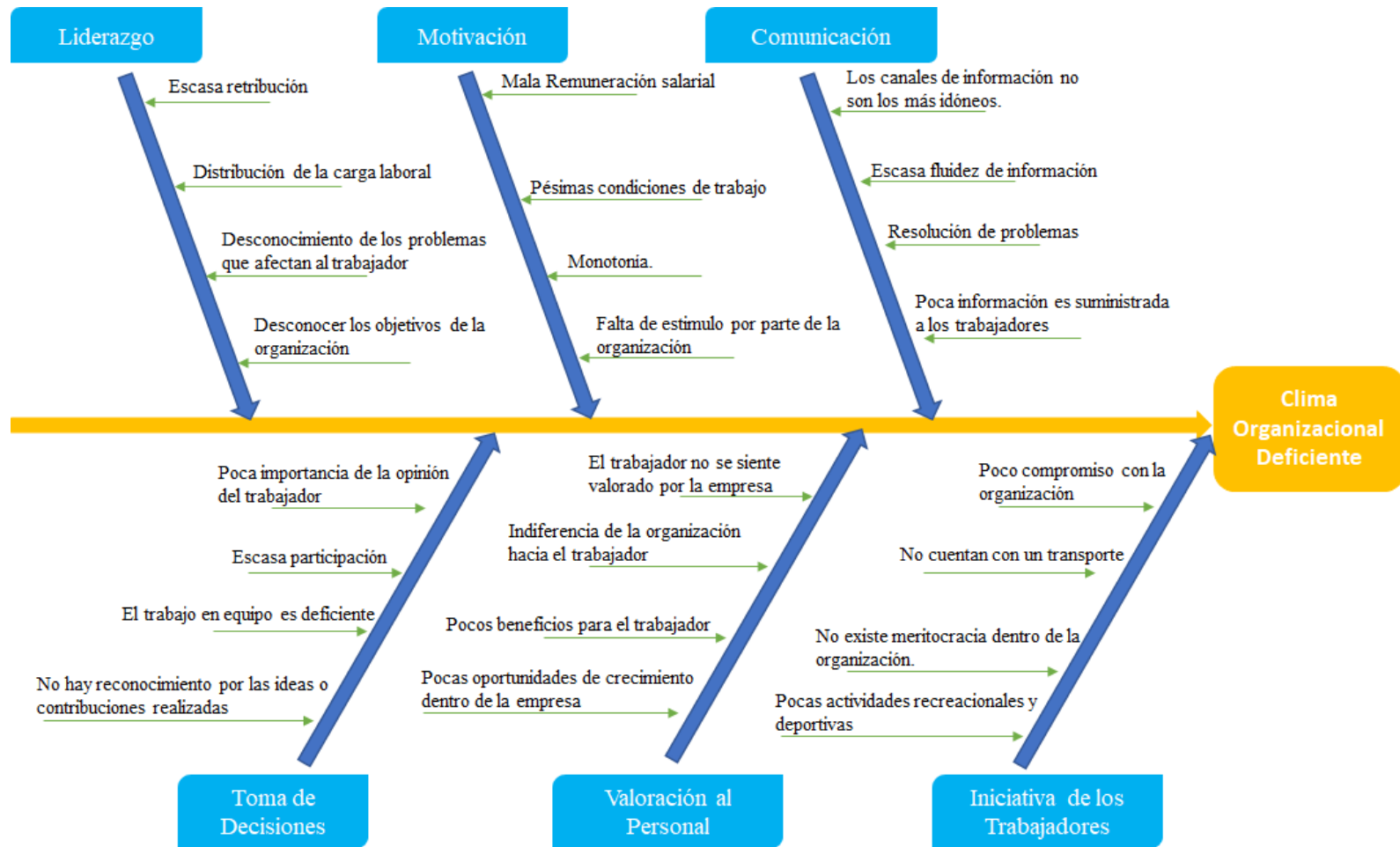
Análisis:

Un 24% de los trabajadores evaluados percibe de buena manera el respaldo por parte de los jefes para las iniciativas por parte del trabajador para con la organización, contrario a esto un 50% opinó que solo algunas veces tienen iniciativa para con la empresa mientras que un 26% indicó que nunca tienen iniciativa hacia la organización, este aspecto no es favorable para la empresa, ya que sus trabajadores no se sienten identificados con la misma por la falta de respaldo por parte de los jefes.

4.3.3 Diagrama de Ishikawa.

Se elaboró con base a los resultados obtenidos anteriormente y a través de la aplicación de los métodos tormenta de ideas y la observación directa, con la finalidad de establecer las posibles causas del conflicto laboral que generan el problema en estudio.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa.



Autor: Romero, E (2.018)

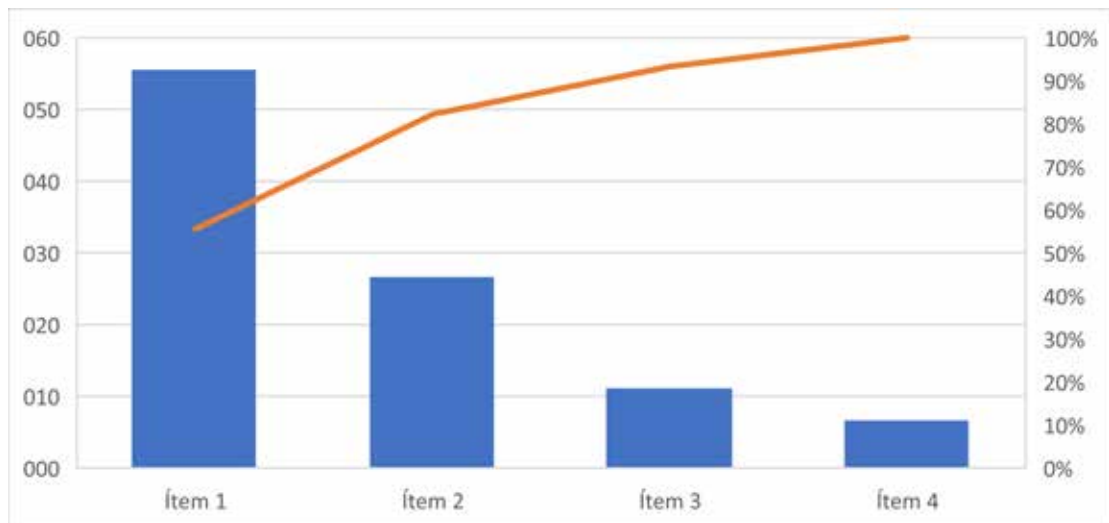
Una vez elaborado el diagrama de Ishikawa, se pudo obtener las posibles causas que generan el clima organizacional desfavorable en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia. Se aplicará la herramienta Diagrama de Pareto a cada una de las dimensiones a fin de determinar las causas principales que ocasionan el problema en estudio.

Cuadro 32. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Liderazgo.

	Causa	N° Personas	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Ítem 1	Escasa retribución	25	55,56	55,56
Ítem 2	Distribución de la carga laboral	12	26,67	82,22
Ítem 3	Desconocimiento de los problemas que afectan al trabajador	5	11,11	93,33
Ítem 4	Desconocer los objetivos de la organización.	3	6,67	100,00
	Total	45		

Autor: Romero, E (2.018)

Gráfico 37: Diagrama de Pareto. Liderazgo.



Autor: Romero, E (2.018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que estas acumulan un 82,22%.

Ítem 1: Escasa retribución: tomar el liderazgo representa un mayor compromiso y responsabilidad, sin embargo, si el trabajador no percibe una retribución acorde con dicha responsabilidad, continuará haciendo el trabajo como lo hace habitualmente.

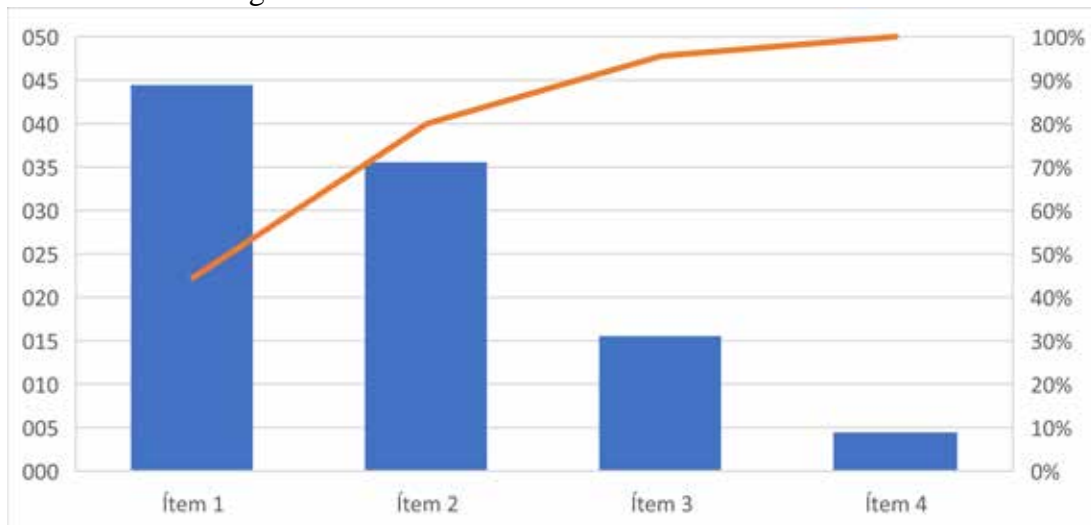
Ítem 2: Distribución de la carga laboral: el ausentismo laboral influye negativamente ya que recarga de tareas a los trabajadores que asisten a diario a sus puestos de trabajo.

Cuadro 33. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Motivación.

	Causa	N° Personas	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Ítem 1	Mala remuneración salarial	20	44,44	44,44
Ítem 2	Pésimas condiciones de trabajo	16	35,56	80,00
Ítem 3	Falta de estímulo por parte de la organización	7	15,56	95,56
Ítem 4	Monotonía	2	4,44	100,00
	Total	45		

Autor: Romero, E (2.018)

Gráfico 38: Diagrama de Pareto. Motivación.



Autor: Romero, E (2.018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que estas acumulan un 80%.

Ítem 1: Mala remuneración salarial: la falta de beneficios o incentivos por realizar labores específicas incluso que no competen a su área, desmotiva al trabajador, además de que no están conforme con el pago que reciben.

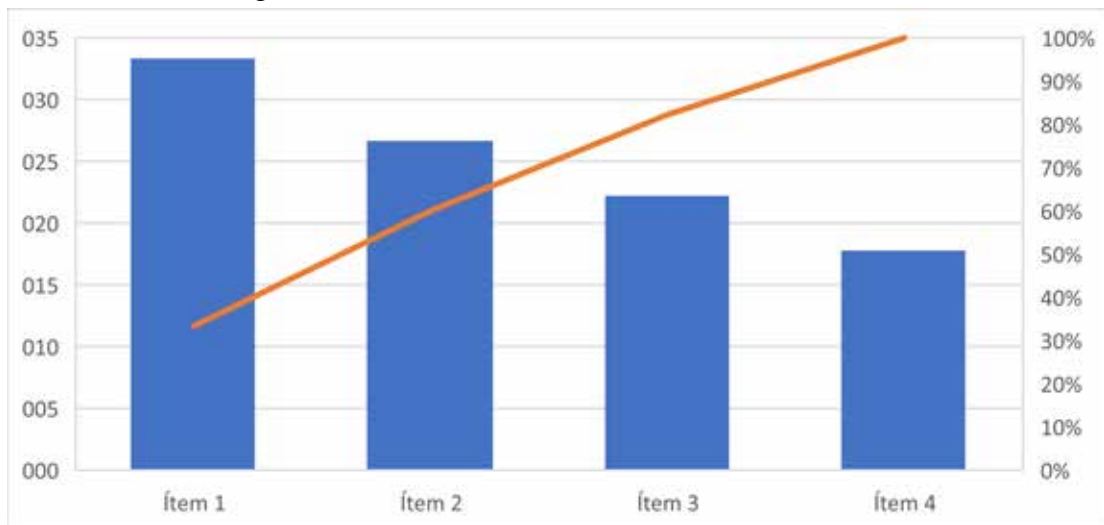
Ítem 2: Pésimas condiciones de trabajo: las estaciones carecen de iluminación, ventilación adecuadas, el calor agobia a los trabajadores causando descontento y desmotivándolo a asistir diariamente.

Cuadro 34. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Comunicación.

	Causa	Nº Personas	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Ítem 1	Los canales de información no son los más idóneos	15	33,33	33,33
Ítem 2	Resolución de problemas	12	26,67	60,00
Ítem 3	Escasa fluidez de información	10	22,22	82,22
Ítem 4	Poca información es suministrada a los trabajadores	8	17,78	100,00
	Total	45		

Autor: Romero, E (2.018)

Gráfico 39: Diagrama de Pareto. Comunicación.



Autor: Romero, E (2.018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1,2 y 3, debido a que estas acumulan un 82,22%.

Ítem 1: Los canales de información no son los más idóneos: los canales utilizados no son los más adecuados para distribuir la información entre las diferentes áreas.

Ítem 2: Resolución de problemas: por lo general los jefes esperan por la aprobación del nivel superior antes de atacar y resolver los problemas.

Ítem 3: Escasa fluidez de información: la información no llega de manera eficaz y oportuna generando confusión e inseguridad.

Cuadro 35. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Toma de Decisiones.

	Causa	N° Personas	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Ítem 1	Escasa participación	20	44,44	44,44
Ítem 2	No hay reconocimiento por las ideas y contribuciones realizadas	17	37,78	82,22
Ítem 3	Poca importancia de la opinión del trabajador	5	11,11	93,33
Ítem 4	El trabajo en equipo es deficiente	3	6,67	100,00
	Total	45		

Autor: Romero, E (2.018)

Gráfico 40: Diagrama de Pareto. Toma de Decisiones.



Autor: Romero, E (2.018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que estas acumulan un 82,22%.

Ítem 1: Escasa participación: los trabajadores no tienen una participación representativa en las decisiones que se toman en la organización aun cuando estas lo afecten en su trabajo diario.

Ítem 2: No se reconoce las ideas y contribuciones realizadas: los aportes que realizan los trabajadores en pro de mejorar la manera como se ejecutan las actividades dentro de la empresa no reconocidos por parte de organización.

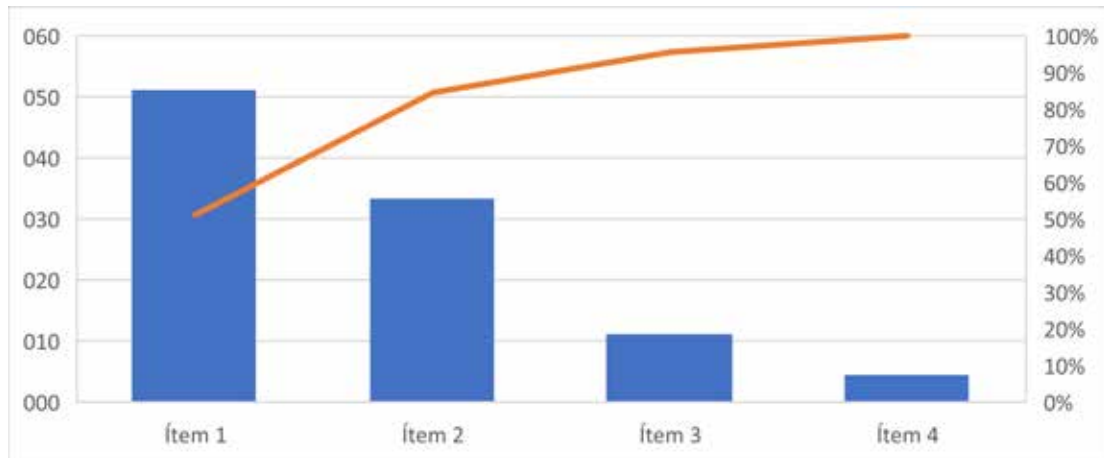
Cuadro 36. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Valoración al Personal.

	Causa	Nº Personas	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Ítem 1	Pocos beneficios para el trabajador	23	51,11	51,11
Ítem 2	Indiferencia de la organización hacia el trabajador	15	33,33	84,44
Ítem 3	El trabajador no se siente valorado por la empresa	5	11,11	95,56
Ítem 4	Pocas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	2	4,44	100,00

Total	45
--------------	-----------

Autor: Romero, E (2.018)

Gráfico 41: Diagrama de Pareto. Valoración al Personal.



Autor: Romero, E (2.018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que estas acumulan un 84,44%.

Ítem 1: Pocos beneficios para el trabajador: la desmotivación por la falta de mejores beneficios hace que los trabajadores se enfoquen sólo en realizar las actividades que le competen durante su jornada laboral.

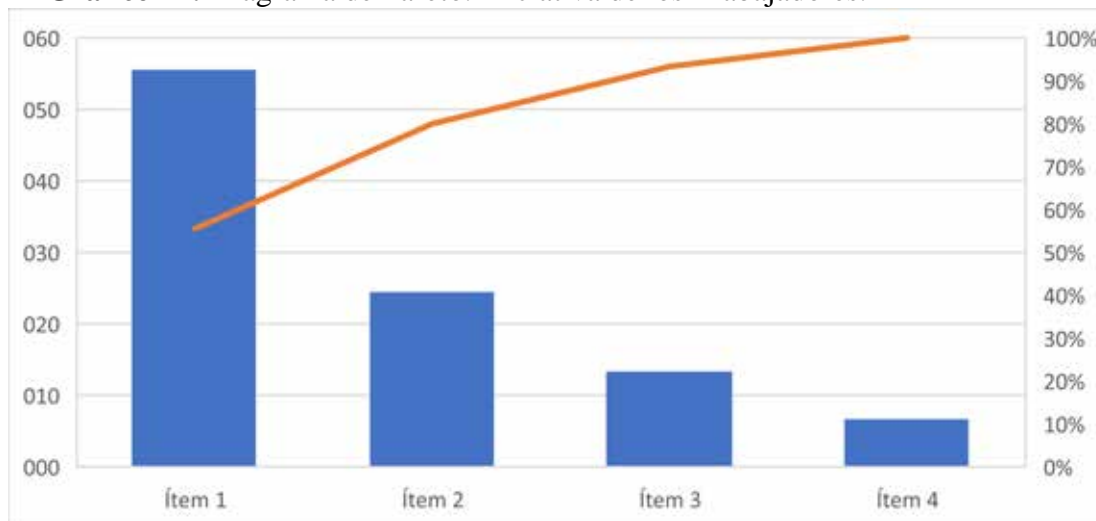
Ítem 2: Indiferencia de la organización hacia el trabajador: los trabajadores perciben indiferencia por parte de sus superiores.

Cuadro 37. Resultados de la Evaluación de la Dimensión Iniciativa de los Trabajadores.

	Causa	N° Personas	Frecuencia Absoluta (%)	Frecuencia Acumulada (%)
Ítem 1	No cuentan con transporte	25	55,56	55,56
Ítem 2	Poco compromiso con la organización	11	24,44	80,00
Ítem 3	No existe meritocracia dentro de la organización	6	13,33	93,33
Ítem 4	Pocas actividades recreacionales y deportivas	3	6,67	100,00
	Total	45		

Autor: Romero, E (2.018)

Gráfico 42: Diagrama de Pareto. Iniciativa de los Trabajadores.



Autor: Romero, E (2.018)

Según el diagrama de Pareto, se deben atacar las causas mencionadas en los ítems 1 y 2, debido a que estas acumulan un 80%.

Ítem 1: No cuentan con transporte: los trabajadores no cuentan con un transporte que los traslade desde sus hogares hasta su lugar de trabajo, lo que los desmotiva y los hace sentirse poco valorados por la organización.

Ítem 2: Poco compromiso con la organización: el trabajador no se siente comprometido con la organización por las desmotivaciones e indiferencia que esta muestra hacia él.

4.4 Fase III: Elaborar propuestas que permitan mejorar el clima laboral en las estaciones de la C.A Metro de Valencia. Ubicada en Valencia. Estado Carabobo.

La propuesta está basada en diseñar estrategias que permitan mejorar el clima laboral en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia, para lograr un óptimo desempeño de los trabajadores, mediante una serie de herramientas de recursos humanos que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Es evidente que la organización está pasando por una situación delicada, ya que, basando en los resultados obtenidos en la presente investigación, se pudo determinar que es necesario implementar estrategias gerenciales que permitan un mejoramiento del clima organizacional, el cual está afectado principalmente por la falta de motivación, una comunicación deficiente y poca valoración al personal.

El rendimiento y efectividad de una organización depende del desempeño tanto de coordinadores como gerentes de área y su capacidad para guiar a los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y a su vez captar a aquellos con potencial para ser líderes de grupo, permitiendo generar mayor confianza en los trabajadores y que estos no se sientan amenazados al momento de expresar sus emociones u opiniones. En este sentido la propuesta le facilitará a la organización una serie de estrategias gerenciales enfocadas en el logro de los objetivos y el mejoramiento del clima organizacional.

Cuadro 38. Estrategia N° 1

Taller de Liderazgo.
<p>Objetivos: brindar las competencias esenciales e indispensables para alcanzar la efectividad laboral. Fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo en gerentes y coordinadores. Capacitar al personal que ocupa posiciones de liderazgo en el manejo de conflictos. Reforzar las habilidades y actitudes para liderar equipos de trabajo. Aprender el estilo más efectivo de la toma de decisiones en equipo de trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Taller de liderazgo para gerentes y coordinadores. Û Dinámicas de integración y comunicación.
<p style="text-align: center;">Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Gerencia de Talento Humano. Û Gerencia de Operaciones de Transporte Subterráneo.

<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Material de apoyo. Ü Recursos audiovisuales
<p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Taller de Liderazgo: Cinco días.
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü 5.500.000 bolívares

Autor: Romero, E (2.018)

Cuadro 39. Estrategia N° 2

<h2 style="margin: 0;">Taller de Motivación.</h2>
<p>Objetivos: trabajar en diferentes aspectos del crecimiento personal y laboral, tales como la autoestima y la confianza. Distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y de este modo, aumentar el esfuerzo y dedicación de los trabajadores desarrollando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades, así como también, poder aprovechar mejor sus competencias.</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Taller de Empowerment para el gerente, coordinadores y supervisores. Ü Implementación del Empowerment en toda la organización. Ü Charlas motivacionales para todo el personal.

<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Gerencia de Talento Humano. Ü Gerencia de Operaciones de Transporte Subterráneo. Ü Oficina de Estaciones y Protección al Usuario (OEPU).
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Material de apoyo. Ü Recursos audiovisuales
<p>Tiempo y Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Taller de Empowerment: Cuatro semanas Ü Charlas Motivacionales: Semestral
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü 15.000.000 bolívares

Autor: Romero, E (2.018)

Cuadro 40. Estrategia N° 3

<p>Adiestramiento y Capacitación.</p>
<p>Objetivos: busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de los trabajadores. Así como también, adecuarse a los cambios originados por nuevas tecnologías, además, permite a los trabajadores desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido para ejecutar las actividades correspondientes, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos de la organización y a la autorrealización del trabajador.</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Dar a los trabajadores el entrenamiento y capacitación necesaria de acuerdo a su puesto de trabajo.

<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Centro de Capacitación y Adiestramiento Simón Bolívar (CCASB). Û Coordinadores de Estaciones. Û Coordinadores de Línea. Û Supervisores de Estaciones.
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Material de apoyo. Û Recursos audiovisuales
<p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Trimestral
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û 2.500.000 bolívares.

Autor: Romero, E (2.018)

Cuadro 41. Estrategia N° 4

<p>Ajuste del Incentivo Monetario “Bono por Asistencia y Bono de Apertura y Cierre”</p>
<p>Objetivos: incentivar y motivar al personal de la C.A Metro de Valencia, en el cumplimiento de su asistencia de forma regular y permanente a la jornada de trabajo, además de lograr reducir el nivel de ausentismo y mejorar la puntualidad a la hora de llegada.</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Û Los trabajadores ya cuentan con este beneficio, sin embargo, con (01) minuto de retardo el trabajador pierde ambos beneficios, tomando en cuenta que no cuentan con un transporte que los acerque a sus puestos de trabajo, permitir una holgura de 10 minutos para no perder el beneficio.

Responsables: Û Gerencia de Talento Humano
Recursos: Û Estos serán establecidos por la gerencia de talento humano.
Frecuencia: Û Mensual

Autor: Romero, E (2.018)

Cuadro 42. Estrategia N° 5

<h2>Taller de Comunicación Efectiva.</h2>
<p>Objetivos: poder evaluar sus capacidades comunicativas y orientarlas de manera eficiente al cumplimiento de metas y objetivos. Desarrollar y reforzar habilidades de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales laborales.</p>
<p style="text-align: center;">Actividades:</p> <p style="text-align: center;">Û La actividad será un taller, dónde a partir de exposiciones técnico-conceptuales, los participantes trabajarán en forma individual y en pequeños grupos con recursos de autodiagnósticos, de análisis y reflexión grupal, y experiencias psicodramáticas de aprendizaje.</p>

<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Gerencia de Talento Humano. Ü Centro de Capacitación y Adiestramiento Simón Bolívar (CCASB).
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Material de apoyo. Ü Recursos audiovisuales
<p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Semestral
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü 15.000.000 bolívares

Autor: Romero, E (2.018)

Cuadro 43. Estrategia N° 6

<h2 style="margin: 0;">Certificación de Coaching.</h2>
<p>Objetivos: certificar a los empleados más destacados con el propósito convertirlos agentes multiplicadores en el entorno de trabajo, cuyo conocimiento permita generar las condiciones para que los trabajadores implicados en dicho proceso busquen el camino para alcanzar los objetivos fijados, usando sus propios recursos y habilidades fuertemente apoyados de la motivación, responsabilidad y creatividad.</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ü Clases presenciales Ü Evaluaciones teórico-prácticas

<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Gerencia de Talento Humano. ü Gerencia de Operaciones de Transporte Subterráneo. ü Oficina de Estaciones y Protección al Usuario (OEPU).
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Material de apoyo. ü Recursos audiovisuales
<p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Semestral
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü 3.900.000 bolívares

Autor: Romero, E (2.018)

Cuadro 44. Estrategia N° 7

<p>Certificación de Psicología Laboral y Competitividad Organizacional.</p>
<p>Objetivos: certificar a un empleado en la aplicación de los principios de la psicología laboral en el contexto de competencias de talento humano, con el propósito convertirlos agentes multiplicadores en el entorno de trabajo.</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Clases presenciales ü Evaluaciones teórico-prácticas

<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Gerencia de Talento Humano. ü Gerencia de Operaciones de Transporte Subterráneo. ü Oficina de Estaciones y Protección al Usuario (OEPU).
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Material de apoyo. ü Recursos audiovisuales
<p>Frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü Semestral
<p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ü 3.900.000 bolívares

Autor: Romero, E (2.018)

4.5 Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo – beneficio.

Cuadro 45. Razón costo – beneficio de la Propuesta.

Propuesta	Costo (Bs.)	Beneficio
Taller de Liderazgo	5.000.00	<ul style="list-style-type: none"> Û Aprender herramientas para influir de su equipo de trabajo. Û Conocer secretos para aumentar su seguridad, confianza y autoestima. Û Establecer la importancia de la congruencia entre lo que piensa, dice y hace. Û Adquirir competencias como líder-coach tanto para el desarrollo personal como organizacional. Û Fortalecer la inteligencia emocional para responder positivamente ante los desafíos y situaciones adversas que se presentan.
Taller de Motivación.	15.000.000	<ul style="list-style-type: none"> Û Aumenta la confianza de los trabajadores. Û Disminución de la resistencia al cambio. Û El proceso de toma de decisiones se hace más eficiente. Û Incremento en el entusiasmo de los empleados. Û Actitud positiva de los trabajadores. Û El liderazgo será compartido por todos los que integran la organización

Adiestramiento y Capacitación.	2.500.000	<ul style="list-style-type: none"> Û Elimina los costos de recurrir a consultores externos. Û Eleva la moral de los trabajadores. Û Mayor identificación con la organización Û Promueve la formación de líderes. Û Mejora la relación laboral superior – subordinado.
Ajuste del Incentivo Monetario.	-----	<ul style="list-style-type: none"> Û Mayor compromiso. Û Incentiva a los trabajadores. Û Más responsabilidad por parte de los trabajadores. Û Motivación personal.
Taller de Comunicación Efectiva.	15.000.000	<ul style="list-style-type: none"> Û Efectividad al comunicarse. Û Determina la capacidad de escuchar. Û Genera confianza. Û Mejora las habilidades de comunicación oral y escrita. Û Disminuye los errores en la transmisión de ideas.
Certificación Coaching.	3.900.000	<ul style="list-style-type: none"> Û Ayuda a invertir mejor el tiempo. Û Reduce el estrés. Û Motivador. Û Define objetivos claros. Û Mejora las relaciones laborales.

		<ul style="list-style-type: none"> ü Ayuda al cumplir con los objetivos organizacionales. ü Autoconocimiento de los trabajadores.
Certificación de Psicología Laboral y Competitividad Organizacional.	3.900.000	<ul style="list-style-type: none"> ü Capacidad para abordar actividades vinculadas a la conducta de los trabajadores. ü Capacidad de resolver conflictos laborales más rápido. ü Análisis del comportamiento individual y grupal.

Autor: Romero, E (2.018)

A pesar de tener costos elevados, lo que se espera lograr con la implementación de las estrategias gerenciales anteriormente planteadas es optimizar el clima organizacional en las estaciones de la C.A Metro de Valencia, facilitando y permitiendo el cumplimiento de las actividades diarias de manera favorable para todos los integrantes del grupo de trabajo, obteniendo así mejores relaciones interpersonales, mayor motivación, incremento de la iniciativa de los trabajadores, aumento de la valoración al personal y una mejor comunicación.

La C.A Metro de Valencia por ser una empresa de servicio además gubernamental aunado a esto la situación que atraviesa actualmente el país dificulta un poco este tipo de inversiones, sin embargo, los beneficios de este proyecto se centran en el ser humano, es por ello que a pesar de ser beneficios intangibles, una inversión para mejorar el capital humano es muy importante y a través de herramientas gerenciales como el Empowerment los gerentes y coordinadores podrán delegar poder y autoridad a los trabajadores, con esto se genera un sentimiento en los trabajadores de ser dueños de su propio trabajo haciendo a un lado las estructuras piramidales y favoreciendo la dinamización de los procesos para tomar de decisiones de forma más oportuna y eficiente.

CONCLUSIONES.

En los últimos años, el clima organizacional ha tomado relevancia dentro de las organizaciones, las cuales buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar mayores niveles de productividad, sin perder de vista el recurso humano, el clima organizacional se ha convertido en factor determinante del comportamiento laboral de los trabajadores, del desempeño de las actividades diarias y la asistencia diaria, en este trabajo de investigación, se presentaron estrategias gerenciales que deben implementarse para aumentar el rendimiento de los empleados.

La importancia de estudiar el clima organizacional se basa en la gran influencia que éste fenómeno ejerce sobre el desempeño de los trabajadores y la relación con los resultados que estos obtienen en diferentes entornos laborales. De esta manera, basado en los resultados obtenidos en la presente investigación se ha determinado que la C.A. Metro de Valencia actualmente presenta un clima organizacional deficiente, carente de motivación, valoración y estímulo hacia los trabajadores.

El diagnóstico de los factores que determinan actualmente el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia, permitió conocer que la motivación, la comunicación y la valoración al personal, son algunos de los factores que influyen positivamente en el ambiente donde los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, causando efectos no sólo sobre la calidad de vida laboral sino también, en la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño y establecer relaciones interpersonales amistosas.

De las dimensiones que se evaluaron destacan con una calificación aceptable el liderazgo y el respeto entre los trabajadores, esto se debe a que los grupos de trabajo están formados por a lo sumo 8 trabajadores y los cuales conviven por más de 4 meses continuos en las mismas estaciones. Sin embargo, se observó que existe un grupo de trabajadores descontentos por la remuneración que reciben y por las condiciones laborales en las cuales ejecutan diariamente sus actividades ya que no cuentan con incentivos o la motivación suficiente para realizar dichas actividades.

RECOMENDACIONES.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones cuya finalidad es mejorar el clima organizacional actual permitiendo así incrementar el desempeño de los trabajadores de las estaciones de la C.A Metro de Valencia.

- Û Ejecutar cada una de las estrategias anteriormente planteadas.
- Û Invertir en mejorar el ambiente físico en el cual se labora, es decir, mejorar la ventilación, iluminación, servicios básicos y la comunicación.
- Û Realizar inversiones en el crecimiento profesional de los trabajadores, de manera tal que se fomente un ambiente laboral agradable y saludable para todos, de esta manera los trabajadores se sentirán más involucrados con la organización.
- Û Reconocer la labor tanto individual como grupal es un agente motivacional muy importante para mejorar el clima laboral, debido a que la motivación es prioritaria para la ejecución de las actividades diarias.
- Û Mejorar los canales formales de comunicación para que información llegue rápida y eficazmente a los trabajadores.
- Û Realizar un seguimiento y control de asistencias para determinar cuáles son los trabajadores con mayor índice de ausencias, para posteriormente abordarlos y en conjunto encontrar la solución a ese problema.
- Û Aún, cuando la empresa cumple con los beneficios tanto de ley como los contractuales, no está demás, revisar y mejorar periódicamente dichos beneficios para lograr así incrementar tanto la remuneración como la motivación de la fuerza laboral.
- Û Fomentar reuniones de integración, es decir, actividades deportivas y recreativas que permitan una sana distracción y liberación del estrés laboral al que puede estar inmerso el trabajador.
- Û Capacitación de liderazgo a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento y el de cada integrante de la organización.
- Û Reconocimiento a los trabajadores más destacados.

- Ü Fomentar la meritocracia a través de sistemas de promoción y líneas de carrera dentro de la organización, estableciendo políticas de promoción adecuadas para ocupar vacantes en las que se puedan desempeñar.
- Ü Se recomienda a los supervisores dar responsabilidades que conciernen a su cargo y a su vez dotarlos de los recursos necesarios para la realización de las tareas diarias, logrando que el personal se sienta satisfecho y más comprometido con la organización.
- Ü Fomentar el trabajo en equipo, se sugieren actividades de integración donde los trabajadores convivan y se identifiquen mejor como equipo.
- Ü Realizar periódicamente mediciones de clima organizacional a fin de mantener un ambiente laboral saludable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arias F. (1.999). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Tercera edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias F. (2.006). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Quinta edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Armalas, Elinor, (2.015) **Estudio del Ausentismo Laboral y su impacto en el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Heinz C.A** Tesis para obtener el título Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.
- Balestrini, Mirian (1998). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.** Consultores Asociados BL, Venezuela.
- Bravo M (2.013). **Relación entre el Clima Organizacional y el Compromiso de los Trabajadores.** México DF. Editorial Prentice Hall.
- Brunet (1.999) **El Clima del Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.** México. Editorial Trillas.
- Castellano P, Carlos A, Leal H, Adriana M (2.017) **Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamble de la Empresa Síragon de Venezuela C.A.** Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.
- Castillo Carola, Del Pino Nicol y Espinosa (2.000) **Cultura y Clima Organizacional.** Documento de Internet [consultado el 18/01/2018]
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Cárdenas P, Maricela C, Díaz D, María G, Carrillo P, Alejandra, (2.014) **Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa Familiar,** México: Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 8 Número 1 2.015. Documento de Internet [consultado el 20/01/2018]
<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>
- Chiavenato, I (2.012) **Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones.** Novena Edición. México. Editorial McGraw Hill.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2.009) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.908 de fecha 15 de febrero de 2.009
- Eslava E, (2.014) **Management y Gerencia**. Documento de Internet [consultado el 25/12/2017] http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
- Gestión de Clima Organizacional. HAY GROUP Venezuela. Documento de Internet [consultado el 29/12/2017] <http://www.haygroup.com/ve/services/index.aspx?id=14625>
- Gestión de Clima Organizacional. HAY GROUP Venezuela. Documento de Internet [consultado el 29/12/2017] http://www.haygroup.com/downloads/co/misc/brochure_insight_final_ssc.pdf
- Govindarajan, R (2.009) **El Desorden Sanitario tiene Cura**. Málaga, España. Editorial Marge Book.
- Hellriegel D, Slocum J (2.009) **Comportamiento Organizacional**. Doceava Edición. México. Cengage Learning.
- Hernández I, Herrera T (2.006) **Satisfacción Laboral, Desempeño Individual y Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios**. Documento de Internet [consultado el 18/12/2017] <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7175.pdf>
- Hernández S, Fernández R, Baptista C, Pilar L. (2.004) **Metodología de la Investigación**. Quinta edición. México DF. Editorial Mc-Graw Hill
- Hidalgo, O, Rodríguez M (2.016) **Clima Organizacional de una Empresa Manufacturera del Alambre en Valencia Estado Carabobo**, Tesis para obtener el título Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.
- Hurtado, J (2.012) **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Cuarta Edición. Caracas: SYPAL.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (2.005) Documento de Internet [consultado el 18/12/2017] http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html
- Kolb, D, Rubin, I y Mcintyre, J. (2.001) **Psicología de las Organizaciones**. México DF. Editorial Prentice Hall

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2.012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2.002

Maslow A, (1954) **Motivación y Personalidad**. Documento de Internet [consultado el 03/01/2018] <http://www.hizhinao.com/wp-content/uploads/2016/10/Abraham-Maslow.-Motivaci%C3%B3n-y-personalidad.pdf>

Marqués de Ponte M, Marcano D, (2.010) **Relación entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Abandonar la Institución en Docentes Universitarios a Tiempo Completo del Sector Privado**. Documento de Internet [consultado el 29/11/2017] <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS0013.pdf>

Méndez, Carlos. (2.003). **Metodología: Guía para Elaborar Diseño de Investigación en Ciencias Económicas, Sociales, Contables y Administrativas**. Segunda edición. Bogotá. Colombia. Editorial Mc-Graw Hill

Pérez J, (2.012) **Qué son las Bases Teóricas de la Investigación**. Documento de Internet [consultado el 10/12/2017] <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1>

Quiñones, Jorge (2.012) **Clima Organizacional como factor determinante de la Migración (Éxodo) de los Trabajadores de la Empresa Daimler Automotive de Venezuela** Tesis para obtener el título Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.

Quintero N, Africano M, y Faria E (2.008) **Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago**. Revista negotium ciencias gerenciales. Documento de Internet [consultado el 25/11/2017] <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Ratti, A (2.012) **Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en las Empresas Venezolanas en el Año 2.011**. Documento de Internet [consultado el 29/11/2017] <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1>

Romero P Daniel, (2.005) **Trabajo y Motivación**. Documento de Internet [consultado el 04/01/2018] <https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>

- Sosa, Ivett (2.004) **Estudio de Clima Organizacional en Entidades Turísticas.** Universidad de la Habana.
- Stracuzzi, S y Martins, F (2.012) **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Tercera edición. Caracas, Venezuela. Editorial Fedupel.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2.004) **Proceso de la Investigación Científica.** Cuarta Edición. México. Editorial Limusa.
- Terry G y Franklin S (1.986) **Principios de Administración.** Primera edición. México DF. Editorial Continental S.A
- Tubán R. (2.000) **Evaluación.** Documento de Internet [consultado el 18/12/2017]
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf
- Zarate R, (2.013) **Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas.** Cuarta Edición. México. Editorial McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS



Ítem	Pregunta	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				

12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				

Resultado de la validación del instrumento a través de la aplicación del software IBM spss Statistics Editor de datos versión 24.

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	45	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	28