



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA
DE ENSAMBLAJE DE LA EMPRESA SÍRAGON DE
VENEZUELA C.A.**

Autores: Castellano P., Carlos A.
C.I.: 23.812.330
Leal H., Adriana M.
C.I.: 20.697.103

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
CARRERA: INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA
DE ENSAMBLAJE DE LA EMPRESA SÍRAGON DE
VENEZUELA C.A.**

Trabajo de Grado para Optar al Título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autores:
Castellano P., Carlos A.
C.I.: 23.812.330
Leal H., Adriana M.
C.I.: 20.697.103

Tutor Académico: Ing. Ana Avendaño

San Diego, Octubre del 2017



Universidad José Antonio Páez
Facultad de Ingeniería

FI-1-013-2017-2

Valencia, 07 de Julio de 2017.

Ciudadanos:

Castellano Carlos

C.I. 23.812.330

Leal Adriana

C.I. 20.697.103

Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 2-2017 de fecha 07/07/2017 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA DE ENSAMBLAJE DE LA EMPRESA SIRAGON DE VENEZUELA C.A."** 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 Pizzella, C.I. 4.598.880 como Tutotes Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente.



Ing. José Gregorio Díaz
Decano de la Facultad de Ingeniería

c. c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (2).

JGD/ fr



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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ing. Ana Avendaño, portador de la cédula de identidad N° 7.187.788, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Carlos Alejandro Castellano Palacios, portador de la cédula de identidad N° 23.812.330 y Adriana M. Leal H, portadora de la cédula de identidad N° 20.697.103, titulado **“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA DE ENSAMBLAJE DE LA EMPRESA SÍRAGON DE VENEZUELA.”** Presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero, 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 18 días del mes de Octubre del 2017.

Ing. Ana Avendaño
C.I.: 7.187.788

DEDICATORIA

A mi padre, por sus más sinceros consejos a lo largo de mi carrera, recordándome siempre que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se puede.

A mi madre, por confiar en mis decisiones y encontrar siempre las palabras precisas en el momento oportuno dándome fuerzas para seguir adelante.

A ambos, por ser para mí una guía y pilar fundamental en mi vida, su apoyo y amor infinito me han dado la motivación más grande y empuje cada día, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluye este y junto con su ejemplo he logrado llegar hasta aquí y convertirme en la mujer que soy hoy en día. Que privilegio ser su hija, son los mejores.

A mis hermanas, Angélica por todo su aporte y consejos sabios y a Andrea por su apoyo incondicional y por ser como una segunda madre para mí.

A mi compañero de tesis, por su buena energía haciéndome sentir que juntos lograremos lo que nos propongamos, gracias por tu apoyo total, no podría haber encontrado uno mejor.

Adriana

DEDICATORIA

A mi Padre y a mi Madre, por su apoyo incondicional en todo momento con los mejores consejos, por orientarme y guiarme por el camino del bien, por su confianza en mí, esto va dedicado a ustedes porque merecen esto y mucho mas.

A mis hermanos, por estar siempre presente apoyándome en todo momento.

A mis amigas, Carla y Sarah por estar siempre para mí apoyándome y aconsejándome en los momentos mas difíciles.

A mi compañera de tesis, por ser tan especial, incondicional, y una gran amiga. Por ser la mejor compañera que pude haber encontrado, sin duda somos un gran equipo.

Carlos

.AGRADECIMIENTO

A Dios, por siempre estar presente en mi vida y en mi corazón, guiándome cada día para tomar las mejores decisiones.

A la Universidad José Antonio Páez, por brindarme una exitosa y prospera culminación de carrera.

A la planta de ensamblaje de la empresa Siragon de Venezuela, por aportarnos todo lo necesario para el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

A mi tutora Ana Avendaño, persona que tendrá mi cariño y admiración por siempre, su apoyo y protección incondicional es digno de admiración, por profesoras como ella es que la educación tiene un valor incalculable, su constante motivación impulsa al estudiantado a lograr sus sueños.

A todas esas amistades y personas valiosas que encontré a lo largo de mi camino aportándome bienestar, apoyo y satisfacciones.

A todos mi más sinceros agradecimientos.

Adriana

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por darme sabiduría durante toda la carrera para tomar las mejores decisiones, guiándome y dándome fuerzas para enfrentar cada reto que se me presenta y seguir adelante siempre.

A la Universidad José Antonio Páez, por darme la oportunidad de estudio y culminar mi carrera de Ingeniería

A mi tutora Ing. Ana Avendaño, por su gran dedicación incondicional, con la mejor disposición para darnos los mejores consejos y sugerencias oportunas. Es una excelente persona, que sin duda nos ha motivado e impulsado a realizar un trabajo de grado de calidad.

A la empresa Síragon de Venezuela, por abrirnos las puertas y contribuir en la realización de la investigación.

A mis amigos y compañeros, por compartir vivencias y aprendizajes.

Agradecido siempre,

Carlos

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
RESUMEN INFORMATIVO	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	7
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivos General.....	7
1.3.2 Objetivo Específicos.....	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	7
1.5 Alcance.....	8
II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Clima Organizacional.....	13
2.2.2 Características del Clima Organizacional.....	14
2.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	16
2.2.4 Funciones del Clima Organizacional.....	17
2.2.5 Determinantes del Clima Organizacional.....	20
2.2.6 Beneficios del Clima Organizacional Satisfactorio.....	20
2.2.7 Resultados de un Clima Organizacional Negativo.....	20
2.2.8 Elementos del Clima Organizacional.....	21
2.2.9 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.....	22

2.2.10 Teoría del Clima Organizacional de Likert.-.....	23
2.2.11 Cambio Organizacional.....	25
2.2.12 Motivación.....	29
2.3 Bases Legales.....	31
2.4 Definición de Términos Básicos.....	36

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Nivel de Investigación.....	38
3.2 Diseño de la Investigación.....	39
3.3 Población y Muestra.....	40
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
3.5 Instrumentos de Recolección de Información.....	41
3.6 Fases de la investigación.....	42

IV. RESULTADOS

4.1 Fase I: Diagnostico de los distintos factores que afectan el clima organizacional de la Planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela.....	44
4.1.1 Observación directa.....	45
4.1.2 Resultado del diagnóstico en la aplicación del Cuestionario de Likert a la muestra seleccionada.....	47
4.2 Fase II: Análisis de las causas más relevantes que afectan el desempeño laboral.....	64
4.2.1 Factor integración.....	64
4.2.2 Factor sentido de pertenencia.....	65
4.2.3 Factor comunicación.....	66
4.2.4 Factor liderazgo.....	67
4.2.5 Factor motivación.....	68
4.2.6 Factor compensación.....	60
4.2.7 Factor capacitación.....	70
4.2.8 Diagrama de Ishikawa.....	71
4.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el rendimiento laboral a través del clima organizacional.....	82

4.4 Fase VI: Evaluación económica de las propuestas mediante	
La relación costo-beneficio.....	90
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES.....	96
LISTA DE REFERENCIAS.....	97
ANEXO.....	99

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		Pág.
1.	Distribución del personal.....	40
2.	Ficha de observación.....	45
3.	Participación actividades de integración.....	48
4.	Trabajo en equipo.....	48
5.	Relaciones laborales.....	49
6.	Integración eventos.....	49
7.	Relaciones interpersonales.....	50
8.	Identificación.....	50
9.	Enfoques de la empresa.....	51
10.	Sentido de pertenencia.....	51
11.	Fluidez comunicacional.....	52
12.	Relación con superiores.....	52
13.	Relación gerente con grupo de trabajo.....	53
14.	Información eficaz.....	53
15.	Canales formales de información.....	54
16.	Toma de decisiones.....	54
17.	Relación interpersonal con superiores.....	55
18.	Integración en el entorno laboral.....	55
19.	Autonomía en la toma de decisiones.....	56
20.	Distribución carga laboral.....	56
21.	Reconocimiento laboral.....	57
22.	Nivel motivacional.....	57
23.	Satisfacción laboral.....	58
24.	Ambiente laboral.....	58

25.	Beneficios equitativos.....	59
26.	Compensación salarial.....	59
27.	Lealtad organizacional.....	60
28.	Remuneración.....	60
29.	Remuneración satisfactoria.....	61
30.	Adiestramiento.....	61
31.	Oportunidad de progreso.....	62
32.	Planes de desarrollo potencial.....	62
33.	Presupuesto y beneficios de la propuesta.....	90

LISTA DE TABLAS

TABLA		Pág.
1.	Análisis factor integración.....	62
2.	Análisis factor sentido de pertenencia.....	63
3.	Análisis factor comunicación.....	64
4.	Análisis factor liderazgo.....	65
5.	Análisis factor motivación.....	66
6.	Análisis factor compensación.....	67
7.	Análisis factor capacitación y desarrollo.....	68
8.	Resultados de la evaluación del factor comunicación.....	72
9.	Resultados de la evaluación del factor liderazgo.....	74
10.	Resultados de la evaluación del factor motivación.....	76
11.	Resultados de la evaluación del factor compensación.....	78
12.	Resultados de la evaluación del factor capacitación y desarrollo....	80

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pág.
1.	Integración.....	48
2.	Integración.....	48
3.	Integración.....	49
4.	Integración.....	49
5.	Integración.....	50
6.	Sentido de pertenencia.....	50
7.	Sentido de pertenencia.....	51
8.	Sentido de pertenencia.....	51
9.	Comunicación.....	52
10.	Comunicación.....	52
11.	Comunicación.....	53
12.	Comunicación.....	53
13.	Comunicación.....	54
14.	Liderazgo.....	54
15.	Liderazgo.....	55
16.	Liderazgo.....	55
17.	Liderazgo.....	56
18.	Liderazgo.....	56
19.	Motivación.....	57
20.	Motivación.....	57
21.	Motivación.....	58
22.	Motivación.....	58
23.	Motivación.....	59
24.	Compensación.....	59

25.	Compensación.....	60
26.	Compensación.....	60
27.	Compensación.....	61
28.	Capacitación y desarrollo.....	61
29.	Capacitación y desarrollo.....	62
30.	Capacitación y desarrollo.....	62
31.	Diagrama de pareto, factor comunicación.....	72
32.	Diagrama de pareto, factor liderazgo.....	74
33.	Diagrama de pareto, factor motivación.....	76
34.	Diagrama de pareto, factor compensación.....	78
35.	Diagrama de pareto, factor capacitación y desarrollo.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		Pág.
1.	Diagrama de Ishikawa.....	69

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

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA MEJORA
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PLANTA DE ENSAMBLAJE DE
LA EMPRESA SÍRAGON DE VENEZUELA**

Autores: Carlos A. Castellano P. y Adriana M. Leal H.

Tutor Académico: Ing. Ana Avendaño

Fecha: Junio 2017

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa Síragon de Venezuela, reconocida marca de equipos de tecnología avanzada y electrodomésticos especializada en el sector de ensamblaje. Actualmente, se ha observado en el personal de la planta de ensamblaje diversos factores que afectan el clima organizacional, tales como, el alto nivel de rotación, poco entusiasmo, indiferencia con respecto a la organización y comunicación deficiente, entre otros, que influyen en el desempeño laboral, debido al entorno en el que desenvuelven. Se realizó la investigación bajo los lineamientos de un proyecto factible y descriptivo, con diseño de campo, así mismo, la encuesta a través del cuestionario y la observación directa como instrumento para la recolección de datos, fueron realizadas a una muestra de 38 personas, en el cual se detectaron mediante las herramientas de ishikawa y pareto identificando cuáles son los factores que inciden más desfavorablemente en el clima organizacional tal y como comunicación, liderazgo, capacitación y desarrollo, compensación y motivación, permitiendo de esta manera proponer las estrategias más adecuadas y con mayor impacto para mejorar las causas más relevantes identificadas, enfocadas en aumentar el entusiasmo, creando un ambiente laboral de agrado, donde los trabajadores se sientan a gusto y quieran crecer profesional. Para así finalmente poder mostrar como la relación beneficio costo satisface la inversión realizada para el logro de los objetivos planteados y la organización se encuentre encaminada en el cumplimiento de su misión y visión en conjunto con el bienestar de sus empleados.

Descriptor: Estrategias, Clima Organizacional, Desempeño Laboral.

INTRODUCCION

Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos constituyen un activo vital para su funcionamiento, pero con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, aunado al desequilibrio económico presente, sin dejar a un lado la constante necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en ellas, poco a poco se han ido dejando de lado las necesidades de estos, lo que ha generado descontento y por consiguiente, la labor es realizada con deficiencia.

La motivación del personal es casi siempre un tema de relevancia, y si se quiere, de preocupación para la mayoría de los empresarios, ellos buscan que los empleados a trabajadores contribuyan con actividades que fortalezcan la misión y visión planteada, así como también con un equipo organizado con el fin de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas de la empresa.

Aunque la motivación nace y crece dentro de cada individuo el jefe empresarial puede impulsar a sus trabajadores a liberar su propia motivación por las tareas asignadas. El uso adecuado de incentivos y recompensas, así como mejorar en las condiciones de trabajo puede ser muy útil como herramienta para despertar la motivación.

Los tiempos cambian, y las organizaciones y sus necesidades también, así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de ese activo intangible es el Clima Organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según sus necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios para todos.

La nueva gerencia introduce un ambiente fresco, irreverente e innovador obteniendo resultados positivos en la identificación de los empleados con la organización; sumando a estas características se imponen las nuevas formas de retribución del desempeño,

programas de capacitación, y planes de carrera, factores esenciales para la retención de empleados fortaleciendo el capital de conocimiento de la organización.

En virtud de lo antes expuesto surge la inquietud de realizar un estudio de Clima Organizacional en la empresa Síragon de Venezuela con la finalidad de aumentar significativamente el desempeño laboral en dicha empresa, ya que se han observado ciertos factores que se pueden tomar como alerta, como por ejemplo, alto índice de rotación, desinterés en el trabajo que realiza el personal, ausentismo, entre otros, poniendo en duda si el clima organizacional actual es bueno.

Es por esto que el presente trabajo tiene como finalidad, determinar las causas más relevantes que podrían estar afectando el ambiente laboral y de esta manera cumplir con el objetivo de la investigación, estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema de lo general a lo específico, además, se desarrollan el objetivo general y los objetivos específicos que son los que garantizarán el éxito de dicho trabajo y la dirección que tomará el mismo, así como la justificación que sustenta el porqué de la investigación, de igual forma, se describe el alcance.

Así mismo, el Capítulo II, pauta los antecedentes en los que se apoya la investigación, además, las bases legales y las bases teóricas donde se explican y sustentan de la manera más conveniente la información que se desarrolla en el trabajo y posteriormente la definición de términos básicos.

Por otra parte, en el Capítulo III, se expone el tipo, diseño y nivel de la investigación empleada, en ese sentido, se define las técnicas de recolección de información, los lineamientos y fases metodológicas que permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Por último, en el Capítulo IV, se desarrolla cada una de las fases establecidas en el capítulo anterior para alcanzar el objetivo general, detallando los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados, además de la propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional y por último la relación beneficio costo de dicha propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el inicio de la vida de una empresa, independientemente de su actividad, los objetivos de mayor relevancia que forman parte de la misma se basan en producir beneficios en distintos aspectos, tales como la generación de utilidades, crecimiento en el mercado y apoyo a obras sociales y comunitarias. Sin embargo, la existencia de cualquier organización se lleva a cabo con la cooperación de un grupo de individuos que dan vida a cada área de trabajo por tal razón los roles que se asumen y la manera cómo interactúan cobran una gran importancia, esto teniendo en cuenta que el comportamiento de quienes ejercen actividades dentro de una organización se ve influenciado por las percepciones que cada integrante de la empresa perciba de distintos factores que intervienen en el ámbito laboral. Debido a esto se observa la gran importancia del ambiente de trabajo o clima organizacional.

Las organizaciones se encuentran en la necesidad de adecuarse a los cambios, resultando necesario repensar los esquemas tradicionales sobre los cuales se diseñaron sus estructuras y procesos, aunado a la aplicación de nuevos esquemas de gestión del talento humano, dirigidos a optimizar el potencial y conocimientos de las personas que integran las organizaciones. Este nuevo escenario se enmarca dentro de lo que los tratadistas del tema, tal es el caso de Chiavenato (2009), han definido como la era del conocimiento.

En la era del conocimiento, entre los cambios más característicos producidos y esperados a nivel de las estructuras organizacionales, ha de señalarse la transición de los modelos mecanicistas a diseños, más flexibles, con menor carga burocrática, de igual manera esta era demanda transformaciones en las tradicionales formas de

organizar el trabajo, ejercer liderazgo, autoridad, tomar decisiones y formas de comunicación, al igual que urge la revalorización de las personas a lo interno de las organizaciones, su consideración y tratamiento como mano de obra, operarios de máquinas y empleados controlados, ha de ceder espacio, pasando de ser agentes pasivos a agentes activos en todos los procesos organizacionales, destacando así la importancia atribuida al factor humano en el nuevo escenario, donde la satisfacción de sus necesidades es esencial.

Se ha conocido, que cada vez son más las empresas que llevan a cabo estudios organizacionales realizados a nivel mundial enfocados en los equipos de trabajo que interactúan entre sí, cumpliendo diversas funciones particulares, para alcanzar los objetivos establecidos. Sin olvidar el factor motivacional que los haga sentir comprometidos en el cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos por la empresa, teniendo un sentido de pertenencia con la misma.

Los equipos gerenciales directivos de las organizaciones, deben estar muy atentos a conocer y trabajar la motivación y satisfacción de las necesidades de sus integrantes, de allí la pertinencia de realizar estudios periódicos que permitan medir estos aspectos, adquiriendo importancia los estudios del clima organizacional.

En la actualidad el escenario donde se desenvuelven las organizaciones venezolanas está rodeado de un entorno lleno de constantes cambios no solo a nivel tecnológico y social, sino también con una gran crisis en el ámbito político y económico, lo cual limita la posibilidad que el personal se desempeñe en un ambiente laboral capaz de promover el entusiasmo, la motivación, la buena comunicación entre los compañeros de trabajo, la superación intelectual, la satisfacción laboral, es decir, incide en el clima organizacional de la empresa, dando lugar a que disminuya el rendimiento, la productividad y, por consiguiente, afectan la rentabilidad de la entidad.

De esta manera el impacto que crea en la organización obliga a este sector flexibilizarse para adaptarse a las demandas del mercado con el propósito de definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir

oportunamente el efecto de las amenazas, tanto en el ambiente interno como externo de las empresas.

Los estudios dirigidos a conocer el clima organizacional constituyen en la actualidad una herramienta gerencial de carácter estratégico, puesto que permite la planeación y aplicación de correctivos dirigidos a incidir sobre aquellos factores que estén afectando la motivación y el desempeño. Un clima organizacional percibido como favorable contribuye a lograr bajos niveles de rotación, satisfacción, aumenta la productividad, adaptación y compromiso, entre otros factores no menos importantes. Sin embargo, un clima desfavorable estimula el ausentismo, los altos niveles de rotación, escasa innovación, disminuye el compromiso y la productividad.

Un adecuado clima organizacional se constituye en uno de los factores capaces de coadyuvar en procesos organizativos caracterizados por la innovación y el cambio, e incluso la incertidumbre del escenario económico actual, donde el talento humano adquiere un rol cada vez más preponderante en el éxito de las organizaciones, es por ello, que el establecimiento de mediciones periódicas del clima y la consecuente aplicación de correctivos, se constituye en una especie de practica obligada, en pro de lograr los objetivos y metas de las empresas.

Las organizaciones venezolanas no están exentas de esta realidad, tal es el caso de la empresa Síragon de Venezuela, ubicada en San Diego, Estado Carabobo, dedicada al ensamblaje, fabricación, diseño y distribución de equipos de alta tecnología y electrodomésticos, orientada a producir Tablets, Smartphones, Laptops, All in One, PC de escritorio, televisores, aires acondicionados, entre otros equipos. Siendo esta una ciudad industrial y en atención a la misión de esta empresa guiada hacia el liderazgo en país emergentes en el desarrollo para comercialización de nuevas tecnologías, es muy probable que sean adoptadas con más facilidad las estrategias gerenciales, que están orientadas al establecimiento de un clima organizacional prospero.

Se comprueba la importancia atribuida al talento humano, como factor primordial para lograr la adaptación y capacidad de respuesta de la organización ante las actuales demandas de su entorno, ahora bien, es importante considerar que esta empresa posee

ciertas características capaces de impactar el clima organizacional, con la repercusión en los niveles de productividad esperados, resaltando en primer lugar el índice de rotación, calculado para el primer trimestre del año 2017, en 30% aunado a que la antigüedad promedio en las áreas medulares, tales como las áreas de producción y control de calidad, no supera los 3 años. Por otra parte, la apatía, el desánimo y la indiferencia forman parte de las actitudes mostradas por parte de las personas que dan vida a la organización.

Así mismo, todos estos elementos que influyen desfavorablemente en el clima organizacional, dificultan el alcance que tiene la organización de ser una empresa líder en los países emergentes en desarrollo generando igualdad de acceso de tecnología y mejorando la calidad de vida de los consumidores en general, tal y como lo expresa la misión y visión de esta empresa.

En el mismo orden de ideas, los ajustes de sueldos y salarios están determinados por decretos presidenciales y no por la evaluación de desempeño aplicada a cada empleado, la cual no siempre es asumida como satisfactoria por los evaluados aumentando la desmotivación en ellos. Por lo anteriormente expuesto, la amplia deserción de personal con un nivel académico alto, conlleva a que la empresa reclute y seleccione personal menos calificado devengando un salario menor.

Para que se produzca un cambio que fomente un clima organizacional de calidad, se hace necesario que los directivos asuman el liderazgo de la institución y se manejen conocimientos y acciones enfocados hacia la gerencia educativa. Donde se debe hacer un estudio de la participación colectiva del personal para el conocimiento de sus necesidades. Se sostiene que la gestión de los directivos, va a determinar la calidad del clima organizacional y los beneficios que este genere.

Los aspectos descritos ameritan ser analizados y abordados, ya que, se tratan de variables capaces de influir de forma negativa en el clima organizacional de esta empresa, puesto que está demostrado a través de innumerables estudios, que un clima organizacional desfavorable repercute en la productividad y desempeño laboral en las organizaciones. La motivación y satisfacción de las necesidades de los colaboradores,

es esencial en tanto los más modernos equipos y la aplicación de tecnología, pierde sentido si las personas no se encuentran motivadas para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Este contexto demanda a la administración de la organización Síragon Venezuela, estar muy atenta a conocer y trabajar la motivación, de allí la creciente importancia de estudiar su clima organizacional.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera las estrategias gerenciales van a beneficiar al clima organizacional en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela C.A?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela, con el fin de aumentar el rendimiento laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los distintos factores que afectan el clima organizacional de la Planta de Ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela.
- Analizar las causas más relevantes que contribuyen al desmejoramiento continuo del desempeño laboral en la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela.
- Diseñar estrategias gerenciales mediante un exhaustivo estudio que permitan mejorar el rendimiento laboral a través del clima organizacional.
- Evaluar las propuestas mediante la relación beneficio costo.

Justificación de la Investigación

Las organizaciones empresariales a nivel mundial conciben un constante movimiento de factores externos que no deben dejarse a un lado, ya que, estos afectan directa o indirectamente el pleno desarrollo de las actividades llevadas a cabo en una organización, recordando que esta se encuentra respaldada por personal interno con el deber de ser un equipo motivado y que además se encuentre identificado con la

organización para que así, de esta manera logren aportar y alcanzar los objetivos deseados. Por lo tanto, es de tal importancia el análisis de los comportamientos, actitudes y aptitudes del personal en el pleno desempeño de la organización, para poder desarrollar y diseñar herramientas con la finalidad de realizar aplicaciones correctivas que incurran en el alcance de las metas organizacionales, dejando en evidencia así, que en una organización donde la armonía y un clima favorable de trabajo, forman parte fundamental de factores claves para lograr la producción necesaria consecuencia del buen desarrollo de las actividades en la empresa.

La importancia de esta investigación reside en la correcta toma de decisiones, respetando las líneas de mando en función de un desempeño gerencial determinando aquellas variables susceptibles a cambios para atraer un clima organizacional favorable, el cual servirá de guía para continuo diseño y posterior aplicación en cualquier ámbito empresarial.

Es por esto que la realización de un estudio del clima organizacional para la planta de ensamblaje de la empresa SIRAGON C.A., puede significar un punto de partida para consecutivos estudios, brindando así en las diferentes áreas, estrategias a implementar en el ámbito del desarrollo organizacional, trabajando de manera enfática en el poder de adaptación a los posibles cambios que se podrían generar.

Alcance

El estudio de este trabajo especial de grado, está dirigido a la planta de ensamblaje de la empresa de equipos electrónicos Síragon de Venezuela C.A. y la implementación dependerá netamente de la gerencia, establecida en el centro de país, específicamente en la Zona Industrial Castillito, en San Diego Edo. Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene el propósito de mostrar los basamentos de los diferentes conceptos e investigaciones que van a orientar y darle sentido a la presente investigación, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2004), lo define como: “El marco teórico nos ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones completas.” En este capítulo se expone los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En primer lugar se encontró a Vargas, Edgar (2015) presentó un trabajo de grado para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, titulado **Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015**. Con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

El estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres.

El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Tal cuestionario del clima organizacional, que abarca un total de 30 ítems con una amplitud de escala de Likert se tomara en cuenta para la realización del presente trabajo investigativo ya que se considera importante, estudiar a fondo la percepción de los empleados en cuanto a la organización, y así alcanzar los objetivos establecidos.

También, Paz, A. y Marín, S. (2014) presentaron un proyecto de investigación para optar por el título de Maestría en Administración de Negocios, titulado: **Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales**, exponen que todos los tipos de organizaciones, sin importar su objeto social, están conformadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de los objetivos institucionales. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización; permite mejorar la eficiencia y eficacia lo que se refleja en la productividad de ésta y el alcance de sus objetivos. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de este.

Diseñaron un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 84 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir clima Organizacional.

En general, se concluyó que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. En cuanto al Clima Organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción poco satisfactoria del clima Organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones.

Por lo tanto, se evaluará la manera en la que se diagnosticaron los factores que determinan el clima organizacional para considerar su aplicación en el presente trabajo.

Así mismo, Antúnez, Y. (2015) elaboró un Trabajo de Grado ante la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, titulado: **El Clima Organizacional Como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco Ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua**, el objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

Se concluyó que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados, ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento). También, de este trabajo de grado se tomará en cuenta la manera en la que fueron realizadas las preguntas en el cuestionario y las recomendaciones realizadas, ya que no solo consideraron el factor cuantitativo sino el cualitativo, que permitirá obtener mayor información relevante y adecuada.

Igualmente, Rodríguez (2013) desarrolló un estudio, titulado: **Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental**, presentado para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial ante la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto. Metodológicamente, fue una investigación no experimental, descriptiva, con estudio de campo de tipo evaluativo. La población estuvo compuesta por tres empresas; Refinadora de Maíz Venezolana (Remavenca), Colaca, C.A. y Vitalim, C.A., con una muestra de once (11) gerentes y cincuenta y tres (53) empleados de nivel administrativo, quienes aportaron los datos en donde se sustentaron los resultados. En este sentido, se concluyó que las empresas estudiadas presentan como elementos que conforman el clima organizacional, en primer lugar, un medio ambiente de trabajo adecuado, donde el personal del nivel gerencial así como el administrativo, tienen la

percepción de contar con espacios físicos, equipos de trabajo en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades. No obstante, en relación al sistema de salarios y recompensas utilizado por las organizaciones de alimentos balanceados para animales de la Región Centroccidental se encontró que a nivel gerencial existe un alto grado de satisfacción y aceptación de dicho sistema pero a nivel administrativo la tendencia difiere con relación a la gerencia, ya que, el personal considera que aun y cuando se reconoce la existencia de sistemas de recompensas, perciben que este no es el más apropiado y las empresas no poseen políticas de desarrollo ni de remuneración idóneas. . De tal manera, se tomará la evaluación realizada como base para visualizar la situación en la que se encuentra la empresa actualmente y así determinar el clima organizacional para seleccionar las estrategias más adecuadas que contribuyan a la solución de la problemática planteada.

2.2 Bases teóricas

Para comenzar, es importante definir lo que se comprende por bases teóricas y según Arias (2006), implican un desarrollo de los conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Es decir, son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicaran en el problema de la investigación cuya atención está directamente relacionada con las variables del trabajo de grado. A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

2.2.1 Clima Organizacional

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, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión

personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. (Robbins, 1999)

Forehand y Gilmer (SF) definen el clima organizacional como "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman." (Forehand y Gilmer, 1992)

Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Cabrera, 1996)

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De

ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.2 Características del Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características: (Gonçalves, 1997)

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección tales como los tipos de supervisión; autoritaria, participativa. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización como los sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo como por ejemplo, los sistemas de incentivo, el apoyo social, la interacción con los demás miembros, entre otros.

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro,

afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación, Así mismo, entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

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.). (Gonçalves, 1997)

2.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (1998) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa

- **Estructura**

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

- **Responsabilidad (Empowerment)**

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

- **Recompensa**

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

- **Desafío**

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

- **Relaciones**

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

- **Cooperación**

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

- **Estándares**

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

- **Conflictos**

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

- **Identidad**

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

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

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

2.2.4 Funciones del Clima Organizacional

Las funciones del clima organizacional según Castillo (2000), son:

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **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.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Es el 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.

- **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **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.
- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
- **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel 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 importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.2.5 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

2.2.6 Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.

Un buen clima organizacional 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

2.2.7 Resultados de un Clima Organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Pérdidas de tiempo
- Quejas
- Mayor tiempo extra
- Calidad deficiente
- Sabotajes
- Demoras
- Hurtos
- Mayor rotación de personal
- Incrementos de gastos
- Interrupciones constantes en el proceso de trabajo

2.2.8 Elementos del clima Organizacional

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Por lo tanto nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como (Castillo, 2000)

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;

- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

2.2.9 Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla. (Martínez, 2013)

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Cultura organizacional

La cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional es en si que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

2.2.10 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. En tal sentido se cita:

- **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.
 - Sistema I. Autoritario explotador
 - Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo Participativo.
 - Sistema III. Consultivo.
 - Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I. Autoritario explotador 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.

Sistema II. Autoritario paternalista 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.

Sistema III. Consultivo, 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.

El sistema IV, participación en grupo, 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; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.2.11 Cambio Organizacional

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.(Stephen, 1999) Otra definición sería: el conjunto

de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Tipos de fuerzas de Cambio

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en (Reyes, 1997):

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas; cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar es que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo. Se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, porque todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje. El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento, que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, esto se puede sintetizar en las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un acto reflejo.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación, del cual como ya se dijo, en un principio las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe considerar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

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, acometer un proceso de gerencia del 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.

Por último, se quiere dejar claro que, como idea central, 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.

Singularidad en el Proceso de Cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única. (Reyes, 1997)

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

Proceso de Cambio Organizacional

Cambiar no es muy fácil, en primer lugar, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores. (Reyes, 1997)

A. Descongelar implica tornar obvia la necesidad de cambio tanto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.

B. El cambio implica incorporar un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio alimentará a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se irán identificando con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos en la medida que percibieren su eficacia en el desempeño.

C. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. (Reyes, 1997)

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil. (Reyes, 1997)

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos como por ejemplo: resultados finales negativos o beneficios sólo marginales, mayores esfuerzos y costes en todo el proceso, retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros, efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o el desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

2.2.12 Motivación

Según Abraham Maslow (1954, 22 Pag.) 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 varía en cuanto al grado de potencia del deseo o anhelo.

Motivación en el Trabajo

Según el Profesor Daniel Romero Pernalette (2005, 2 Pág.). 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.

Elementos Fundamentales de la Motivación

Según Daniel Romero Pernaletе (2005, 3 Pág.), en su estudio llamado: Trabajo y Motivación.

“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 (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso)
- § La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige, y la 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.

Dimensiones de la Motivación

Según Daniel Romero Pernaletе (2005, 6 Pág.), en su estudio llamado: Trabajo y Motivación.

- § “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 centrara 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”

Tipología de la Motivación

Según Daniel Romero Pernaleté en su estudio llamado: Trabajo y Motivación.

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.” (Pernaleté, 2005)

3.3 Bases Legales

En el proceso de elaboración de este estudio, es importante traer a consideración los aspectos vinculados al marco normativo, en el cual se desenvuelve la explicación del clima organizacional como factor clave para mejorar el desempeño laboral en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela, ya que, todas las actividades realizadas dentro del espacio geográfico denominado territorio venezolano, se guían por las disposiciones contenidas en la normativa legal vigente.

Por lo antes expuesto, a continuación se presentan los fundamentos legales relacionados con la investigación, que atendiendo a la jerarquía de las leyes, exige de hacer referencia, en primer lugar, a la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Como norma fundamental del ordenamiento jurídico venezolano, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), fija los límites y define las relaciones entre los poderes del Estado y de estos con sus ciudadanos, determinando así las bases para su gobierno y para la organización de las instituciones en que tales poderes se

asientan. Adicionalmente, garantizar al pueblo sus derechos y libertades. Por ello, establece lo fines esenciales del Estado, entre los cuales destacan los expuestos en el Artículo 3, el cual ordena que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Es por lo antes expuesto que, es un fin para el Estado venezolano la promoción de la prosperidad de los trabajadores y, por consiguiente, entre los medios para el logro de tal fin, se encuentra la educación y el trabajo. De esta forma, la explicación del porqué mejorar el clima organizacional en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela.

Asimismo, establece en el Artículo 87 que:

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.

Por lo tanto, todos los venezolanos tienen el derecho y el deber de trabajar, para lo cual el Estado garantiza la obtención de una ocupación productiva a través del fomento del empleo. De igual forma, busca avalar la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo de acuerdo con lo establecido por el Artículo 88 y considera al trabajo como un hecho social que goza de protección estatal según lo explica el Artículo 89.

También, establece en el Artículo 91 que: Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder

a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

Es por ello que, los empleados de la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela, tienen el derecho a un salario capaz de proporcionarles la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas y percibir igual salario por igual trabajo. Por otra parte, en el Artículo 112, se establece que:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

De esta forma, los venezolanos podrán realizar la actividad económica que más les plazca, sin ninguna limitación que no se encuentre amparada por el marco legal que impera en la República Bolivariana de Venezuela, la cual promueve la iniciativa privada, la distribución de la riqueza y la producción de bienes y servicios tales como los prestados en la Planta de Ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)

Esta ley, se considera fundamental para la explicación de elaboración de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela, porque incluye el marco normativo bajo el cual deben regirse todos las personas que prestar sus servicios bajo relación de dependencia en Venezuela, para el eficaz y eficiente desempeño del trabajo.

En este sentido, la LOTTT (2012) 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 (2009) y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar, según lo establece en su Artículo 1.

Siguiendo con el orden de ideas, esta ley establece en el Artículo 21 que: Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

Por ello, ninguna de las personas que prestan servicios en la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela, podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo, ya que, en todo cargo los trabajadores deberán materializar el proceso social de trabajo que tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren la independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de los individuos.

Asimismo, esta ley persigue lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los

trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, según lo establecido en el Artículo 25.

En el mismo orden de ideas, en el Artículo 35 establece que: “se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado”.

Es por lo antes expuesto que, el trabajador o trabajadora que vende su fuerza laboral, se considera dependiente si presta servicios bajo relación de dependencia de otra persona natural o jurídica, tal es la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela, mientras que las personas no dependientes son aquellas que no dependen de patrono alguno.

Por otra parte, esta ley establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o 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, o con motivo de causas relacionadas con el 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 tanto, los trabajadores de la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela, deben disfrutar de condiciones de trabajo óptimas para la ejecución de sus actividades. Asimismo, este texto legal establece que el patrono o la 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 (Art. 57).

2.4 Definición de términos básicos

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.

Clima Organizacional: Ambiente de trabajo en el que los empleados desarrollan sus labores, tiene que ver con la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Incentivo: Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.

Eficiencia: Es la capacidad de alcanzar el máximo de los resultados cumpliendo con los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Eficacia: Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas y los resultados propuestos, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción

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

Percepción: describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa.

Énfasis: Importancia o relieve que se concede a algo mediante la expresión o el gesto.

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.

Motivación: es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Actitudes: es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Buendía, Colás y Hernández (2007), “En la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial”, (p.34). En este sentido, es posible hablar de una metodología de la ciencia aplicable a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas. Por lo tanto, a continuación se explica la metodología a utilizar para el desarrollo de este trabajo de grado.

3.1 Tipo y Nivel de Investigación

Luego de haber formulado el problema de investigación, es necesario e indispensable en los datos y bases teóricas que orientan y dan sentido al estudio, correspondiendo a este momento de la investigación determinar y describir los métodos, técnicas y aspectos procedimentales.

Con base en el tipo de investigación, es importante destacar que está enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual es aquel proyecto que, por sus características, pueden materializarse para brindar solución a determinados problemas. Esto quiere decir que los proyectos factibles son viables y permiten satisfacer una necesidad concreta, detectada tras un análisis previo.

Según Mijares, H. y García, L. (2007) un proyecto factible consiste en la “elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.05).

Así mismo, de acuerdo al objetivo que se plantea en el presente estudio, el nivel de investigación descriptivo, por lo que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” según Arias (1999). A su vez, Méndez (1997), expone que los estudios descriptivos son útiles a medida que se “identifica características del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. (p.126)

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño es entendido como el plan general de la investigación y contiene las técnicas de recogida de datos, forma de procesarlos y analizarlos para su presentación. En la literatura de metodología de investigación, existen tres (3) modalidades, documental, de campo y experimental.

Esta investigación se basará en un diseño de campo, debido a que el proceso de recolección de datos será directamente realizado donde ocurren los hechos. Según Arias, F. (2006), el diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26). Por su parte, Mijares, H. y García, L. (2007) definen la investigación de campo de la siguiente manera:

Se entenderá por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos serán recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptarán también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo (p.4).

3.3 Población y Muestra

En lo que respecta a la población, Arias, F. (2006) expresa que: “La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Para el universo de estudio lo conforman la totalidad de empleados que laboran en la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela, tomando en cuenta que se trata de una población finita conformada por 38 personas.

Por otro lado, según Arias, F. (2006) la muestra “Es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos”. (p.80). En tal sentido, la muestra será igual a la población; por tanto será censal. En el cuadro N°1 se detalla la distribución del personal.

Cuadro N° 1. Distribución del personal

Cargo desempeñado	Número de trabajadores
Gerente	1
Recursos humanos	2
Operarios de producción	9
Operarios de control de calidad	7
Supervisor de control de calidad	1
Supervisor de producción	1
Coordinador producción	1
Coordinador de control de calidad	1
Personal área de despiece	4
Personal área de almacén	5
Personal de mantenimiento	6
Total	38

Fuente: Castellano y Leal (2017)

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas o instrumentos 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 desarrollar la investigación se aplicará las técnicas de Observación Directa y la Encuesta.

- **Observación Directa**

La técnica de observación directa es aquella en la cual el investigador recopila 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 aplicará directamente en el organizacional de la planta de la planta de ensamblaje de la empresa Síragon, siendo de forma no estructurada debido a que se ejecutará 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 un mayor acopio de información, la encuesta suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos. Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y el cuestionario.

3.5 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:

- **Ficha de Observación:** Para la observación directa se utilizará como instrumento a Hoja de Observación, que para Arias, F. (2006) la define, “como un instrumento en el que se indica la evaluación de un aspecto o conducta a ser observada”. (p.70).

De tal modo, que la misma permitirá registrar los datos observados necesarios que conlleven a determinar los factores que afectan la situación planteada y con ello buscar oportunidades de mejoras. Esta ficha cuenta con 8 aspectos observados, considerados importantes para realizar parte del diagnóstico y un reglón determinado por una escala de excelente, bueno, regular y deficiente. Se aplicó de manera general en la planta de ensamblaje, durante un período de un mes, asistiendo dos veces por semana.

- **Cuestionario:** Para la encuesta, se empleará el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), así: “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310).

En este sentido, se aplicará 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, que permitirá obtener resultados más objetivos de acuerdo al clima organizacional. El cuestionario tiene un total de 30 ítems, considerando 7 factores que influyen en el clima organizacional, los cuales son; Integración, sentido de pertenencia, comunicación, liderazgo, motivación, compensación, capacitación y desarrollo. El cual se llevó a cabo al inicio del mes de septiembre, donde se le entregó un cuestionario anónimo a todo el personal de la planta de ensamblaje.

3.6 Fases de la investigación

Se presentan las fases metodológicas que se desarrollaran en la investigación, las cuales están basadas en los objetivos específicos.

Fase I: Diagnóstico de los distintos factores que afectan el clima organizacional de la Planta de Ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela.

- Se aplicará una observación directa en el lugar donde se desarrollan las acciones de todo el personal involucrado en el proceso productivo de la empresa.
- Se realizará un cuestionario muy específico y claro, con el fin de que se pueda hacer un buen análisis y así, proponer las estrategias gerenciales más indicadas.

Fase II: Análisis de las causas más relevantes que afectan el desempeño laboral

- Se considerará los resultados obtenidos en la fase anterior para hacer el respectivo análisis, a través de la ficha de observación y el cuestionario.
- Se realizará una clasificación de las causas que generan la problemática en la planta de ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela.
- Se jerarquizarán las causas a través de técnicas de solución de problemas, para poder atacar los principales factores que afectan el desempeño laboral.

Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el rendimiento laboral a través del clima organizacional.

Finalizada la fase anterior, se plantearán las propuestas para las oportunidades de mejora del clima organizacional, una vez analizada las causas mediante el diagrama de Ishikawa y Pareto, se procederá a controlar las mejoras del rendimiento laboral para evitar recaer en un clima organizacional deficiente.

Fase VI: Evaluación económica de las propuestas mediante la relación beneficio costo.

A través de esta fase, se hallarán los costos asociados a la propuesta, mediante la realización de un presupuesto de inversión de las propuestas planteadas. Además, una evaluación del beneficio que se podría percibir por la propuesta. Y posteriormente establecer la relación costo-beneficio que tendría la propuesta planteada.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos mediante el desarrollo de la investigación utilizando diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como, la observación directa y la encuesta. Además haremos uso de herramientas industriales para el análisis de los mismos, como es el caso del cuestionario de Likert y de esta manera establecer las conexiones entre los hallazgos encontrados y las posibles causas que generan un estudio sobre el clima organizacional, a fin de alcanzar el objetivo general de la presente investigación.

4.1 Fase I: Diagnóstico de los distintos factores que afectan el clima organizacional de la Planta de Ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela.

El desarrollo de esta etapa se inicia con la observación directa, analizando el entorno en el cual se desarrolla la jornada laboral así como también, la relación interpersonal establecida entre el personal que labora en la institución, estando en contacto con ellos para recopilar elementos y hechos correspondientes al nivel de motivación existentes en los empleados de la institución, parte de esta información se obtiene de un formato de observación directa, donde se califican ciertos elementos considerados importantes que impactan directamente en el presente estudio.

Finalmente se realizaron encuestas para conocer la experiencia que tienen los empleados entorno a sus labores diarias y así medir el impacto de las actividades de acuerdo a su punto de vista.

4.1.1 Observación directa

En el siguiente el cuadro se detalla los resultados obtenidos durante la realización de la observación directa. Esta ficha cuenta con 8 aspectos observados, considerados importantes para realizar parte del diagnóstico y un reglón determinado por una escala de excelente, bueno, regular y deficiente.

Cuadro N° 2. Ficha de Observación

N°	Aspectos Observados	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Puntualidad y responsabilidad de la hora de entrada del personal			X	
2	Armonía y empatía entre los trabajadores de la entidad		X		
3	Planificación a ejecutar en cada jornada de trabajo			X	
4	Motivación y/o remuneración a los trabajadores				X
5	Aprovechamiento del tiempo durante la jornada laboral				X
6	Incentivos laborales en relación al nivel jerárquico				X
7	Capacitación en todas las áreas de la planta de ensamblaje				X
8	Delegación de liderazgo y autoridad en los trabajadores				X

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Es importante destacar que se aplicó de manera general, es decir, en las distintas áreas de la planta de ensamblaje, para poder identificar las actitudes, situaciones, inquietudes y todos los elementos que pueden estar incidiendo desfavorablemente en el clima organizacional de la empresa. Se realizó durante un período de un mes, comenzado en agosto del año 2017, asistiendo dos veces por semana. Sin embargo, los resultados arrojados pueden ser subjetivos, debido a que el análisis se llevó a cabo de acuerdo a la perspectiva de los investigadores, cuya consideración es importante, ya que, permite tener una idea del entorno en el que se desarrollan las actividades.

Análisis e Interpretación

1. La puntualidad de la hora de la llegada, arrojó un resultado regular, es punto importante que se debe evaluar, debido a que es fundamental para la

organización la puntualidad de los trabajadores, con este se puede medir la responsabilidad y el compromiso que tengan cada uno de ellos con respecto a la organización, además es el comienzo de la jornada laboral y cada minuto que pasa, es valioso.

2. En la armonía y empatía entre los trabajadores que le dan vida a la planta de ensamblaje, se observó, un buen trato entre ellos, lo que permite la facilidad de incentivar y desarrollar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
3. La planificación al inicio de cada jornada laboral, es de gran importancia porque permite trazar el rumbo de cada día de trabajo, en el cual se proporciona la información necesaria para alcanzar las metas diarias y alcanzar los objetivos, este aspecto observado adoptó una apreciación regular, los supervisores deben trabajar en base a una mejor planificación, ya que, además de lo expuesto anteriormente, también genera pérdida de tiempo, y esto se traduce en pérdida de dinero.
4. No hay ningún tipo de motivación para los empleados, esto trae como consecuencia, la falta de compromiso e identificación con la empresa, la poca eficiencia en la producción, es evidente que hay una gran deficiencia por parte de la directiva en este punto, no obstante, la remuneración que reciben los trabajadores es deficiente, la cual, trae consigo mayor desmotivación. La empresa debe enfocarse en este aspecto, con el fin de evitar la fuga de talento que estarían en busca de una mejor estabilidad económica.
5. En el aprovechamiento del tiempo, por parte de los trabajadores durante la jornada de trabajo, resultó deficiente, es decir, no saben administrar bien el tiempo para obtener mejores resultados, sin duda alguna hay falta de planificación y gestión por parte de la gerencia y supervisores, ya que, si se logra el hábito de la planificación, se verán resultados en el ahorro de tiempo, el uso más eficiente del tiempo que se dispone y la reducción del mínimo del desperdicio.

6. Los incentivos laborales son todos aquellos estímulos que necesita el trabajador para realizar una determinada acción o actividad con mayor interés y empeño. En la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela, se observó que este aspecto es deficiente en cualquier nivel jerárquico. Lo que genera el bajo rendimiento de los trabajadores.
7. La capacitación de los trabajadores, un aspecto que arrojó un resultado deficiente, esto fundamentado en que no existe un plan de capacitación continuo que permita un mejor desenvolvimiento y desarrollo en las actividades que realizan los empleados.
8. La delegación de liderazgo y autoridad, considerada como una gestión deficiente, debido a que se apreció la falta de liderazgo y determinación en todo nivel a la hora de la toma de decisiones, ya que, en la mayoría de los casos, se consultaba a su superior para recibir autorización y llevar a cabo una función.

Con la finalidad de sustentar el desarrollo de esta fase, se incluye la opinión del autor Hendrick (1955), quien desde una perspectiva psicoanalítica comenta que “el trabajo está asociado a la necesidad innata de desarrollo corporal e intelectual y añade a los principios de placer y realidad, el principio de trabajo en la explicación del desarrollo de la actividad humana”. (p.72)

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

A través de estas encuestas comprendidas con un total de treinta preguntas, las cuales abarcan siete factores relevantes para el estudio del clima organizacional en la planta de ensamblaje de la empresa Siragon de Venezuela, entregados a cada individuo que forma parte de la muestra seleccionada, se lograron identificar las fallas que de alguna manera afectan desfavorablemente el ambiente organizacional que da vida a la institución anteriormente nombrada.

Una vez realizado dicho análisis, observaremos gráficamente los siguientes resultados:

Cuadro N° 3 Participación actividades de integración

Ítem	Descripción
1	¿Participa usted en las actividades de integración (social, cultural, deportiva) que realiza la empresa?

Gráfico N° 1 Integración



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Se puede evidenciar que más del 70% de los trabajadores participan en las actividades realizadas por la empresa, es decir, consideran que son tomados en cuenta en las distintas actividades.

Cuadro N° 4 Trabajo en equipo

Ítem	Descripción
2	¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Gráfico N° 2 Integración



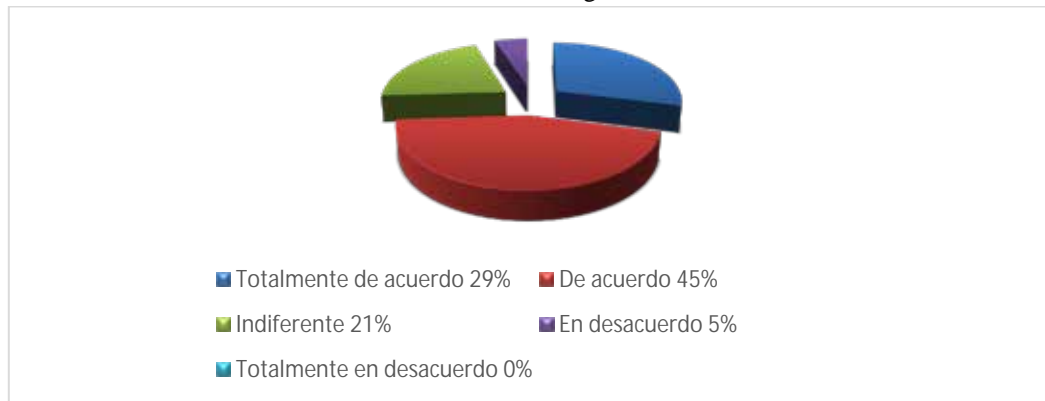
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 60% de los trabajadores estiman que el trabajo en equipo es desarrollado de manera satisfactoria en la institución.

Cuadro N° 5 Relaciones laborales

Ítem	Descripción
3	En su opinión, ¿las relaciones laborales entre el personal de la empresa es respetuoso y cordial?

Gráfico N° 3 Integración



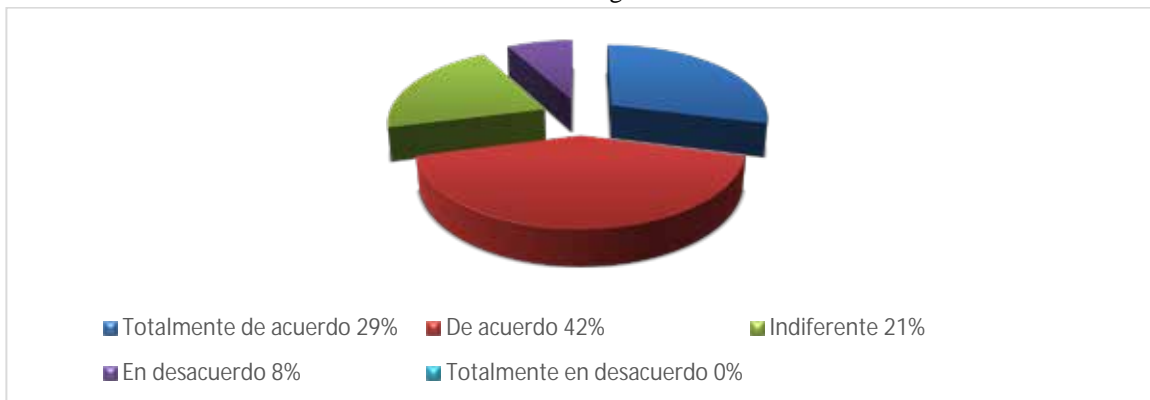
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: En este caso más del 70% de los empleados coincide en que el trato laboral se desarrolla bajo el respeto y la cordialidad.

Cuadro N° 6 Integración eventos

Ítem	Descripción
4	¿Es tomado en cuenta en eventos realizados por la organización a favor de la integración (Día del padre, día de las madres, navidad)?

Gráfico N° 4 Integración



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 70% de los empleados dicen ser tomado en cuenta en eventos de integración.

Cuadro N° 7 Relaciones interpersonales

Ítem	Descripción
5	Se siente a gusto en cuanto a la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

Gráfico N° 5 Integración



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 80% de los estudiados afirma sentirse a gusto con la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.

Cuadro N° 8 Identificación

Ítem	Descripción
6	¿Se siente identificado con la institución?

Gráfico N° 6 Sentido de pertenencia



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 50% de los entrevistados opina no sentirse identificado o le es irrelevante la identificación con la empresa.

Cuadro N° 9 Enfoques de la empresa

Ítem	Descripción
7	¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Gráfico N° 7 Sentido de pertenencia



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: En este caso existe tan solo un 51% de personas de acuerdo con el conocimiento de información acerca de la Misión, Visión u objetivos de la empresa.

Cuadro N° 10 Sentido de pertenencia

Ítem	Descripción
8	¿Considera que hay sentido de pertenencia del personal con respecto a la organización?

Gráfico N° 8 Sentido de pertenencia



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 70% de los encuestados se muestra indiferente o posee sentido de pertenencia alguno hacia la empresa.

Cuadro N° 11 Fluidez comunicacional

Ítem	Descripción
9	¿Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo?

Gráfico N° 9 Comunicación



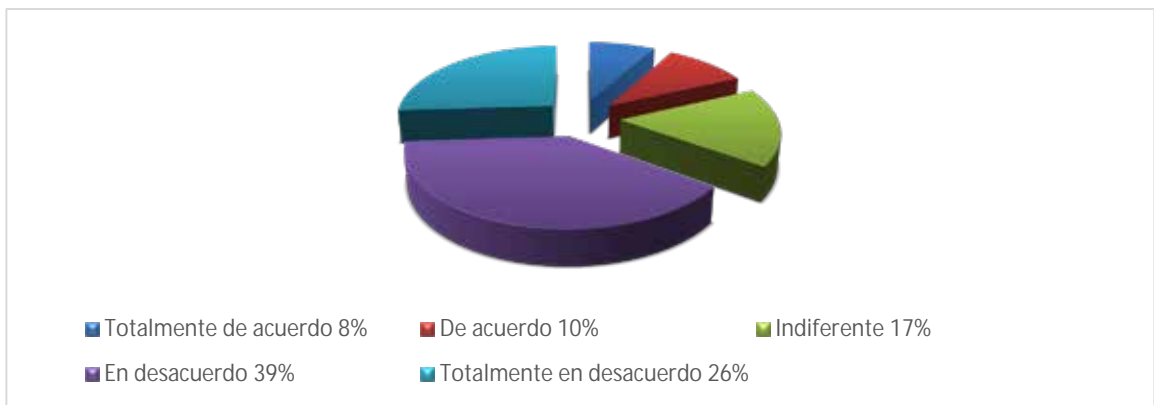
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Se puede evidenciar que más del 60% de los trabajadores consideran poca fluidez en la información evidenciada en el área de trabajo.

Cuadro N° 12 Relación con superiores

Ítem	Descripción
10	¿Su jefe inmediato, tiene actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones?

Gráfico N° 10 Comunicación



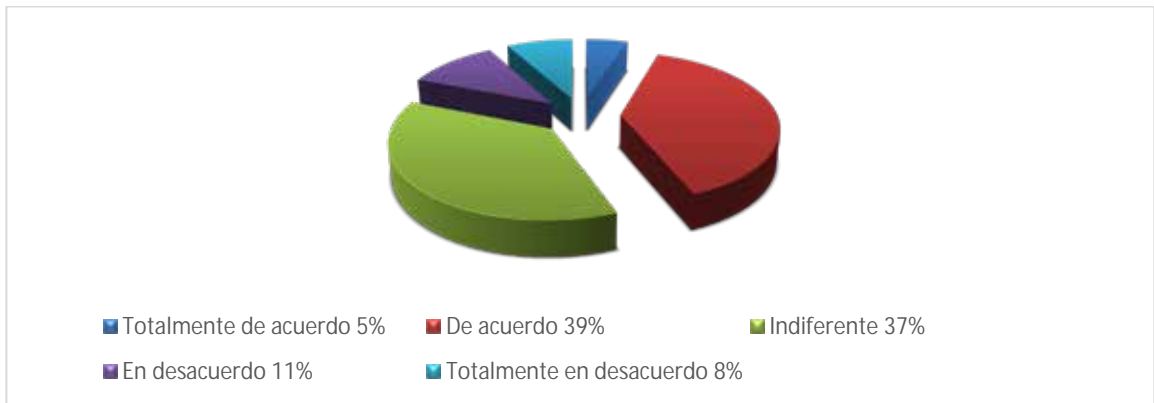
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Mas del 80% considera que su jefe inmediato no tiene una actitud abierta a sus puntos de vista y opiniones.

Cuadro N° 13 Relación gerente con grupo de trabajo

Ítem	Descripción
11	¿El gerente se reúne con el grupo de trabajo para hablar sobre los aspectos de importancia de la empresa?

Gráfico N° 11 Comunicación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Un 39% afirma que el gerente se reúne con el grupo de trabajo sin embargo una pequeña diferencia de 37% se hace indiferente ante esta aseveración reflejando una latente inconformidad.

Cuadro N° 14 Información eficaz

Ítem	Descripción
12	¿Su jefe le proporcionaría la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

Gráfico N° 12 Comunicación



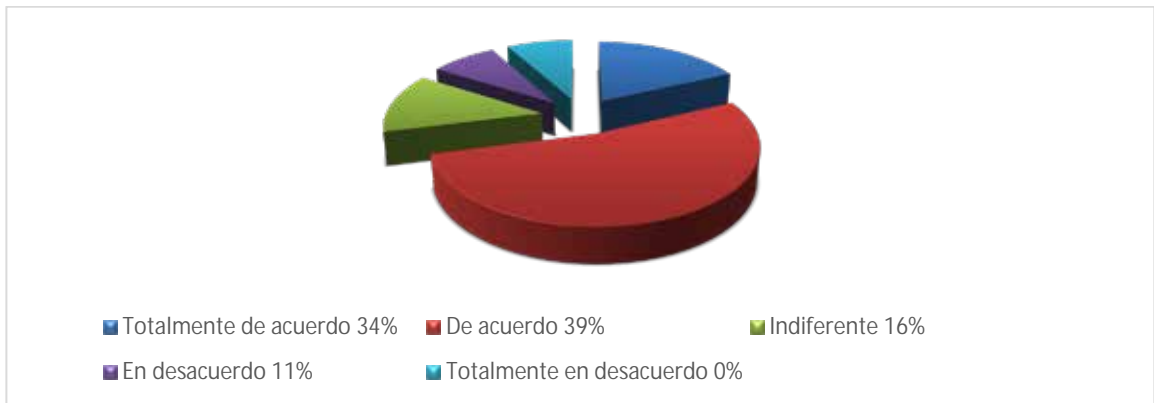
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 50% opina no contar con la información necesaria para realizar bien su trabajo.

Cuadro N° 15 Canales formales información

Ítem	Descripción
13	¿Conoce los canales formales para hacer llegar una información?

Gráfico N° 13 Comunicación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 70% afirma conocer los canales formales para hacer llegar una información.

Cuadro N° 16 Toma de decisiones

Ítem	Descripción
14	¿Toma usted, con frecuencia, decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Gráfico N° 14 Liderazgo



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 60% de los trabajadores toman decisiones confiando en su criterio sin necesariamente consultar a su jefe inmediato.

Cuadro N° 17 Relación interpersonal con superiores

Ítem	Descripción
15	¿Cuándo no puede solucionar problemas e inquietudes, se los plantea a su jefe?

Gráfico N° 15 Liderazgo



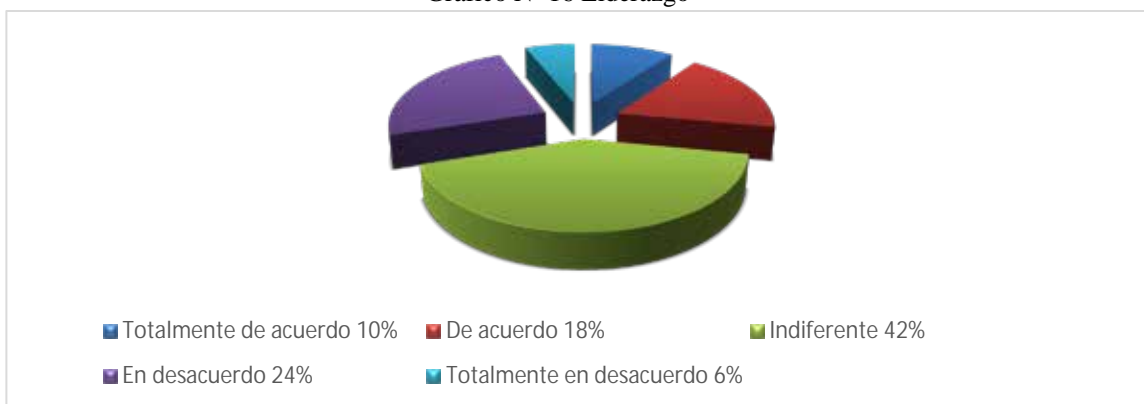
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Un 63% asegura plantea consultar a su jefe en caso de existir algún problema.

Cuadro N° 18 Integración en el entorno laboral

Ítem	Descripción
16	Los problemas que no tienen relación directa con su área de trabajo pero afectan su rendimiento, ¿los comenta con su jefe?

Gráfico N° 16 Liderazgo



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 50% de los trabajadores afirma comentar con su jefe si ha de existir algún problema que no sea de su área pero afecte directamente su trabajo.

Cuadro N° 19 Autonomía en la toma de decisiones

Ítem	Descripción
17	¿Se le da autonomía para la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

Gráfico N° 17 Liderazgo



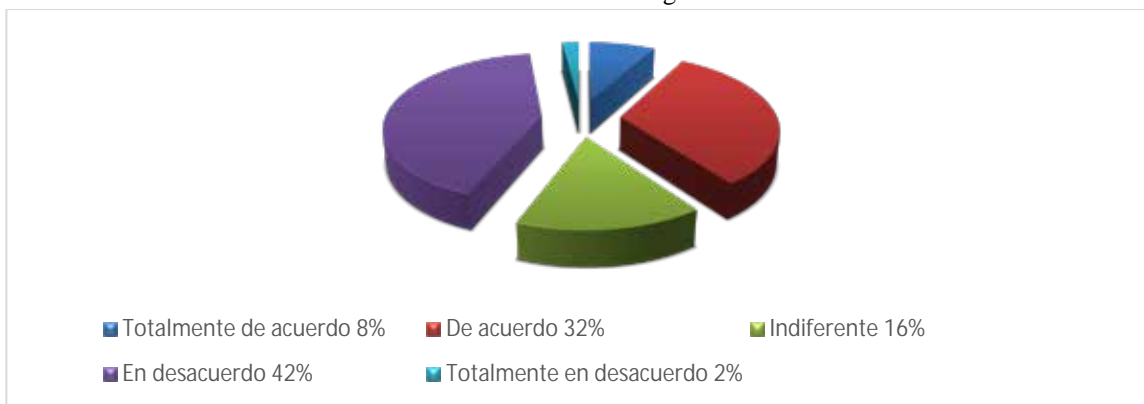
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Más del 60% de los encuestados asegura que no posee autonomía en la toma de decisiones.

Cuadro N° 20 Distribución carga laboral

Ítem	Descripción
18	¿La repartición de carga laboral en su área de trabajo está bien distribuida?

Gráfico N° 18 Liderazgo



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: El 60% se encuentra indiferente o en descontento de acuerdo a la carga laboral en el área de trabajo.

Cuadro N° 21 Reconocimiento laboral

Ítem	Descripción
19	¿Recibe reconocimiento y es valorado su desempeño cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?

Gráfico N° 19 Motivación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Se evidencia que más del 70% de los trabajadores no se sienten valorados o reconocidos en caso de destacarse en algún momento en el trabajo.

Cuadro N° 22 Nivel motivacional

Ítem	Descripción
20	¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?

Gráfico N° 20 Motivación



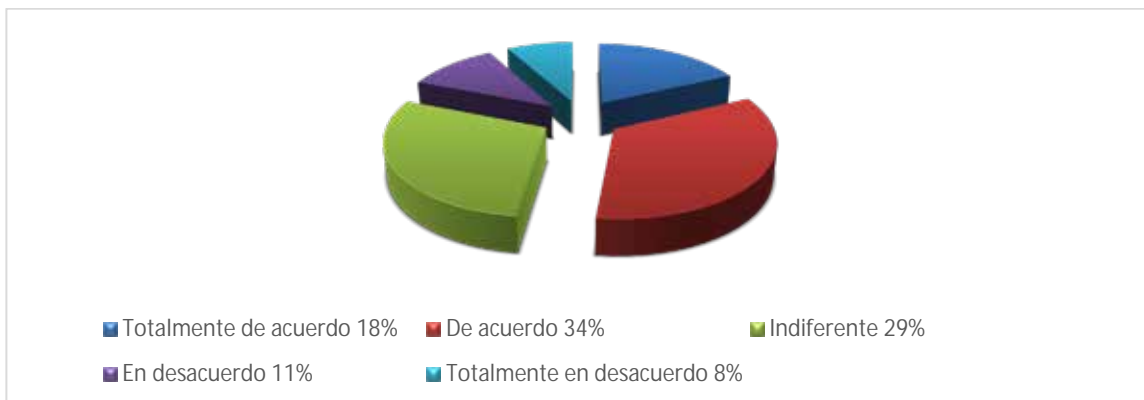
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Un 71% coincide en que los jefes no se esmeran en la motivación o recompensa a los empleados durante el desarrollo de las actividades de la empresa.

Cuadro N° 23 Satisfacción laboral

Ítem	Descripción
21	¿Se siente satisfecho con el trabajo que le corresponde realizar?

Gráfico N° 21 Motivación



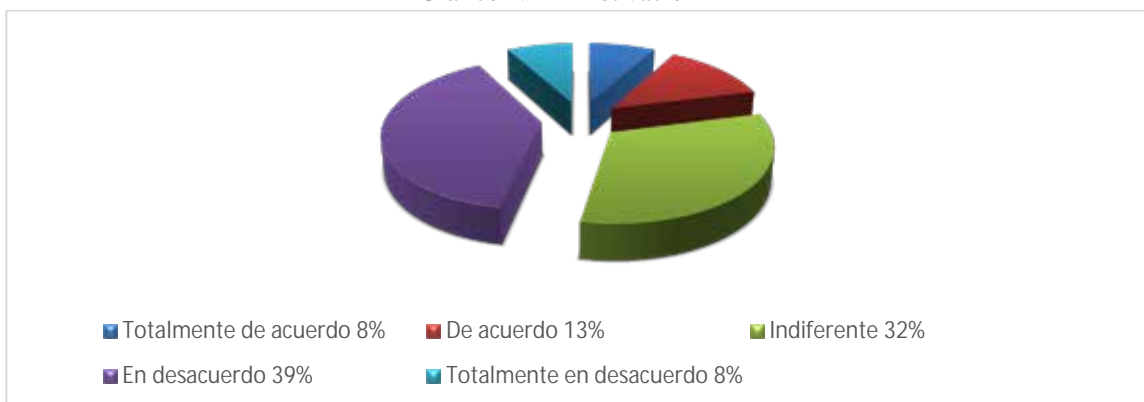
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Un 63% se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la entidad o es desinteresado en la labor independientemente sea la que realice.

Cuadro N° 24 Ambiente laboral

Ítem	Descripción
22	¿Considera bueno el ambiente laboral en su área?

Gráfico N° 22 Motivación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Casi la mitad de los trabajadores se siente en descontento con el ambiente laboral existente, esto se obtiene con un 47% de los encuestados y un 32% se muestra indiferente o no le da importancia.

Cuadro N° 25 Beneficios equitativos

Ítem	Descripción
23	¿La empresa otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

Gráfico N° 23 Motivación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Con la cifra más alta un 81% no se encuentra de acuerdo con los beneficios obtenidos por trabajo.

Cuadro N° 26 Compensación salarial

Ítem	Descripción
24	¿Considera que su salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo?

Gráfico N° 24 Compensación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Con un 73% los trabajadores coinciden que su salario no se ajusta de acuerdo a la responsabilidad y el trabajo ejercido.

Cuadro N° 27 Lealtad organizacional

Ítem	Descripción
25	¿Consideraría una oferta de trabajo de otra institución, a un puesto de trabajo similar al que desempeña con una ligera remuneración superior?

Gráfico N° 25 Compensación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Con un 71% los empleados concuerdan que, considerarían una propuesta de trabajo, por una remuneración un poco superior, dejando a un lado la experiencia obtenida y comodidad en la empresa.

Cuadro N° 28 Remuneración

Ítem	Descripción
26	¿Su remuneración está al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado?

Gráfico N° 26 Compensación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Un 64% no está de acuerdo que la remuneración obtenida está dentro del estándar de pago entre sus colegas en el mercado.

Cuadro N° 29 Remuneración satisfactoria

Ítem	Descripción
27	¿La remuneración que recibe de acuerdo a su trabajo, es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

Gráfico N° 27 Compensación



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Un 90% no considera que la remuneración obtenida satisfaga sus necesidades básicas.

Cuadro N° 30 Adiestramiento

Ítem	Descripción
28	¿Recibe adiestramiento necesario para llevar a cabo sus funciones?

Gráfico N° 28 Capacitación y desarrollo



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Corresponde a un 63% los empleados que no dicen recibir el adecuado adiestramiento para llevar a cabo sus funciones.

Cuadro N° 31 Oportunidad de progreso

Ítem	Descripción
29	¿Se siente con oportunidades de progreso dentro de la organización?

Gráfico N° 29 Capacitación y desarrollo



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: El 50% dice sentirse sin oportunidad de progreso, mientras un 32% no se sienten visualizados con esta percepción.

Cuadro N° 32 Planes para desarrollo potencial

Ítem	Descripción
30	¿Considera que hay planes de carreras para el desarrollo potencial dentro de la organización?

Gráfico N° 30 Capacitación y desarrollo



Fuente: Castellano y Leal (2017)

Observación: Con un 42% representando el porcentaje mayor en los rangos presentados, los empleados no consideran relevante planes de carrera u otros métodos de aprendizaje como un factor significativo.

Luego de haber obtenido los resultados de la observación directa y del cuestionario, se evidenció que los factores en donde hay mayor incidencia que afecta el clima organizacional son comunicación, debido que más de la mitad de los empleados no se le da la información oportuna y adecuada, además consideran que sus opiniones no son valoradas, ni tomadas en cuenta en la mayoría de las ocasiones; motivación, ya que, los jefes no se preocupan por dar reconocimiento, ni darles beneficios equitativos a los trabajadores y esto se ve reflejado en la actitud con un descontento general. Capacitación y desarrollo, puesto que los empleados no reciben la capacitación necesaria para realizar su trabajo de la mejor manera y no logran visualizar oportunidades de progreso dentro de la organización; En cuanto compensación la remuneración es totalmente insuficiente, siendo el aspecto con más descontento y por último el liderazgo, cuyas variables van desde el desconocimiento, poca retribución y gratificación hasta la escasa delegación de autoridad. Estos serán los puntos clave en los que se hará énfasis para determinar las causas que influyen en el desempeño laboral.

4.2 Fase II: Análisis de las causas más relevantes que afectan el desempeño laboral

En base al diagnóstico realizado anteriormente, se llevó a cabo un análisis detallado para cada factor estudiado, mediante el cual se puede determinar los factores con más deficiencia o debilidad y así, hacer enfoque en ellos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

4.2.1 Factor Integración

Tabla N° 1. Análisis del Factor Integración

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
1	Participa usted en las actividades de integración (social, cultural, deportiva) que realiza la empresa.	13	15	6	4	0
2	En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	12	11	8	7	0
3	En su opinión, las relaciones laborales entre el personal de la empresa es respetuoso y cordial.	11	17	8	2	0
4	Es tomado en cuenta en los eventos realizados por la organización a favor de la integración (Día del padre, día de la madres, fiesta de navidad)	11	16	8	3	0
5	Se siente a gusto en cuanto a la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo.	13	18	6	2	0

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, hay una gran cantidad de personas que participa y son tomados en cuenta en las actividades y eventos que realiza la empresa, cabe destacar que, entre los comentarios que realizaron en el cuestionario, expresaron que tenían tiempo sin recibir invitaciones de alguna actividad o evento de integración, es un punto importante a tomar en cuenta, ya que, es fundamental llevar a cabo este tipo de actividades para la distracción familiar e integración de las personas que hacen vida en la empresa. Por otro lado, los empleados se sienten a gusto en cuanto a la relación con sus compañeros, el trato es cordial y respetuoso. Sin embargo, aproximadamente un 40% de los encuestados no se sienten a gusto, o simplemente no le dan la importancia al trabajo en equipo.

4.2.2 Factor Sentido de Pertenencia

Tabla N° 2. Análisis del Factor Sentido de Pertenencia

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
6	Se siente identificado con la organización.	10	8	14	6	0
7	Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.	9	10	8	5	6
8	Considera que hay sentido de pertenencia del personal con respecto a la organización.	5	6	17	8	2

Análisis: En relación a los resultados obtenidos, el 47% de los empleados se sienten identificados con la organización, además, sólo el 29% considera que hay sentido de pertenencia y para algunos es importante conocer hacia dónde va orientada los objetivos de la organización, sin embargo, en este estudio se esperaba contar con unos resultados que arrojaran una tendencia más positiva, ya que, gracias a esa identificación y compromiso que se debe tener con la empresa, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitarían el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos. Los encuestados también expresaron en su mayoría, que no se sienten valorados en su trabajo, lo que se refleja en el poco tiempo de permanencia de los mismos en la empresa, además del alto nivel de rotación del personal.

4.2.3 Factor Comunicación

Tabla N°3 Análisis del Factor Comunicación

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
9	Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo.	3	10	7	12	6
10	Su jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones.	3	4	6	15	10
11	El Gerente se reúne con el grupo de trabajo para hablar sobre los aspectos de importancia de la empresa.	2	15	12	4	3
12	Su jefe le proporciona la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo.	3	15	11	5	4
13	Conoce los canales formales para hacer llegar una información.	7	20	5	3	3

Análisis: En este factor, la mayoría de los empleados no se sienten conformes con la información que se les suministra, consideran que no es oportuna, concisa, y es además, bastante limitada, informan que una adecuada asesoría proyectaría mayor interés en los empleados, incurriendo beneficiosamente en la producción, así mismo, más de la mitad expresa que no cuenta con la información necesaria para llevar a cabo todas las funciones que cada uno de ellos tiene, lo cual, hace indispensable enfocarse en este punto. La escasa información que se les proporciona a los empleados, puede ocasionar frustración a la hora de realizar las actividades que tienen asignadas, como también, pérdida de confianza al momento de tomar decisiones, o pueden generar fallas en la producción, debido al desconocimiento que estos puedan tener producto de la desinformación.

4.2.4 Factor Liderazgo

Tabla N° 4. Análisis del Factor Liderazgo

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
14	Toma usted, con frecuencia, decisiones sin consultar a su jefe inmediato.	5	4	9	13	7
15	Cuando no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, se los plantea a su jefe.	6	3	11	9	9
16	Los problemas que no tienen relación directa con su área de trabajo pero afectan con su rendimiento, los comenta con su jefe.	4	7	16	9	2
17	Se le da autonomía para la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades.	3	5	7	13	10
18	La distribución de carga laboral en su área de trabajo está bien distribuida.	3	13	6	16	1

Análisis: En este caso la toma de decisiones de cada trabajador, en su mayoría, forma parte de un acto independiente, es decir, a la hora de tomar de una resolución no necesariamente consideran primordial el juicio de sus superiores. Sin embargo, se muestran interesados en comunicarse con su jefe en caso de existir algún problema relacionado con su área de trabajo y que por ende afecte directamente el normal desarrollo de su trabajo. Por esto, es importante que se sientan autónomos y libres, con un alto grado de confianza para ejecutar cualquier determinación, producto de una adecuada orientación y reconocimiento en el emprendimiento de sus labores, agente que se pone en duda cuando se observa en este estudio, que más del 60% no se siente completamente satisfecho con la justa repartición de competencias asignadas debilitando así la credibilidad y seguridad del trabajador en la empresa. Esto ocurre cuando no son considerados elementos tales como: la edad, el nivel de aprendizaje, el estado de fatiga que puede generar, las actitudes que ese trabajador refleja hacia las tareas como motivación, interés o satisfacción; generando un desequilibrio en los factores organizativos y estructurales que amparan por el bienestar de trabajador.

4.2.5 Factor Motivación

Tabla N° 5. Análisis del Factor Motivación

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
19	Recibe reconocimiento y es valorado su desempeño cuando se destaca en el cumplimiento de su labor.	2	5	10	8	13
20	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal.	1	5	5	11	16
21	Se siente satisfecho con el trabajo que le corresponde realizar.	7	13	11	4	3
22	Considera bueno el ambiente laboral en su área.	3	5	12	15	3
23	La empresa otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores.	0	0	8	13	18

Análisis: Para este análisis dícese que más del 50% de los trabajadores, desconoce sentirse ciertamente valorado y mucho menos reconocido si en cierta circunstancia pudo haberse destacado de alguna u otra manera en el trabajo, esto refleja una desidia de los jefes hacia sus trabajadores. El personal desmotivado de una empresa, emite señales casi siempre inconscientemente y silenciosa que nos avisa sobre el malestar y sentir. En principio son aquellos empleados que se sienten poco o nada valorados, a menudo por una clara falta de reconocimiento. Realizan su trabajo, visiblemente, pero ya no es lo mismo. Cuando la falta de motivación es una señal que crece en intensidad por momentos, ésta termina por causar bastantes problemas a corto y medio plazo. Particularmente preocupante es el hecho de que cuando mejores tiempos regresen, estos empleados abandonarán la empresa. A pesar de que más de que un 80% aproximadamente se muestra satisfecho o indiferente con el trabajo que le corresponde realizar, se observa en el estudio que la tendencia y sus actitudes se manifiestan más en base, a que si ejecuta los nuevos proyectos pero, sin mediar palabras, o asienten y expresan un sí a casi todo, sin exponer sus dudas, expectativas o posible malestar, seguirá el descontento general en los empleados.

4.2.6 Factor Compensación

Tabla N° 6. Análisis del Factor Compensación

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
24	Considera que su salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo.	0	5	5	15	13
25	Consideraría una oferta de trabajo de otra institución, a un puesto similar al que desempeña con una ligera remuneración superior.	6	21	7	4	0
26	Su remuneración está al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado.	0	5	5	13	15
27	La remuneración que recibe de acuerdo a su trabajo, es suficiente para cubrir sus necesidades básicas.	0	2	2	9	25

Análisis: Este factor fue el que registro más descontento en los trabajadores, fue casi unánime en los comentarios realizados por ellos para mejorar el ambiente laboral, tener una mejor remuneración de la que reciben actualmente. Es sin duda el aspecto que más afecta a los trabajadores, debido a la situación actual que rodea a cada uno de ellos, por lo que en este sentido, el salario para el empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura, en mayor o en menor medida, de sus necesidades y las de sus familiares, donde el 90% de los trabajadores coinciden que no les alcanza la remuneración que reciben para cubrir sus necesidades básicas, tanto así, que aceptarían una oferta de trabajo ganando sólo un poco más de lo que reciben actualmente, quedando en evidencia el descontento existente en la empresa con respecto a este factor.

4.2.7 Factor Capacitación y Desarrollo

Tabla N° 7. Análisis del Factor Capacitación y Desarrollo

N°	ITEMS	Cantidad de Personas				
		TDA	DA	I	ED	TED
28	Recibe el adiestramiento necesario para llevar a cabo sus funciones.	2	3	9	16	8
29	Se siente con oportunidades de progreso dentro de la organización	4	4	12	6	13
30	Considera que hay planes de carreras para el desarrollo potencial dentro de la organización.	4	4	16	11	3

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario, la mayor parte de los empleados consideran que no reciben la preparación necesaria para realizar las funciones establecidas, es decir, el adiestramiento que están recibiendo no es el adecuado, según el punto de vista de los trabajadores. No obstante, la oportunidad de progreso en la organización, específicamente en la planta de ensamblaje, consideran que es escasa, trayendo como consecuencia varios aspectos negativos, tales como, el bajo rendimiento, desmotivación, las pocas ganas de crecimiento personal y profesional, entre otros factores importantes que afectan directamente el clima organizacional. Así mismo, se ve reflejado en el desinterés que tienen los trabajadores, en el que no haya planes de carrera o curso de formación para el desarrollo profesional de cada uno de ellos, de manera que si existieran estos planes, tanto la empresa como los empleados se estarían beneficiando.

4.2.8 Diagrama de Ishikawa

La elaboración del diagrama se obtuvo a través de la aplicación de una tormenta de ideas, observación directa, del análisis realizado anteriormente, revisión documental, además de los resultados obtenidos de la pregunta abierta del cuestionario, en el cual, los empleados expresaron los diferentes aspectos que pudiesen mejorar en el ambiente laboral, donde se logró establecer diferentes teorías acerca de las causas probables del conflicto organizacional que generan el problema en estudio (Ver figura N° 1).

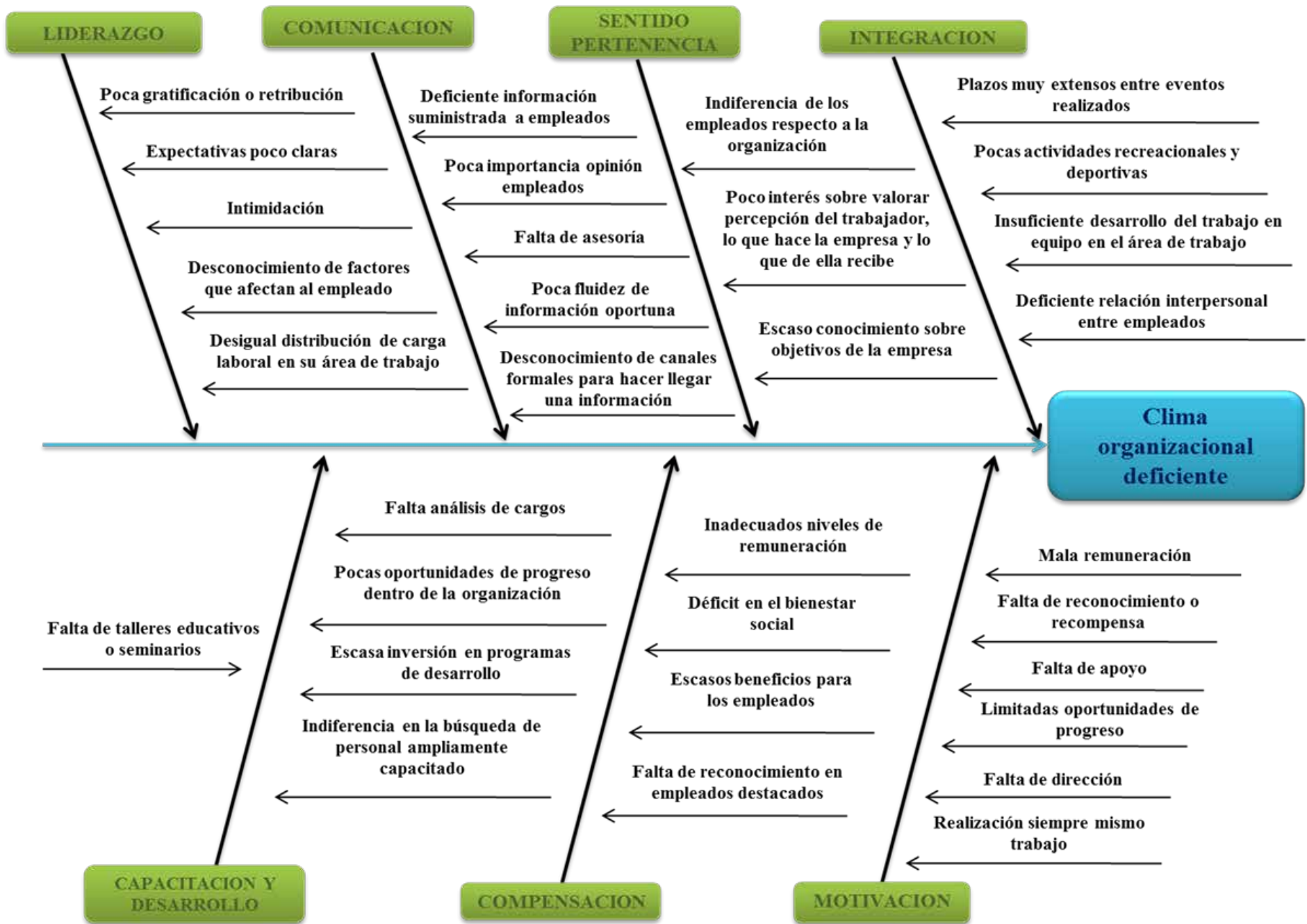


Figura N° 1. Diagrama de Ishikawa
Fuente: Castellano y Leal (2017)

Luego de elaborar el diagrama de Ishikawa se lograron visualizar las posibles causas que pueden estar ocasionando el clima organizacional desfavorable que existe actualmente en la institución. En virtud de lo antes mencionado, se considera necesario realizar un diagrama de Pareto para los factores que tienen más impacto en este estudio, con el propósito de determinar las causas principales que están generando el clima organizacional deficiente.

Tabla N° 8, Resultados de la Evaluación del Factor Comunicación
Fuente: Castellano y Leal (2017).

ITEM	CAUSAS	Frecuencia (Nro. Personas)	% (Nro. Personas)	% Acumulado
1	Poca importancia opinión empleados	15	39.47	39.47
2	Deficiente información suministrada en empleados	11	28.95	68.42
3	Poca fluidez de información oportuna	5	13.16	81.58
4	Falta de asesoría	4	10.53	92.11
5	Desconocimiento de canales formales para hacer llegar una información	3	7.89	100
TOTAL		38		

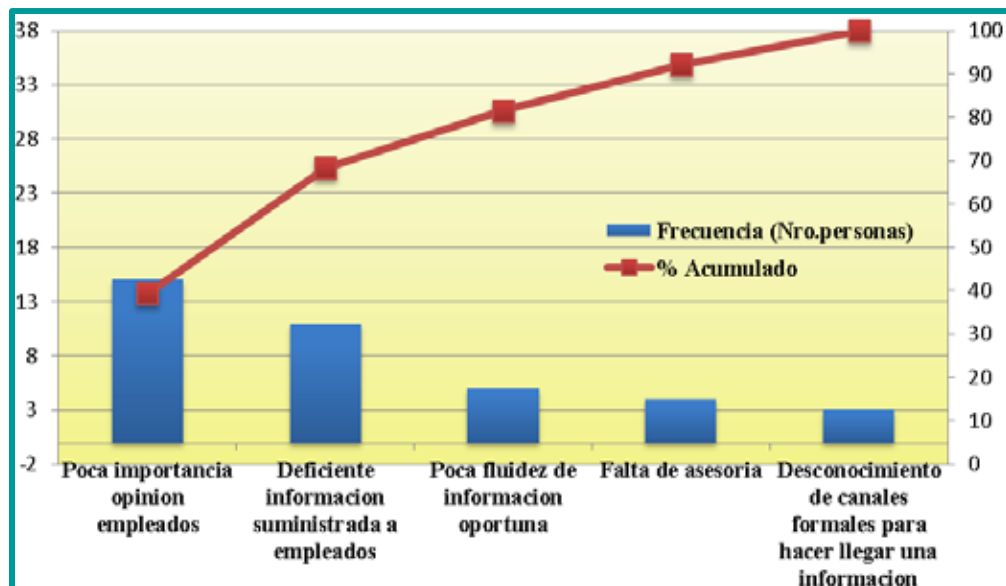


Gráfico N° 33, Diagrama de Pareto, Factor Comunicación.
Fuente: Castellano y Leal (2017).

Según el diagrama de Pareto (ver gráfico N° 33) las principales causas a ser atacadas son aquellas que arrojan hasta el 81%.

Poca importancia opinión empleados

Esto repercute cuando las opiniones que no son favorables respecto a la empresa o cualquier proceso que se esté realizando no resulte satisfactorio, las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta como deberían.

Deficiente información suministrada en empleados

Esto debido a que los empleados consideran que la información obtenida no es oportuna ni precisa, además es bastante limitada.

Poca fluidez de información oportuna

La falta de asesoramiento eficaz conduce a confusión e inseguridad para las personas que dan vida a la empresa.

Tabla N° 9, Resultados de la Evaluación del Factor Liderazgo
 Fuente: Castellano y Leal (2017).

ITEMS	CAUSAS	Frecuencia (Nro. Personas)	% (Nro. Personas)	% Acumulado
1	Poca gratificación o retribución	14	36.84	36.84
2	Desigual distribución carga laboral en su área de trabajo	12	31.58	68.42
3	Expectativas poco claras	6	15.79	84.21
4	Desconocimiento de factores que afectan al empleado	4	10.53	94.74
5	Intimidación	2	5.26	100
TOTAL		38		

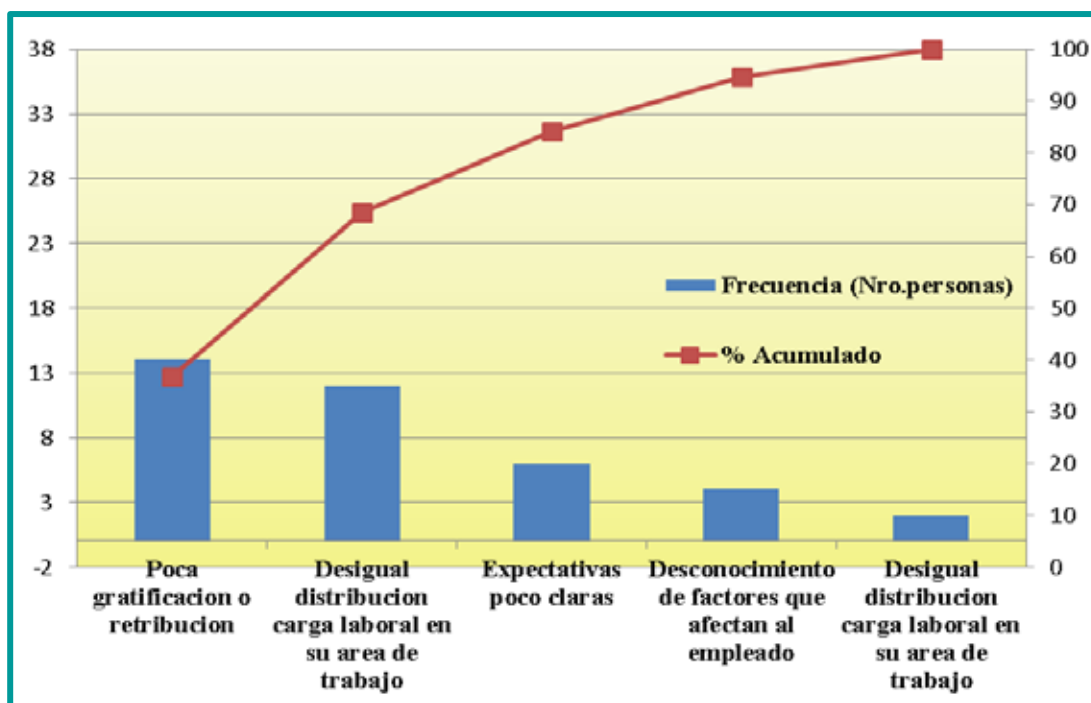


Gráfico N° 34, Diagrama de Pareto, Factor Liderazgo.
 Fuente: Castellano y Leal (2017).

Según el diagrama de Pareto (ver gráfico N° 34) las principales causas a ser atacadas son aquellas que arrojan hasta el 84%.

Poca gratificación o retribución

Tomar liderazgo en ciertas circunstancias representa una responsabilidad y compromiso mayor, pero sin una justa retribución los empleados consideran mejor continuar haciendo el trabajo habitual que vienen realizando.

Desigual distribución carga laboral en su área de trabajo

El absentismo laboral influye en la distribución poco equitativa entre los empleados que asisten continuamente a la empresa.

Expectativas poco claras

Esto influye en el desconocimiento de que obtener a cambio de más trabajo.

Tabla N° 10, Resultados de la Evaluación del Factor Motivación

Fuente: Castellano y Leal (2017).

ITEMS	CAUSAS	Frecuencia (Nro. Personas)	% (Nro. Personas)	% Acumulado
1	Mala remuneración	13	34.21	34.21
2	Falta reconocimiento o recompensa	11	28.95	63.16
3	Falta de apoyo	8	21.05	84.21
4	Realización del mismo trabajo siempre	3	7.89	92.1
5	Limitadas oportunidades de progreso	2	5.26	97.36
6	Falta de dirección	1	2.63	100
TOTAL		38		

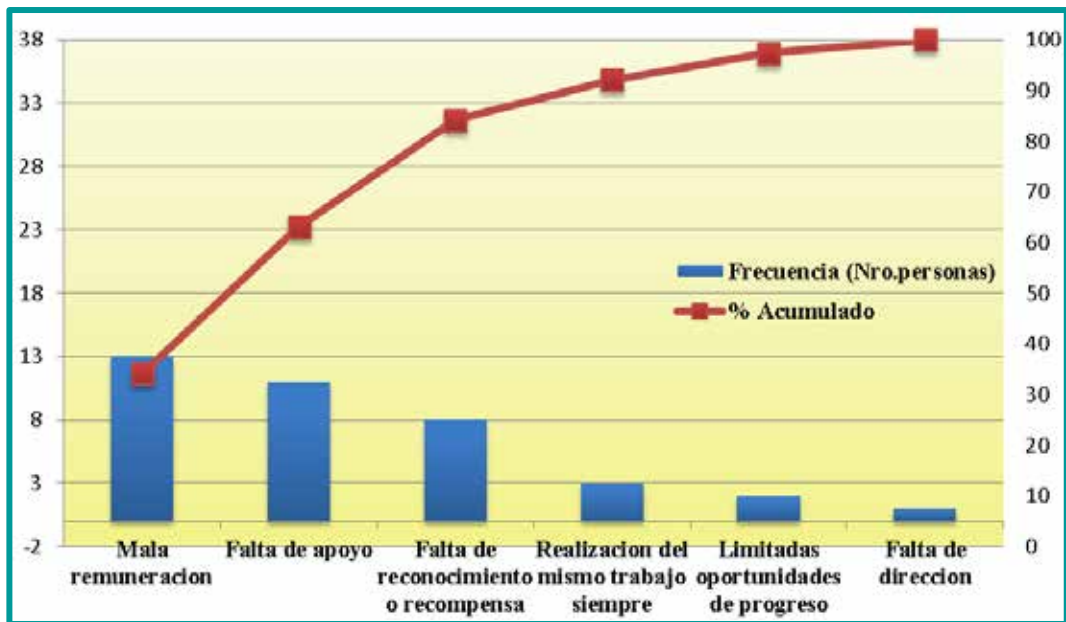


Gráfico N° 35, Diagrama de Pareto, Motivación.

Fuente: Castellano y Leal (2017).

Según el diagrama de Pareto (ver gráfico N° 35) las principales causas a ser atacadas son aquellas que arrojan hasta el 84%.

Mala remuneración

La falta de bonos o beneficios en el cumplimiento de ciertas labores específicas mantiene a los empleados desmotivados, además de que el pago recibido no es para completa satisfacción de los mismos.

Falta de reconocimiento o recompensa

Esto ocurre debido a que el empleado que se destaca en alguna labor o actividad dice no sentirse valorado o recompensado.

Falta de apoyo

Esto se debe al desinterés o apatía por parte de los superiores obligando a los empleados no exponer sus dudas o posibles malestares de cualquier descontento que posean.

Tabla N° 11, Resultados de la Evaluación del Factor Compensación

Fuente: Castellano y Leal (2017).

ITEMS	CAUSAS	Frecuencia (Nro. Personas)	% (Nro. Personas)	% Acumulado
1	Inadecuados niveles de remuneración	21	55.26	55.26
2	Escasos beneficios para los empleados	7	18.42	73.68
3	Falta de reconocimiento en empleados destacados	6	15.79	89.47
4	Déficit en el bienestar social	4	10.53	100
TOTAL		38		

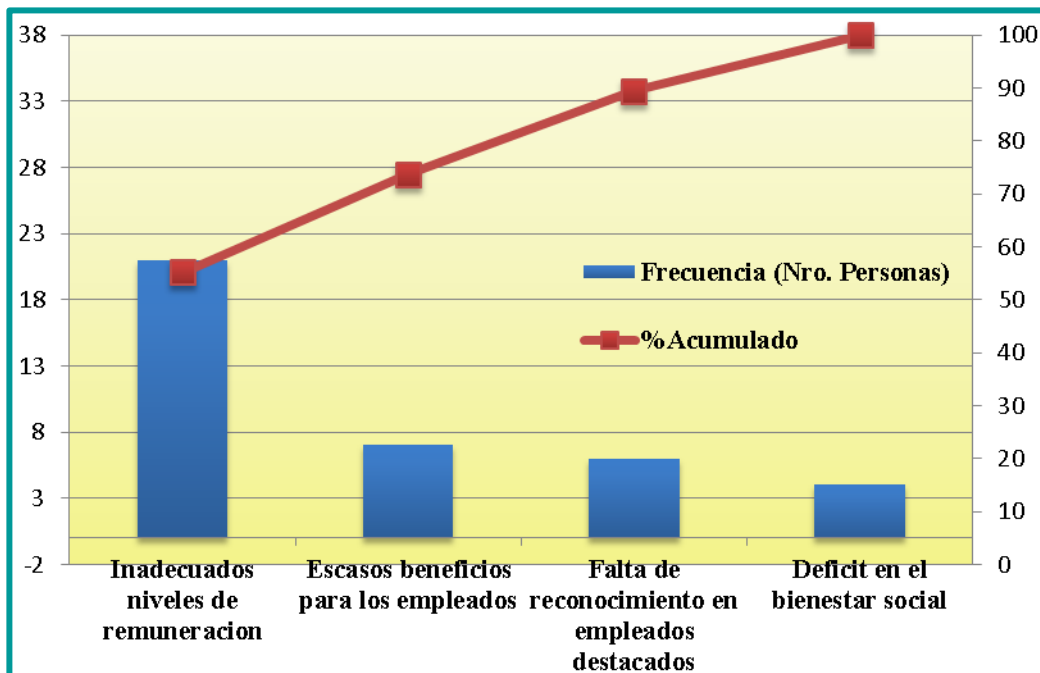


Gráfico N° 36, Diagrama de Pareto, Compensación.

Fuente: Castellano y Leal (2017).

Según el diagrama de Pareto (ver gráfico N° 36) las principales causas a ser atacadas son aquellas que arrojan hasta el 89%.

Inadecuados niveles de remuneración

Esto en gran parte es una situación difícil de evitar, la situación país conlleva al descontento en este factor, los empleados indican además que su salario está por debajo del percibido por sus compañeros en el mercado.

Escasos beneficios para los empleados

Nuevamente la falta de bonificaciones y beneficios ocasiona una gran desmotivación en este aspecto.

Falta de reconocimiento en empleados destacados

Debido a que empleado que se destaque en cualquier labor, recibirá la misma gratificación que los que realicen actividades corrientes.

Tabla N° 12, Resultados de la Evaluación del Factor Capacitación y Desarrollo
Fuente: Castellano y Leal (2017).

ITEMS	CAUSAS	Frecuencia (Nro. Personas)	% (Nro. Personas)	% Acumulado
1	Escasa inversión en programas de desarrollo	12	31.58	31.58
2	Falta talleres educativos o seminarios	11	28.94	60.52
3	Pocas oportunidades de progreso dentro de la organización	10	26.32	86.84
4	Falta análisis de cargos	3	7.9	94.74
5	Indiferencia en búsqueda de personal ampliamente capacitado	2	5.26	100
TOTAL		38		

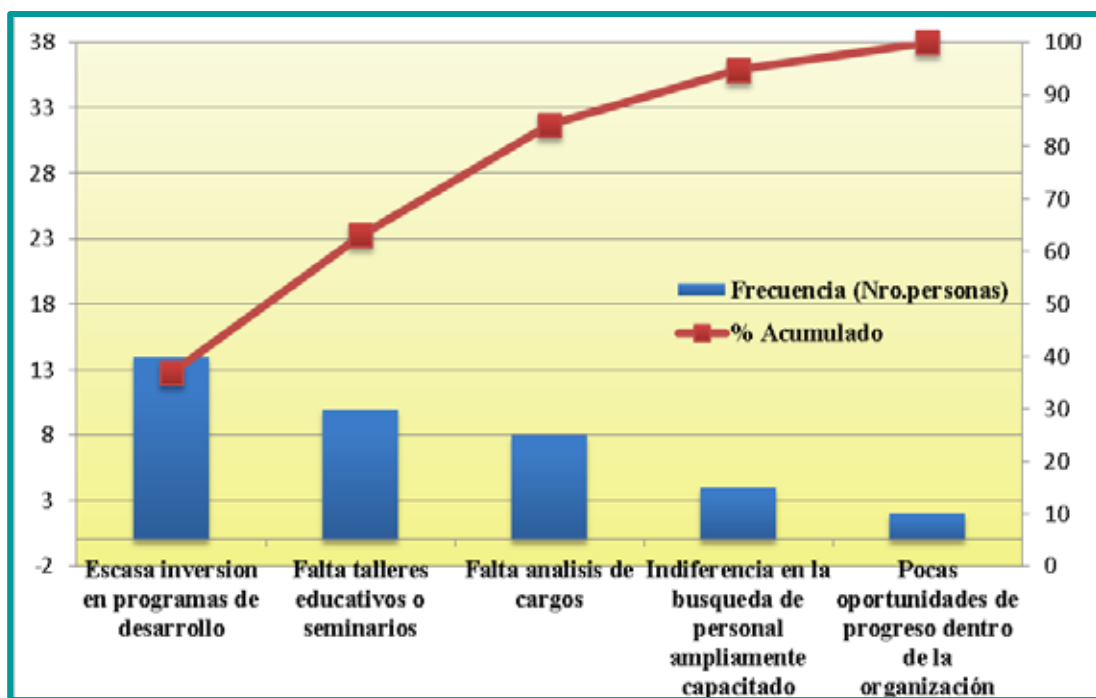


Gráfico N° 37, Diagrama de Pareto, Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Castellano y Leal (2017).

Según el diagrama de Pareto (ver gráfico N° 37) las principales causas a ser atacadas son aquellas que arrojan hasta el 86%.

Escasa inversión en programas de desarrollo

Los directivos no se muestran interesados en devengar una parte de sus ganancias en programas de desarrollo para los empleados.

Falta de talleres educativos o seminarios

Esto es por el poco interés por parte de la empresa en programas de desarrollo empresarial, factor sumamente importante ya que siempre se debe apostar a la educación y preparación, con estos programas tanto los empleados como la empresa se estarían beneficiando y la motivación sería evidente.

Pocas oportunidades de progreso en la institución

Tal es el caso que trabajadores evidenciaron mediante la recolección de información, que en caso de percibir una remuneración solo un poco mayor de lo que reciben actualmente aceptarían otra oferta de trabajo, ya que consideran poco avance dentro de la organización.

Luego de haber realizado los diagramas de Pareto se evidencia que los factores, tales como la falta de reconocimiento y gratificación, así como la escasa información suministrada a los empleados ubicados en el primer nivel organizacional de la planta de ensamblaje, dificultan que lleven a cabo sus funciones de manera eficiente; por otro lado, la falta de talleres de formación educativa y de crecimiento personal, aunado al sentimiento del personal que no son bien retribuidos sus esfuerzos debido a los pocos incentivos que reciben, impide un ambiente armónico en el lugar de trabajo. Lo anteriormente expuesto permite definir y diseñar las mejores estrategias que logren mejorar el ambiente laboral interno, teniendo en cuenta la importancia del factor humano como capital imprescindible para el éxito de la organización.

4.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el rendimiento laboral a través del clima organizacional.

En esta fase, se van a desarrollar una serie de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional, han sido seleccionadas conforme a los resultados arrojados en el estudio de la fase anterior, mediante las herramientas establecidas que fueron aplicadas en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela C.A.

Así mismo, es importante resaltar que la efectividad de una organización depende en gran parte del buen desempeño de las funciones del gerente, su habilidad para manejar al grupo de trabajo y guiarlos hacia el logro de los objetivos, buscando la atracción de su equipo con la finalidad de crear líderes potenciales, es decir, que piensen como ellos, expresen sus emociones, que giren entorno a una atmósfera agradable y que no se sientan amenazados por compañeros que demuestren tener un gran potencial, sino que cada uno de ellos den lo mejor de sí, ya que, no hay éxito sin un sucesor. En tal sentido, esta propuesta le brindará a esta institución, una serie de estrategias gerenciales que se enfocaran en el logro de los objetivos, mejorando la calidad del clima organizacional lo que repercute positivamente en todas las actividades que se desarrollan.

A continuación se presentan las estrategias gerenciales que permitan mejorar el rendimiento laboral:

Estrategia N° 1. Empowerment

Objetivos: Trabajar sobre diversos aspectos del crecimiento personal y laboral así como el autoestima y la confianza. Distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de esta, aumentando su esfuerzo y dedicación, empleando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades, así como también, poder aprovechar mejor sus competencias, atacando a la falta apoyo, de dirección, de reconocimiento y de asesoría.

Actividades:

- Primero se crea la cultura del mismo definiendo claramente los nuevos valores a adoptar como compromiso, calidad en el trabajo y responsabilidad, entre otros; luego se capacita a los gerentes y jefes de todas las áreas, como coach, facilitadores y entrenadores mediante un taller de Empowerment con el fin de guiar, apoyar la transformación de la organización en motivar e inspirar a animar los logros y así crear confianza; Finalmente se realizaran reuniones periódicas con aquellos trabajadores más involucrados para así formar equipos de alto rendimiento los cuales deben iniciar el cambio radical.

Responsables:

- Gerente de la planta de ensamblaje y jefes de todas las áreas.

Recursos:

- Material de apoyo y recursos audiovisuales.

Tiempo y/o frecuencia:

- Taller de Empowerment (4 horas sabatino, durante 2 meses intersemanal)
- Frecuencia: Depende de la aplicación.

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Estrategia N° 2. Programa de incentivo “Bono por Asistencia Perfecta”

Objetivos: Incentivar y motivar al personal de la planta de ensamblaje, 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, tal como se evidenció en la observación directa.

Actividades:

- Otorgar a todos los trabajadores que cumplan con la asistencia perfecta a sus labores por el lapso de un mes continuo, el cual, consistirá en el 15% de su salario. Salvo por las excepciones que serán estipuladas por la gerencia de recursos humanos. Este bono se establece en porcentaje, debido a los cambios continuos de salarios dictados y establecidos por el gobierno venezolano.

Responsables:

- Gerencia de Recursos Humanos

Recursos:

- Estos serán establecidos por la gerencia de recursos humanos

Tiempo y/o frecuencia:

- Mensual

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Estrategia N° 3. Cronograma de Inducción

Objetivos: Desarrollar el potencial de los trabajadores nuevos, transfiriendo conocimientos y aprendizajes a través de la experiencia y habilidades, para fomentar así la camaradería, la retención del personal y la productividad.

Actividades:

- Emparejar a los trabajadores nuevos con personal con más experiencia durante un cronograma a cumplir en la semana inicial, que consta de una actividad diaria en donde se les informe sobre la cultura organizacional de la empresa, como son sus orígenes, su funcionamiento, misión, visión, principios corporativos, objetivos estratégicos, además de los conocimientos y el adiestramiento que deben tener para las actividades que van a desempeñar.

Responsables:

- Supervisores y empleados con más experiencia.

Recursos:

- Material de apoyo y recursos audiovisuales

Tiempo y/o frecuencia:

- Semana inicial de cada trabajador.

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Estrategia N° 4. Taller de Comunicación Efectiva

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 contribuyendo positivamente en la información oportuna, adecuada y eficaz, dando valor e importancia a la opinión de los empleados.

Actividades:

- La actividad se orientará hacia una modalidad de taller, por grupos de trabajo, en donde la gerencia decidirá cuantos empleados y quienes van a estar involucrados. El cual consistirá en exposiciones técnico-conceptuales, los participantes trabajarán en forma individual y en pequeños grupos con recursos autodiagnósticos, de análisis y reflexión grupal, y experiencias psicodramáticas de aprendizaje.

Responsables:

- Departamento de Recursos Humanos

Recursos:

- Material de apoyo
- Recursos audiovisuales

Tiempo y/o frecuencia:

- 6 horas por 4 sábados

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Estrategia N° 5. Certificación de Coaching

Objetivos: Certificar a dos empleados calificados, que tengan habilidades de fácil comunicación y actitud positiva, con el propósito de adiestrarlos y convertirlos en 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. Disminuyendo el nivel de rotación, la falta de talleres educativos, aumentando la compensación y ayudando al empleado a sentirse valorado.

Actividades: La certificación consiste en :

- Clases presenciales compuestas por 6 módulos, cada módulo dura 1 mes con 2 fines de semana, en horarios comprendidos de 8am a 6pm los sábados y de 9am a 4pm los domingos.
- Seminario en línea (Webinar) 1 vez al mes, es decir, por cada módulo, los participantes se conectan online simultáneamente, guiados por un Coach.
- Evaluaciones teórico-prácticas, al finalizar cada módulo, enviada por correo con fecha tope de entrega.

Responsables:

- Gerente de la planta de ensamblaje
- Gerencia de Recursos Humanos

Recursos:

- Material de apoyo y recursos audiovisuales

Tiempo y/o frecuencia:

- 6 meses

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Estrategia N° 6. Programa de incentivo “Adquisición de producto”

Objetivos: Incentivar y motivar al personal de la planta de ensamblaje adquiriendo un producto de la empresa, con el fin de mejorar el sentido de pertenencia, la motivación, el reconocimiento y la recompensa, e identificación con respecto a la organización. Así como también, reducir el nivel de rotación.

Actividades:

- Otorgar a los trabajadores que cumplan a partir de 3 hasta 5 años la bonificación de un equipo de gama baja de la marca Síragon, tales como, un teléfono celular, una Tablet o una laptop, de igual manera, los trabajadores que cumplan de 6 años a 10 podrán optar por un producto de gama media, como por ejemplo, una computadora All in One y los que cumplan más de 10 años en la empresa serán recompensado con un producto de gama alta, tal como aires acondicionado y línea blanca.

Responsables:

- Gerente de la planta
- Gerencia de Recursos Humanos

Recursos:

- Estos serán establecidos por la gerencia de recursos humanos

Tiempo y/o frecuencia:

- Anual

Fuente: Castellano y Leal (2017)

Estrategia N° 7. Psicología Positiva Empresarial

Objetivos: Encontrar lo positivo y potenciarlo, buscar las fortalezas, las virtudes de cada uno e impulsarlas. La psicología positiva busca aumentar la felicidad y el bienestar, impulsando todos aquellos recursos positivos del individuo o de la empresa. Incrementando la confianza en los empleados, disminuyendo el nivel de rotación, generando un ambiente laboral acogedor que permita afianzar al personal.

Actividades:

- Implementar una red de imágenes con mensajes motivadores y positivos en las computadoras y equipos electrónicos, aprovechando la era tecnológica, dando así a los empleados una experiencia de simpatía, entusiasmo y alegría.
- Reuniones matutinas de 15 a 20 minutos, donde se reconozca el trabajo realizado y se escuchen las diversas opiniones, además de los objetivos del día, culminando con un versículo de la biblia o algún mensaje motivador.
- Divulgar frases y palabras positivas distribuidas en la planta, mediante carteles con colores llamativos guiando el estudio de la cromoterapia transmitiendo seguridad, bienestar, confianza, estímulo, serenidad y buena energía, donde estudios demuestran que están relacionados directamente con las emociones.

Responsables:

- Gerente de la planta de ensamblaje
- Jefes de todas las áreas y Recursos humanos.

Recursos:

- Carteles, equipos electrónicos.

Tiempo y/o frecuencia:

- Permanente

Fuente: Castellano y Leal (2017)

4.4 Fase VI: Evaluación económica de las propuestas mediante la relación beneficio costo.

Cuadro N° 33. Presupuesto de inversión y beneficios que se podrían obtener con la propuesta planteada.

Planta de Ensamblaje de la Empresa Síragon de Venezuela C.A.	
Costo	Beneficio
<p>Taller de Empowerment: Bs. 9.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización. Û Aumenta creatividad y disminuye resistencia al cambio. Û Tener procesos más eficientes para la toma de decisiones. Û Los integrantes de la organización comparten el liderazgo. Û Incrementa el entusiasmo y actitud positiva.
<p>Bono Asistencia Perfecta (Mensual): Bs. 1.250.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Mayor compromiso y puntualidad. Û Mejora e incentiva al trabajador en la responsabilidad. Û Motivación personal.
<p>Material de apoyo: Bs. 20.000 por nuevo ingreso</p>	<ul style="list-style-type: none"> Û Ahorro de tiempo y recursos. Û Mejora el desempeño y la productividad. Û Mejora la comunicación efectiva. Û Incrementa la autoconfianza, influencia, liderazgo y autocontrol. Û Acerca a los individuos a ciertos contenidos mediante personas profesionales y bien preparadas en el área, transmitiendo confianza y seguridad.

<p>Taller de Comunicación Efectiva: Bs. 15.200.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ü Diagnostica la efectividad al comunicarse. Ü Determina su capacidad de escucha activa y genera confianza. Ü Mejora las habilidades de comunicación oral y escrita entre los trabajadores. Ü Disminuyen errores por falta de precisión en la transmisión de ideas.
<p>Certificación de Coaching: Bs. 14.400.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ü Reduce el estrés y ayuda a gestionar el tiempo. Ü Es motivador. Ü Ayuda al autoconocimiento de las personas. Ü Trabaja el bienestar. Ü Ayuda a definir los objetivos. Ü Mejora la relación laboral. Ü Ayuda al cumplimiento de las metas.
<p>Bono Adquisición de Productos: Bs. Dependerá de los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ü Mayor identificación con la empresa. Ü Motivación personal. Ü Mayor desempeño en las actividades diarias que se realizan. Ü Aumenta períodos de antigüedad de los trabajadores en la empresa.
<p>Material para los carteles: Bs 6.500.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ü Mejora en el rendimiento y desempeño individual. Ü Sana competencia. Ü Motivación personal. Ü Mayor responsabilidad y compromiso.

Fuente: Castellano y Leal (2017)

La relación planteada, demuestra que a pesar de tener costos elevados en algunas de las estrategias, son múltiples los beneficios que generan cada una de ellas a mediano y largo plazo, haciendo factible, útil y rentable la propuesta planteada a la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela C.A. Al ser una investigación que depende del criterio y la variabilidad de pensamiento humano, la empatía hacia el tema es un factor fundamental para la aplicación y resolución de la problemática planteada. Donde la comprensión y atención de los miembros involucrados es determinante para el éxito de esta propuesta. Las perspectivas individuales y el apoyo que se necesita para la realización de este proyecto de investigación no pueden ser estimados o seguros.

Ahora bien, Gennari, O. (2012), expresa “Desde hace varios años diversos autores han divulgado la evolución de los factores intangibles por sobre los tangibles. En efecto, el acceso a la tecnología y al capital ya no son altas barreras de entrada, de manera que está absolutamente probado el impacto del aporte de la gente como ventaja competitiva sustentable. En una organización las personas son las que, mediante la generación de ideas creativas, el esfuerzo y el compromiso, consiguen logros excepcionales. Ya no se trata de tener sólo unos pocos ‘iluminados’ con ideas brillantes sino cada vez más personas comprometidas que generen acciones extraordinarias”.

Si esta correlación tan fuerte entre gente comprometida y resultados de negocio está demostrada, nos permite afirmar que la producción puede llegar a mejorar significativamente con la mejora del clima organizacional. Cabe destacar que existen otros factores que influyen negativamente en la producción, sin embargo, el clima organizacional es uno de los principales aspectos que se está viendo más afectado como se ha mencionado anteriormente, por lo que, sin duda alguna invertir en el capital humano hace de esta propuesta una excelente opción para la organización.

En este orden de ideas, hay que destacar que el producto que se fabrica actualmente en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela, es una computadora Síragon All in one S7100, valorada en el mercado por Bs. 12.000.000, por lo tanto,

aplicar cualquiera de la estrategias definitivamente es rentable y sumamente beneficioso para la organización.

De igual modo, los beneficios de este proyecto de investigación, se centran en el ser humano y en el desarrollo del ser. Es por esto, que son capitales intangibles de la empresa, de manera que, no son cuantificables. No obstante, se puede notar el gran cambio en cada uno de los trabajadores que le dan vida a la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela C.A.

El clima organizacional como clave estratégica, permite alinear la cultura con las acciones de todos los días, con el fin de crear un ambiente de trabajo creativo, saludable y productivo; ambiente en el que sean reconocidos interna y externamente, donde la gente quiera ingresar y quedarse.

CONCLUSIONES

El principal capital de una empresa son sus empleados, por ello es importante propiciar un buen clima organizacional donde puedan coexistir de la mejor forma y realizar el trabajo, cumpliendo con los objetivos y metas que la organización se plantea. En la presente investigación se estudió el caso de la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela, donde se desean implementar estrategias gerenciales que influyan favorablemente en el clima organizacional de dicha institución, contempladas de acuerdo a la implementación de instrumentos de recolección de datos, seleccionando así las que mejor beneficios aporten de acuerdo a los resultados que se deseen obtener, cumpliendo así con los objetivos planteados.

En cuanto al diagnóstico de la fase I, se pudo concluir que la empresa tiene varios factores internos que influyen significativamente en el clima organizacional, como lo son la motivación, compensación, el liderazgo, capacitación y desarrollo, además de la comunicación, los cuales a través de las estrategias propuestas, se pueden mejorar cada uno de ellos.

En la fase II se analizó cada uno de los factores, y posteriormente se realizó un diagrama de Ishikawa para determinar las causas potenciales que estarían generando la problemática planteada, donde la falta de reconocimiento, motivación, apoyo, escasa e inadecuada información y la mala remuneración fueron unas de las causas que se determinaron mediante los diagrama de Pareto. Para luego permitir proponer las estrategias más adecuadas y que tendrán mayor impacto para mejorar el clima organizacional, enfocadas en aumentar el entusiasmo, en crear un ambiente laboral de agrado, en donde los trabajadores se sientan a gusto y quieran crecer profesionalmente.

Por último, se concluye que los múltiples beneficios que tienen las estrategias para la empresa, hacen que el costo de las mismas sea una inversión en el capital humano necesario para el desarrollo y alcance de los objetivos de la empresa, así como también, el rumbo hacia la misión y visión que esta tiene.

Dando a conocer además otras conclusiones significativas obtenidas del trabajo tales como:

- El personal que trabaja en la planta de ensamblaje de la empresa Síragon de Venezuela, tenía poco conocimiento acerca de lo que abarca el término Clima Organizacional, los factores que intervienen en él, la importancia y los beneficios que este puede generar dentro de la organización.
- La comunicación efectiva en la empresa no estaba siempre presente, tanto en la relación supervisor-empleado, como en la relación empleado-empleado. Por lo cual, los trabajadores no se sentían tomados en cuenta cuando expresan sus opiniones, es por esto que, se desea aplicar parámetros de comunicación, logrando disminuir las barreras de comunicación y de participación, generando mayor motivación y sentido de pertenencia.
- Que existe un clima autoritario, donde los jefes siempre toman las decisiones y no permiten crear los desafíos en sus trabajadores, por lo tanto el clima es tenso dentro de la planta de ensamble Síragon de Venezuela, trayendo como consecuencia que el trabajo sea rutinario y genere una falta de motivación en los trabajadores.
- Que no existen evaluaciones de desempeño que determinen fortalezas y oportunidades de mejora.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales debe tener como requisito fundamental el compromiso del nivel directivo y operativo, no solo de cumplir con las actividades planteadas sino de proponer otras que les permitan avanzar en su proceso de mejora continua.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones del estudio y luego de analizar los resultados arrojados en la investigación, se plantea a continuación algunas recomendaciones para mejorar funcionamiento y desenvolvimiento de los procesos administrativos y financieros:

- Implementar políticas que generen el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa con el fin de que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia de identificación con la organización donde laboran, como colocar en sitios visibles y al alcance de cada empleado la misión, visión, valores y normas, que inciden en el sentido de pertenencia.
- Aumentar la frecuencia de actividades de recreación y despeje con un programa recreativo laboral, podría crearse un buzón de sugerencias donde se considere valiosa la opinión de cada empleado.
- Motivar la labor del Gerente en la búsqueda de Técnicas de Negociación para negociar y así lograr demostrar a los directivos, que la inversión a realizar en planes de desarrollo para empleados de la empresa, se traducirá en una mejora de producción eficiente.
- Reconocer los logros obtenidos por los trabajadores, mantener elevada la motivación, participación, capacitación y el desarrollo del buen liderazgo, para contribuir de manera positiva en la satisfacción laboral.
- Tomar en consideración los pasos obtenidos mediante las estrategias gerenciales propuestas y sugeridas en cada uno de los aspectos descritos en la investigación, a fin de ejecutarlas en función del mejoramiento de todos los elementos que se mostraron con un mayor grado de descontento en la población empresarial, para así, haciendo foco en estos mejore considerablemente el clima organizacional, el cual es desde el principio nuestro objetivo principal.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, F. (2006) El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología científica. Caracas. Editorial Espíteme. 5ta Edición.
- Arias, A. (1999). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (3ra edición). Caracas: Episteme.
- Buendía, Colás y Hernández. (2007). Métodos de Investigación 3n Psicopedagogía. Madrid.
- Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta, Rodrigo, Clima Organizacional, Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>
- Brunet, Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias 1999, Editorial Trillas, México.
- Cabrera, G. Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, 1996. <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita Cultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000, disponible en:
<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ra Edición). México: Mc Graw Hill.
- Dessler. Gary. Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.
- Goncalves, A. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997.
- Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998.
- Méndez, C. (1997) Metodología guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. (2da Edición). Colombia.

- Méndez, Carlos. (2003). Metodología: Guía para elaborar diseño de investigación en Ciencias Económicas y Sociales, Contables y Administrativas. Caracas.
- Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel (1997), El cambio Organizacional, Artículo de Internet: <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
- Romero Pernalet, D. (2005). Estudio realizado, llamado: Trabajo y Motivación.
- Tamayo y Tamayo, Mario. Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. Mexico. Limusa: 2004. Pág. 145-146.
- Hendrick (1955). Las funciones del comportamiento psicosocial en el trabajo. Artículo De internet disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/las_funciones_del_comportamiento_psicosocial_en_el_trabajo
- Gennari, Omar (2012). Clima Organizacional: de las frases hechas en acción, Artículo de Internet: <http://comercioyjusticia.info/blog/archivo/clima-organizacional-de-las-frases-hechas-a-la-accion/>

ANEXO



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

ENCUESTA

A continuación se presenta un cuestionario que tiene como finalidad medir el Clima Organizacional de la empresa Síragon de Venezuela, específicamente en la planta de ensamblaje, para ello, se ha diseñado una serie de preguntas en los diferentes tópicos que se han considerado importantes para evaluar este tipo de organización.

Se le agradece contestar las preguntas con la mayor sinceridad. Todas las respuestas de esta encuesta son anónimas. Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Por favor seleccione su nivel jerárquico

Personal Directivo (Directores, Gerentes) __

Personal Profesional (Coordinadores, Supervisores, Analistas, RRHH) __

Personal Técnico (Líderes, Operarios) __

Antigüedad en la organización: _____

INTEGRACIÓN

1.- ¿Participa usted en las actividades de integración (social, cultural, deportiva) que realiza la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.- ¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

3.- En su opinión, ¿las relaciones laborales entre el personal de la empresa es respetuoso y cordial?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

4.- ¿Es tomado en cuenta en los eventos realizados por la organización a favor de la integración (Día del padre, día de la madres, fiesta de navidad)?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

5.- ¿Se siente a gusto en cuanto a la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

SENTIDO DE PERTENENCIA

6.- ¿Se siente identificado con la organización?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

7.- ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

8.- ¿Considera que hay sentido de pertenencia del personal con respecto a la organización?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

COMUNICACIÓN

9.- ¿Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

10.- Su jefe inmediato, ¿Tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

11.- ¿El Gerente se reúne con el grupo de trabajo para hablar sobre los aspectos de importancia de la empresa?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

12.- ¿Su jefe le proporciona la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

13.- ¿Conoce los canales formales para hacer llegar una información?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

LIDERAZGO

14.- ¿Toma usted, con frecuencia, decisiones sin consultar a su jefe inmediato?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

15.- ¿Cuándo no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, se los plantea a su jefe?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

16.- ¿Los problemas que no tienen relación directa con su área de trabajo pero afectan con su rendimiento, los comenta con su jefe?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

17.- ¿Se le da autonomía para la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

18.- ¿La distribución de carga laboral en su área de trabajo está bien distribuida?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

MOTIVACIÓN

19.- ¿Recibe reconocimiento y es valorado su desempeño cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

20.- ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

21.- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que le corresponde realizar?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

22.- ¿Considera bueno el ambiente laboral en su área?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

23.- ¿La empresa otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

COMPENSACIÓN

24.- ¿Considera que su salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

25.- ¿Consideraría una oferta de trabajo de otra institución, a un puesto similar al que desempeña con una ligera remuneración superior?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

26.- ¿Su remuneración está al nivel de los sueldos de sus colegas en el mercado?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

27.- ¿La remuneración que recibe de acuerdo a su trabajo, es suficiente para cubrir sus necesidades básicas?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

28.- ¿Recibe el adiestramiento necesario para llevar a cabo sus funciones?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

29.- ¿Se siente con oportunidades de progreso dentro de la organización?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

30.- ¿Considera que hay planes de carreras para el desarrollo potencial dentro de la organización?

Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>
--	-------------------------------------	--------------------------------------	--	---

OPINIONES

Te agradecemos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de los aspectos que consideras importantes para mejorar el clima organizacional.
