



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA**

Autor:
Martínez Javier
CI: 27.605.144

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

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA
EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor:

Martínez, Javier

C.I: 27.605.144

Tutora:

Ing. Avendaño, Ana

San Diego, Mayo 2022



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

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, ingeniero Ana Avendaño, portador de la cédula de identidad N° 7.187.788 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Javier Martínez, portador de la cédula N°27.605.144 respectivamente, titulado: "CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA". Presentado como requisito parcial para optar al título de ingeniero industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y aprobación por parte de la Comisión de Escuela de Ingeniería.

En San Diego, a los 10 días del mes de Mayo del año dos mil veintidós.


Ing. Ana Avendaño
C.I. 7.187.788

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DECANATO DE INGENIERÍA



FI I 002 2022-ICR TG

Valencia, 27 de abril de 2022

Ciudadano:
MARTINEZ JAYO, JAVIER
27.605.144
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 4-2022 de fecha 17/02/2022 aprobó el proyecto de grado titulado:

Cultura organizacional como estrategia gerencial en la empresa Oxicorte de Venezuela

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:
Ing. Ana Cristina Avendaño de Mejías, titular de la cédula de identidad V-7.187.788



Atentamente

Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.
Decano de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Cultura Organizacional como estrategia gerencial en la Empresa Oxicorte de Venezuela

Realizado por el (la) Br. Jaruel Martínez
C.I. N° 27.605.144 cursante de la carrera de Ing. Industrial
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

[Signature]
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Ana Areudain
C.I.: 7.187.788

[Signature]
Jurado
Nombre: Luis Rodríguez
C.I.: 15148806

[Signature]
Jurado
Nombre: Manuel Herrera
C.I.: 17315796

Fecha: 01/06/2022

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pp.
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xviii
RESÚMEN	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Alcance.....	7
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Teoría de la Cultura Organizacional.....	12
2.2.2 Teoría del Liderazgo Situacional.....	15
2.2.2.1 Fortalezas del Liderazgo Situacional.....	16
2.2.2.2 Debilidades del Liderazgo Situacional.....	17
2.2.3 Teoría de la Contingencia.....	17
2.2.3.1 El Puntaje de Contingencia.....	18
2.2.4 Clima Organizacional.....	20
2.2.4.1 Dimensiones del Clima Organizacional.....	21

2.2.4.2 Factores a considerar en clima organizacional.....	24
2.2.5 Los 5 ¿por que?.....	25
2.2.6 Diagrama causa-efecto.....	26
2.3 Bases legales.....	26
2.3.1 LOPCYMAT.....	26
2.3.2 LOTT.....	28
2.4 Definición de términos.....	29
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de investigación.....	30
3.2 Diseño de la investigación.....	30
3.3 Nivel de la investigación.....	31
3.4 Población y muestra.....	31
3.5 Técnicas de recolección de datos.....	31
3.5.1 Observación directa.....	32
3.5.2 Encuesta.....	32
3.5.3 Revisión documental.....	32
3.5.4 Revisión bibliográfica.....	33
3.6 Instrumentos de recolección de datos.....	33
3.6.1 Validación del instrumento.....	33
3.7 Técnicas de análisis de datos.....	33
3.8 Fases metodológicas.....	34
IV RESULTADOS	
4.1 Fase I. Diagnóstico del clima organizacional actual en la empresa	
Oxicorte Venezuela.....	36
4.1.1 Descripción de la empresa.....	36
4.1.1.1 Estructura organizativa.....	37
4.1.1.2 Descripción de los puestos de trabajo y cargos de la empresa.....	38

4.1.2 Observación del clima organizacional.....	38
4.1.3 Encuesta según el modelo de Litwin y Stinger.....	41
4.1.3.1 Resultados de la encuesta.....	41
4.2 Fase II: Análisis de los principales factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Oxicorte de Venezuela.....	77
4.2.1 Análisis de la encuesta.....	78
4.2.1.1 Variable Estructura.....	79
4.2.1.2 Variable Responsabilidad.....	80
4.2.1.3 Variable Recompensa.....	80
4.2.1.4 Variable Desafíos.....	80
4.2.1.5 Variable Relaciones.....	81
4.2.1.6 Variable Cooperación.....	81
4.2.1.7 Variable Estándares.....	81
4.2.1.8 Variable Conflicto.....	82
4.2.1.9 Variable Identidad.....	82
4.2.2 Diagrama causa-efecto.....	82
4.2.3 Oportunidades de mejora.....	85
4.3 Fase III: Diseño de un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.....	86
4.3.1 Estrategia N°1: Liderazgo participativo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela	86
4.3.2 Estrategia N°2: Programa de capacitación.....	88
4.3.2.1 Charla mensual con los trabajadores.....	88
4.3.2.2 Taller de Comunicación Efectiva.....	90
4.3.2.3 Taller de negociación.....	91
4.3.2.4 Taller de resolución de conflictos.....	91
4.3.3 Estrategia N°3: Sistema de promoción.....	92
4.3.3.1 Evaluación de desempeño.....	92

4.3.3.2 Indicadores.....	93
4.3.4 Estrategia N°4: Espacio de recreación.....	96
4.3.5 Estrategia N°5: Sistema de bonificación.....	97
4.3.5.1 Empleado del mes.....	97
4.3.5.2 Bono de asistencia.....	100
4.3.5.3 Bono de antigüedad.....	101
4.3.6 Modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.....	102
4.4 Fase IV: Evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental de la implementación de las estrategias propuestas.....	103
4.4.1 Factibilidad operativa.....	103
4.4.2 Factibilidad técnica.....	103
4.4.3 Factibilidad social.....	104
4.4.4 Factibilidad ambiental.....	104
4.4.5 Factibilidad económica.....	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	
Anexo A Guion de encuesta.....	115
Anexo B Cuadro de Operacionalización de variables.....	120

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Pp.
1 Amonestaciones y retrasos en los meses de julio a septiembre.....	5
2 Ficha de observación del clima organizacional.....	39
3 Análisis de las debilidades.....	78
4 Oportunidades de mejora.....	86
5 Ideas.....	87
6 Resumen de reunión.....	87
7 Formato de seguimiento.....	88
8 Charla mensual con los trabajadores.....	89
9 Taller de Comunicación Efectiva.....	90
10 Taller de negociación.....	91
11 Taller de resolución de conflictos.....	91
12 Formato de evaluación de desempeño.....	92
13 Índice de permanencia en el puesto.....	94
14 Índice de experiencia.....	94
15 Índice de rotación.....	94
16 Control de indicadores.....	95
17 Espacio de recreación.....	96
18 Formato de evaluación mensual.....	98
19 Bono de asistencia.....	100
20 Bono de antigüedad.....	101
21 Factibilidad técnica.....	103
22 Costos estrategia 1.....	104
23 Costos anuales estrategia 2.....	104
24 Costos anuales estrategia 3.....	104
25 Costos estrategia 4.....	105

26	Costos estrategia 5.....	105
27	Costos totales estrategias.....	105
28	Beneficios al reducir la tasa de rotación de personal	106
29	Evaluación económica Costo VS Beneficio.....	106
30	Tasa Interna de Retorno.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pp.
1 Rotación de personal en los meses de Julio-septiembre 2021.....	4
2 Ítem 1.....	41
3 Ítem 2.....	42
4 Ítem 3.....	43
5 Ítem 4.....	43
6 Ítem 5.....	44
7 Ítem 6.....	45
8 Ítem 7.....	45
9 Ítem 8.....	46
10 Ítem 9.....	47
11 Ítem 10.....	47
12 Ítem 11.....	48
13 Ítem 12.....	49
14 Ítem 13.....	50
15 Ítem 14.....	50
16 Ítem 15.....	51
17 Ítem 16.....	52
18 Ítem 17.....	52
19 Ítem 18.....	53
20 Ítem 19.....	54
21 Ítem 20.....	55
22 Ítem 21.....	55
23 Ítem 22.....	56
24 Ítem 23.....	57
25 Ítem 24.....	57

26	Ítem 25.....	58
27	Ítem 26.....	59
28	Ítem 27.....	59
29	Ítem 28.....	60
30	Ítem 29.....	61
31	Ítem 30.....	61
32	Ítem 31.....	62
33	Ítem 32.....	63
34	Ítem 33.....	63
35	Ítem 34.....	64
36	Ítem 35.....	65
37	Ítem 36.....	65
38	Ítem 37.....	66
39	Ítem 38.....	67
40	Ítem 39.....	67
41	Ítem 40.....	68
42	Ítem 41.....	69
43	Ítem 42.....	69
44	Ítem 43.....	70
45	Ítem 44.....	71
46	Ítem 45.....	71
47	Ítem 46.....	72
48	Ítem 47.....	73
49	Ítem 48.....	73
50	Ítem 49.....	74
51	Ítem 50.....	75
52	Ítem 51.....	75

53	Ítem 52.....	76
54	Ítem 53.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		Pp.
1	Estructura Organizativa de Oxicorte de Venezuela.....	37
2	Diagrama causa-efecto.....	83
3	Cartelera empleado del mes.....	100



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

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA

Autora: Martínez, Javier

Tutora: Prof. Ing. Ana Avendaño

Fecha: Mayo 2022

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de cultura organizacional como estrategia gerencial en la empresa Oxicorte de Venezuela. La investigación tuvo un nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo. La muestra a considerar fue censal, toda la empresa. Las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa, la encuesta y la revisión documental, y los instrumentos para la recolección de estos datos fueron cuadernos, cámara y checklist, guion de encuesta y registros documentales. El proyecto de investigación estuvo comprendido por cuatro fases; diagnóstico del clima organizacional en la empresa Oxicorte Venezuela, análisis de los principales factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Oxicorte de Venezuela, diseño de un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela, donde se diseñó un manual para la implementación del modelo de cultura organizacional y, finalmente evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental de la implementación de las estrategias propuestas. La línea de investigación fue ciencias cognitivas y aplicadas.

Descriptor: Cultura organizacional, clima organizacional, estrategia

Línea de investigación: Ciencias cognitivas y aplicadas

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinan el desarrollo de las habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, para así sentar las bases para afrontar los retos que se presentan, sobre todo, en el contexto venezolano, en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural, que impactan los procesos organizacionales y gerenciales, por esto es necesario que las empresas realicen estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización de los mercados que hacen de los colaboradores el elemento clave para la sobrevivencia.

Dentro de este contexto, el clima y la cultura organizacional ocupan un lugar de suma importancia, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral. Es por esta razón que las empresas que presentan síntomas tales como ineficiencia, desmotivación, improductividad y alta rotación laboral, por lo tanto se requieren de hacer estudios de su ambiente y clima organizacional, con el fin de detectar los aspectos que deben ser mejorados para potencializar el rendimiento de sus integrantes e incrementar la productividad de la empresa.

Por esto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de cultura organizacional como estrategia gerencial en la empresa Oxicorte de Venezuela, con la finalidad de reducir la alta tasa de rotación de personal que está afectando a la empresa. Este proyecto estará estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo I: El Problema, describe la problemática encontrada, plantea los objetivos de la investigación, el alcance y las limitaciones de la investigación. Su objetivo es proponer un modelo de cultura organizacional como estrategia gerencial en la empresa Oxicorte de Venezuela.

Capítulo II: Marco Teórico, está conformado por las investigaciones similares a ésta y se definen conceptos importantes para la realización del trabajo, su objetivo es crear la base teórica que sustenta las herramientas y técnicas a utilizar.

Capítulo III: Marco Metodológico, en éste se indica el tipo de investigación, así como su diseño metodológico, y nivel de investigación, también se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, se describe la población y muestra seleccionada y se establecen las fases metodológicas que permitirá conocer el cómo se obtendrán y analizarán los datos para el logro de cada uno de los objetivos de la investigación.

Capítulo IV: En él se encuentran los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación, por medio de los cuales se derivaron las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Una organización es un sistema donde cada una de las partes trabajan conjuntamente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. No cabe duda de que el capital humano es un aspecto fundamental para el correcto funcionamiento de una organización y para el cumplimiento de estos objetivos, es por esto que las empresas exitosas velan por el bienestar y satisfacción de sus empleados, a la vez que invierten en capacitación para formar trabajadores valiosos para la organización.

Es por esto que la cultura organizacional de una empresa es un factor influyente en su desarrollo, de acuerdo con Llanos, M (2016)

La cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por lo tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente.

Es por esto que es de gran importancia estudiar los factores que influyen y determinan la cultura organizacional de una empresa y de esta manera crear un ambiente laboral favorable en el que los empleados estén conformes y creen un sentido de pertenencia hacia la organización, lo que posteriormente le traerá beneficios económicos y sociales.

Comprendiendo así la importancia de lo antes expresado, la presente investigación se basa en evaluar la cultura organizacional de la empresa Oxicorte de Venezuela, la cual se encuentra ubicada en la Zona Industrial de Valencia, estado Carabobo, y se encarga de la fabricación de piezas y estructuras metálicas en una variedad de tamaños y características. Esta tiene más de 30 años en el sector y actualmente es una de las pocas de este tipo que aún se encuentran operativas en el estado.

Siendo pocas las empresas que hoy en día trabajan en este ramo metalmecánico en el país, esta tiene una creciente demanda de sus productos, sin embargo en los últimos dos años ha tenido una alta rotación del personal, teniendo que el 50% de los trabajadores no alcanzan los 6 meses de antigüedad, según datos proporcionados por la empresa, afectando directamente al clima y la cultura organizacional de la empresa al no lograr establecer un clima agradable y buenas relaciones entre los trabajadores y supervisores. Esto también ha causado que constantemente se incurran en gastos relacionados a esta alta tasa de rotación, al verse la empresa obligada a llevar a cabo procesos de captación y selección continuamente, realizar el entrenamiento del nuevo personal, lo cual toma un mes de trabajo remunerado donde el trabajador no está siendo productivo para la empresa, ofrecer equipo de protección personal a todos los trabajadores que ingresan, causando un gasto innecesario y recurrente al proveer el equipo al personal y realizar una inversión en un trabajador que dura tan poco tiempo prestando sus servicios (ver gráfico 1).

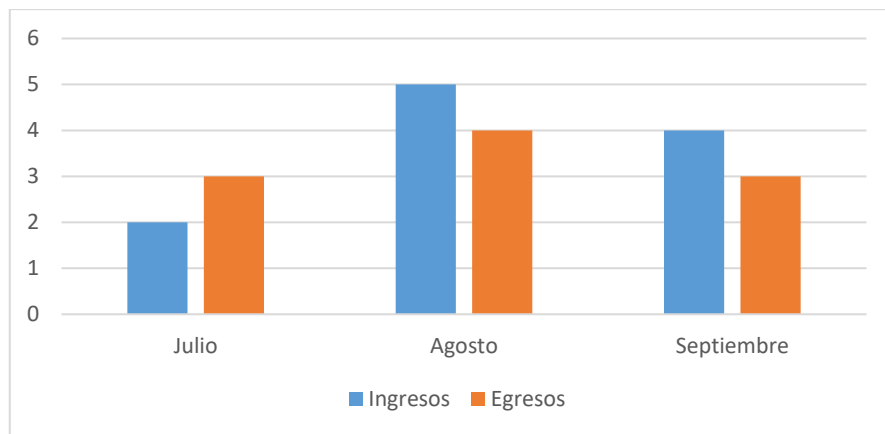


Gráfico 1. Rotación de personal en los meses de Julio-septiembre 2021

Fuente: Departamento de Administración y Finanzas (2021)

Elaborado por: Martínez, J (2021)

Esta alta tasa de rotación también ocasiona una sobrecarga de trabajo al supervisor directo del trabajador, el cual al no poder asignar completamente las responsabilidades previstas al cargo ya que la persona se encuentra en entrenamiento,

debe absorberlas para asegurar que los procesos se lleven a cabo, causando así que se hagan menos eficientes los procesos y disminuya la productividad de la empresa.

Sumado a esto, existe una alta tasa de retraso en las horas de llegada (ver cuadro 1), esto impacta directamente en la productividad de la empresa y genera la amonestación de los empleados, lo que posteriormente influye en la satisfacción de los trabajadores y en el clima organizacional de la empresa.

Cuadro 1. Amonestaciones y retrasos en los meses de julio a septiembre.

Mes	Amonestaciones	Retrasos
Julio	4	15
Agosto	3	13
Septiembre	4	16

Fuente: Departamento de Administración y Finanzas (2021)

Elaborado por: Martínez, J (2021)

Además, los trabajadores han expresado que existe un descontento y una baja motivación laboral al no existir reconocimientos por su buen desempeño, como incentivos o recompensas, factor que influye directamente en el rendimiento del trabajador y por ende en la productividad de la organización.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se puede reducir la alta tasa de rotación de personal en la empresa Oxicorte de Venezuela?

1.2 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de cultura organizacional como estrategia gerencial en la empresa Oxicorte de Venezuela.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional actual en la empresa Oxicorte de Venezuela.

- Analizar los principales factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Oxicorte de Venezuela.
- Diseñar un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.
- Evaluar la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental de la implementación de las estrategias propuestas.

1.4 Justificación

Actualmente las organizaciones deben evaluar los factores tanto internos como externos que afectan el correcto desarrollo de sus actividades. El clima organizacional es sin duda un aspecto que influye directamente en el funcionamiento de las empresas.

La realización de esta investigación permitirá conocer cuáles son los factores que influyen y afectan el clima organizacional en la empresa para lograr diseñar un modelo de cultura organizacional que le traiga a la empresa beneficios como la creación de una identidad para la organización, incremento en la productividad, al tener empleados que se sientan a gusto y den lo mejor de sí, retener talento, logrando que el equipo de trabajo sea más productivo y leal a la empresa y atraer talentos nuevos que representan beneficios para la empresa, además de ahorrar recursos tanto humanos como económicos, que actualmente están siendo destinados a la repetida capacitación y entrenamiento de personal nuevo.

De igual manera, este trabajo servirá de antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el clima y la cultura organizacional que más adelante podrá ser de utilidad para estudiantes, profesores o trabajadores de empresas que se interesen en el tema. Para el autor, el trabajo será beneficioso ya que se logrará aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y evidenciar su utilidad práctica en las organizaciones. La Línea de Investigación será Gestión Organizacional.

1.5 Alcance

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa Oxicorte de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Carabobo y contará con la participación de gerentes, personal operativo y personal administrativo. Se desarrollará un estudio de la cultura organizacional y se evaluará la factibilidad de la misma para su posterior implementación por parte de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa Oxicorte de Venezuela C.A, ubicada en Valencia, Carabobo y contó con la participación de gerentes, personal operativo y personal administrativo. Se desarrolló un estudio de la cultura organizacional y se evaluó la factibilidad de la misma para su posterior implementación por parte de Oxicorte de Venezuela. A continuación se muestran algunos estudios que abordaron el tema de la cultura organizacional en el pasado, que sirvieron para definir la base del estudio presente.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Gallegos Núñez, V.M. (2016) hizo una investigación para optar por el título de maestría en la Universidad de Guayaquil, denominada **Estudio del Clima Laboral en un Área de Servicio de Un Club Deportivo Social** cuyos hallazgos se hicieron al recolectar información sobre el clima laboral. Entre los instrumentos usados estuvo la recolección de datos y la encuesta de las Seis Casillas de M. Weisbord que recopiló las opiniones de una muestra de 30 personas pertenecientes a la nómina de distintos departamentos del club. (p.19). La encuesta de M.Weisbord estaba enfocada en el clima de la empresa, y la misma estaba divididas en: "...Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio" (Gallegos Núñez, V.M, 2016, p.12)

El resultado arrojó que el clima laboral era mayormente estable, pero que se requerían mejoras en algunas áreas, como el liderazgo y los mecanismos auxiliares" ...de las 35 preguntas realizadas y analizadas, podemos decir que 14 de ellas merecen atención en el plan de mejora del clima laboral, por ser las que mayor covarianza presentaron con respecto a las otras. (Gallegos Nuñez,V.M, 2016, pp.29).

Esta información es relevante para la presente investigación porque ofrece datos precisos sobre lo que ocurre en un ambiente laboral relativamente estable, sirviendo como referencia para el desarrollo de la investigación; además de que amplifica el panorama en lo concierne a la metodología utilizada, así como a la posibilidad de modificación de dicha metodología y de su utilidad para recolectar cierto tipo de información de interés en el proyecto a la mano.

Así mismo, Peña Cárdenas, M.C, Díaz Díaz, G. Carrillo Puente, A. (2016) Ahondaron en la situación, buscando información sobre el clima laboral de la muestra para luego intentar profundizar en la conexión que podría existir entre la satisfacción laboral de la misma y su ambiente, tanto social como físico. De modo que el trabajo titulado **Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa Familiar**, realizado en Coahuila, México para optar al título de Ingeniero Industrial, recoge los datos de una muestra conformada por 20 personas y, valiéndose de una serie de instrumentos y escalas, así como de soporte de software, los procesa para lograr una comparación en la que se puedan hallar la relación mencionada.

Así mismo, al aplicar el mismo cuestionario de seis Casillas de Weisbord que en el proyecto anteriormente mencionado, los investigadores encontraron varios datos interesantes. Si bien, por una mayoría se pudo concluir que los trabajadores estaban satisfechos con su ambiente de trabajo, y que “en cuanto a la satisfacción laboral, se puede apreciar que los trabajadores manifiestan estar a gusto y orgullosos por el trabajo que realizan” (Peña Cárdenas, M.C, Díaz Díaz, G. Carrillo Puente, A, 2016, p.45) también se arrojaron otras correlaciones de mayor interés para la investigación presente, aunque no estuvieran en el foco del análisis. Por ejemplo, el hecho de que gran parte de los indicadores de insatisfacción fue el salario, o la relación positiva que se demostró entre la comunicación y la actitud hacia el cambio.

Respecto a esta última, Peña Cárdenas, M.C, Díaz Díaz, G. Carrillo Puente, A. (2016) observaron:

Esto es indicativo de que el trabajador considera favorable las formas de comunicación utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros; por lo cual esto motiva a aceptar cambios que se presentan en la empresa. Es de vital importancia recordar que la apreciación de cada trabajador es diferente y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que se recomienda hacer evaluaciones periódicas del clima organizacional y satisfacción laboral, que le permita a la empresa obtener información que sea útil para la toma de decisiones. (p.45)

Estos datos son vitales para la investigación actual, puesto que coloca en el panorama los factores que podrían ser clave en la implementación o el proceso de cambio de un clima organizacional. Invita a tomar en cuenta las correlaciones y resultados arrojados, y además, reafirma el factor de la comunicación como una variable a considerar. Esto es imprescindible en la cultura organizacional, pues “Este aprendizaje es enriquecido cuando los individuos y la misma organización interactúan mutuamente con la finalidad de desarrollar capacidades y talentos entre los miembros, además de tener una visión compartida basada en entendimientos personales como resultado de una permanente comunicación.”(Chávez Hernández, N.2016, p.1).

También, Bolívar, D. (2016) no solamente exploró el área de la cultura y el clima organizacional, si no que se enfocó en uno de sus elementos, el liderazgo. Esto debido a que “es de suma importancia en el logro de los objetivos de las organizaciones, dado que, este se encargaría de alinear las habilidades y capacidades del recurso humano de la organización con los demás elementos que la conforman” (p.6)

Liderazgo Transformacional, Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral, realizada en Caracas para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, intenta hallar la correlación entre estos elementos. Por lo mismo, es una investigación correlacional. Se enfocó en la empresa Fragance 1999 C. El método utilizado fue una serie de mediciones sobre el liderazgo, cuestionarios sobre el liderazgo y la satisfacción laboral, tablas correlacionales, técnicas de análisis de datos, y otros instrumentos para comparar datos. La mayoría de los resultados

concordaron con las teorías e hipótesis acerca de la relación positiva entre el clima laboral, y la satisfacción laboral.

Al evaluar satisfacción laboral se evidenció que las dimensiones con mayor frecuencia en el nivel de satisfacción fueron Compañeros de Trabajo, Supervisión y Comunicación, superando incluso el resultado obtenido para la satisfacción laboral global, lo que nos permite identificar , cuales son los aspectos más valorados por los vendedores para evaluar de forma positiva las condiciones generales de su trabajo. (Bolívar, D, 2016, pp.97)

Este estudio se alinea con la investigación presente debido al tema que toca, y los resultados interesantes que arroja sobre las posibles causas y efectos de un clima organizacional que pueda elevar el índice de satisfacción laboral en los empleados de una empresa. Conclusiones como “es decir, pareciera confirmarse la teoría sobre el hecho de que los vendedores estén satisfechos hace que los mismos tengan comportamientos que benefician a la organización en general” (Bolivar, D, 2016, p.99) son realmente valiosas para la investigación, pues ofrece una justificación para tener en cuenta nuevos objetivos, especialmente relacionados con el bienestar laboral como factor influyente en un clima organizacional.

Por otra parte, Castellanos, P y Carlos, A. (2017) presentaron un trabajo de grado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Ingeniero Industrial, titulada **Propuestas de Estrategias Gerenciales para la Mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamblaje de la Empresa Siragon de Venezuela C.A** cuyo objetivo también hizo encontrar similitudes con la presente investigación. En esta ocasión los investigadores se enfocaron en una empresa de ensamblaje con un mal clima laboral, falta de comunicación y un aumento en la rotación de personal del 30%. (p.6) El método consistió en diversas técnicas de recolección de datos, como cuestionarios, encuestas y observación, lo cual produjo un diagnóstico de la situación. Seguidamente, se utilizaron tablas comparativas, gráficos de porcentaje, entre otros, de esta manera se hizo un diagnóstico de cuáles eran los factores que estaban provocando un clima laboral desfavorable en la empresa. Después de eso, se

entró en la fase de diseño de un modelo gerencial para la empresa, que consistió en talleres de capacitación con la capacidad de fortalecer los puntos débiles detectados.

El estudio ofrece una cantidad de experiencias en un área similar a la que presenta ésta investigación, y ofrece también herramientas que podrían ser útiles para la misma. Las problemáticas aquí tratadas son similares, y por lo tanto, algunas de las conclusiones hechas también dan cabida a futuras hipótesis de lo que podría resultar de las encuestas y otros métodos realizados en la empresa Oxicorte de Venezuela.

Entrando en el ámbito nacional, Liendo, M (2021) realizó una investigación de grado para la Universidad José Antonio Páez, titulada **Modelo Gerencial Basado en el Clima Organizacional Dentro de la Gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la Empresa PDVSA GAS**, para optar al título de Ingeniero Industrial, que también tocó el tema de la cultura organizacional. El objetivo consistió en diseñar y proponer un modelo de gerencia que solucionara las diversas problemáticas existentes dentro de la importante empresa PDVSA. Para esto, se valió del diseño de la herramienta de talleres de capacitación, los cuales fueron diseñados con distintos contenidos, como lo fueron: Gerencia y Capacitación, Resolución de conflictos, Liderazgo, Comunicación, Cambio, entre otros. De manera paralela, se preparó una implementación de distintas técnicas de análisis de datos, para poder analizar los resultados.

Este modelo se conecta con la presente investigación en muchos niveles, y representa un antecedente que ofrece mucha información acerca de todos los factores que implican un cambio en el clima organizacional de una empresa a nivel nacional.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 Teoría de la Cultura Organizacional

Para Valentine, C (2013) la organización está conformada por:

...personas involucradas en actividades dirigidas a la obtención de objetivos específicos. Es una característica decisiva de tales organizaciones el hecho de que estén deliberadamente instituidas de manera relativa a esos objetivos. Pues, las organizaciones, en éste sentido, implementan y han implementado

programas de acción que involucran una dosis sustancial de planeación comprensiva y racional (p.1).

Es decir, una organización está compuesta por personas, actividades, y planeación; todas dirigidas a una meta previamente planteada. Este es un concepto cuyo conocimiento resulta valioso. Sin embargo, cuando se incluye, además, el concepto de cultura, es posible ver la organización a través de una lente ligeramente distinta.

Spencer-Oatey, H (2012) cita a Kroeber y Kluckhohn para definir cultura:

La cultura consiste en patrones, explícitos e implícitos, de y para comportamientos adquiridos y transmitidos por símbolos, constituyendo los logros distintivos de grupos humanos, incluyendo su acoplamiento de artefactos; el centro esencial de la cultura consiste de ideas tradicionales (derivadas históricamente y seleccionadas) y especialmente de valores adquiridos; los sistemas de cultura podrían, por un lado, ser considerados como productos de las acciones, y por otro lado, como elementos condicionales de acciones futuras.(p.2)

Queda clara la definición de patrones en el término de cultura; y queda claro que estos son productos de las acciones. Es decir, que una cultura organizacional sería el resultado de las acciones que se llevarían a cabo para lograrla, y el resultado de los comportamientos direccionados a cierto sistema de organización que un grupo de personas puede adquirir. No obstante, esto significa que la implementación de una cultura organizacional, según las definiciones antes citadas, son un cambio diario conformado por muchos pasos.

En la expresión de “diario” y “día a día” como hábito, así lo rectifica Chávez Hernández.(2016):

Para lograr éstos hábitos de aprendizaje y crecimiento es necesario considerar la comunicación como un medio para que los integrantes de la empresa difundan la ideología organizacional que los distingue, así como, transmitan conocimientos a través de símbolos y actitudes que enriquecen al desarrollo de competencias individuales y colectivas.(p2)

Lo cual le da un énfasis a la comunicación que ya se ha tenido en cuenta anteriormente. Además de eso, el mismo autor enlista las acciones que crearían una reacción de cultura organizacional:

- Crear hábitos y costumbres que promovidos por el personal de mando, establezcan un ambiente de apoyo, armonía y colaboración.
- Valorar la retroalimentación para establecer sugerencias que enriquezcan el aprendizaje e innovación.
- Aprovechar la energía de las personas para el trabajo conjunto, resolución de problemas y planteamiento de mejoras.
- Incentivar y orientar el potencial de los individuos hacia el trabajo conjunto, resolución de problemas y planteamiento de mejoras.
- Incentivar y orientar el potencial de los individuos hacia el trabajo cohesionado y hacia la generación de valor agregado en: productos, procesos y servicios.(Chávez Hernández, N, 2016, pp.3)

Entonces, estos son uno de los factores que podrían influir en el desarrollo de una cultura organizacional. Pero ¿De qué manera llegaría a beneficiar esto a una empresa? La verdad es que posee numerosos beneficios. Vidal Garcia, C, Pérez Campdesuñer, R, Sánchez Rodriguez, A y Martinez Vivar, R. (2017) hacen una cita con el mismo objetivo:

Su contribución al mejoramiento de la calidad de vida hasta ahora es muy discutible, porque al paso que tendencialmente ha servido para liquidar rasgos de espontaneidad y heterogeneidad que permitía formas de solidaridad orgánica entre los sujetos laborales, ha promovido la estandarización de la organización de la producción, involucrando en ella significados artificiales de la competencia, el sentido de pertenencia y la identidad.

Esto se alinea con la visión de Chávez Hernández, N. (2016) acerca de las relaciones interpersonales, quien dice que en una cultura organizacional “Los individuos tendrán el sentido de desarrollar sus competencias dentro de un ambiente de confianza e intercambio de información colaborativa” (p.2).

De esto se puede concluir que la cultura organizacional de una empresa radica en la comunicación entre los miembros de la misma, en los hábitos que crean la cultura, y en el sentido de pertenencia. Esto, debido a la naturaleza de sus beneficios, es más que relevante para la problemática de la empresa Oxycorte de Venezuela, donde el nivel de rotación del personal es elevado, y aspectos como el sentido de pertenencia podrían ofrecer una perspectiva importante en la gestión del problema.

2.2.2 Teoría del Liderazgo Situacional

Para Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000)

La Teoría del Liderazgo Situacional (TILS) es similar a otras teorías de la contingencia que en la efectividad del liderazgo dependen de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta. (p.435)

Esta es una teoría muy flexible, una que se opone a teorías más exclusivas como, por ejemplo, la del “gran hombre” que según Eckmann, H.L. (2005) “es considerada por muchos una derivación de la Teoría del Rasgo (Northouse, 2004) en la cual los líderes nacen y lucen, actúan y lideran por fundamentos de fábrica, usualmente genéticos.” (p.3) lo cual quiere decir que, según la Teoría de Liderazgo Situacional, no es imprescindible que un líder haya nacido con ciertos rasgos que sean socialmente percibidos como propios de un líder, si no que son las situaciones, y no los rasgos, las que definen el comportamiento de un líder. O como lo reitera el mismo autor, “la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales” (p.436)

Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000) analiza a fondo el modelo que existe para medir la efectividad de un líder, enumerando cuatro ítems.

- * **Ordenar (E1)** se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
- * **Persuadir (E2)** se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- * **Participar (E3)**, caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- * **Delegar (E4)** se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular. (p.436)

Dicho esto, el mismo autor en la misma página aclaró que estas acciones estaban direccionadas hacia una u otra cosa: la relación o la tarea.

Taberero, C. Chambel, J.M.Curral, L y Arana J.M (2009) ahondan en este modelo:

Estructura imitativa –el liderazgo orientado a la tarea- expresa el grado con el cual un líder define los roles de sus seguidores, se enfoca en el logro de los objetivos y establece patrones bien definidos de comunicación. Consideración –el liderazgo orientado a las relaciones- expresa el grado en el que un líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, se preocupa por su bienestar, y expresa apreciación y apoyo”. (p.1394)

Es decir, esta teoría obedece a un modelo en el cual el liderazgo no es calificado dicotómicamente, entre estar en un extremo: ser un líder. O en el extremo opuesto: no serlo. Así como lo indica la teoría del gran hombre. Si no que más bien es un espectro, una escala de grises entre el blanco y el negro, donde ciertas acciones convierten a una persona en un líder más orientado a la realización de tareas y otras ciertas acciones convierten a una persona en un líder más orientado a las relaciones interpersonales durante la realización de esa tarea. Por ejemplo, siguiendo la línea anterior de Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000) referidas a las acciones antes enlistadas: “Ordenar implica una alta tarea y baja relación. Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación” (p.436)

Esto es lo que moldea los estilos de liderazgo, y lo que convierte el diagnóstico de ciertos estilos de liderazgo en una tarea más manejable. Según Pardi, S. (1983) “...quizá lo más importante es su foco en la verdadera situación natural del liderazgo y su reconocimiento de la necesidad de flexibilización del comportamiento por parte del líder” (p.290). Sin embargo, aunque todo esto parece positivo, algunos autores aseguran que esta teoría también tiene cierta cantidad de debilidades. A continuación se pone en comparación con las fortalezas, según Aldubaikhi, A.

2.2.2.1 Fortalezas del Liderazgo Situacional

- Es flexible
- Ofrece mayor posibilidad de resolución de problemas.
- Es inclusivo, lo que quiere decir que cualquier a podría ser un líder, independientemente de sus rasgos genéticos.
- Permite un diseño más preciso de un modelo de organización.

Además de eso, Aldubaikhi, agrega que “Las fortalezas principales de un liderazgo situacional son flexibles en naturalezas, y dicen a un líder en una situación particular que hacer dadas diferentes soluciones.” (p.7)

2.2.2.2 Debilidades del Liderazgo Situacional

- Precisa de una persona altamente capacitada
- Puede llegar a tomar cierto tiempo de diagnosis identificar a un líder situacional
- Según Aldubaikhi, A “...requiere un juicio increíble basado en el conocimiento de la tarea y el activo humano. No todos tienen la visión, percepción, fuerza, tenacidad, suerte para liderar en tal caso” (p.6)

Esta comparación no tiene como objetivo descartar la teoría del liderazgo situacional, si no tener en cuenta todas las variables que se mueven dentro de éste modelo, incluyendo aquellas que podrían ser desfavorables, para así lograr controlar con más precisión la predicción de un diseño.

En adición, Verkerk, P. J. (1990) cita a Fiedler para reiterar que “de acuerdo a él la efectividad del liderazgo es contingente de acuerdo a la situación. La interacción entre el estilo de liderazgo y la situación predice la efectividad del comportamiento del líder” (p.2) Esto es una teoría importante para la presente investigación, pues fundamenta su desarrollo al momento de diseñar un modelo de cultura organizacional, y cimienta sus bases sobre los elementos que deberían ser incluidos en materia de liderazgo.

2.2.3 Teoría de la Contingencia

Por último, se presenta la Teoría de la Contingencia, en compenetración con la teoría mencionada en el punto anterior. Al igual que aquella, es una teoría cuyo modelo ofrece mayor ambigüedad, con potencial de volver más flexible el proceso de implementación de la cultura organizacional. Sin embargo, en este caso el enfoque pasa aún más al ambiente, miembros de un grupo y otros factores adicionales al líder.

Lo que resulta efectivo en algunas situaciones podría no tener efectos funcionales o incluso ser disfuncional en otras. Estas teorías argumentan

que el mejor tipo de liderazgo depende de variables situacionales y ningún estilo de liderazgo prevalece o debería ser seguido en todas las situaciones de un espacio de trabajo. (Vidal Garcia, C, Perez Campdesuñer, R, Sánchez Rodriguez, A y Martinez Vivar, R, 2017, pp.2).

De modo que la teoría de la contingencia está directamente ligada al estilo de liderazgo que rige a una organización existente. Sin embargo, Fred Fiedler, un “profesor de psicología” (Kuhn, S, 2007, p.1) y “uno de los principales investigadores de la psicología industrial y organizacional del siglo XX” (Kopçakova, T. B, 2018, p.7) ha llegado a multitud de conclusiones que no solamente se enfocan en el líder como pieza fundamental de un liderazgo. Kuhn, S (2007) recopila su trabajo, donde Fiedler sugiere que el éxito del liderazgo y de un sistema organizacional está fuertemente influido por muchos factores, siendo los principales “...el favorecimiento situacional y el estilo de liderazgo” (p.3), pero que mayormente depende del grupo donde se ejerce el liderazgo.

De esta manera Fiedler hizo énfasis en la calidad de relación que podría existir entre los miembros de un grupo y del líder, valiéndose de distintos instrumentos y estrategias para analizar datos, a los cuales se les introdujo como “*variables de predicción medidas de personalidad*” (Kuhn, S, 2007, p.3) con los cuales se intentó encontrar relación entre los rasgos de la personalidad y el nivel de calidad de relación entre miembros de un grupo.

2.2.3.1 El Puntaje de Contingencia

Este consiste de distintas medidas, entre las cuales están la similitud (ASo), el compañero menos preferido, (LPC) y el compañero preferido(MPC) Verkerk ,P.j (1990). Estas se correlacionan entre sí, pues “Una persona que percibe sus más y menos preferidos compañeros de trabajo como similares, por lo tanto, tendrá un puntaje alto de similitud (o, en términos operacionales, un bajo puntaje de discrepancia)”(Kuhn, S, 2007, p.4). Verkerk ,P.j (1990) cita a Fiedler sobre este tipo de medida:

El LPC te pide describir tu compañero de trabajo menos preferido. Esta instrucción efectivamente define al compañero de trabajo menos preferido como poco efectivo e incompetente en el trabajo. La mayor porción de la variable, sin embargo, reside en ítems que no son lógicamente relevantes con el hecho de ser un mal compañero de trabajo, y, por esta razón reflejan un grado variado de sentimientos negativos hacia la persona con la que uno no puede trabajar.

Verkerk ,P.j (1990) también coloca en perspectiva las cinco interpretaciones del puntaje LPC, o de compañero de trabajo menos preferido. De estas se tomarán las más interesantes para la investigación.

- **Distancia Social:** La primera interpretación del LPC, era un índice generalizado de cercanía psicológica (Fiedler, 1953, 1954). Los sujetos mostraron menos similitud asumida entre ellos y miembros del grupo que les disgustaba que entre ellos y aquellos a quienes les gustaban. Por lo tanto, se halló que gente de alto LPC conformaba las presiones sociales y se involucraron con más cercanía con otros miembros del grupo. (p.5). Teniendo en cuenta esto, se muestra la diferencia entre el concepto de miembros del grupo y líderes con alto LPC, y aquellos con bajo LPC. Sin embargo, no implica que unos sean mejores que otros en referencia a un ambiente de trabajo, desempeño, o sistema de organización. Eso tiene que ver menos con la calidad de uno y el otro, y más con "...la dicotomía entre 'orientado a la tarea' vs 'orientado a la relación' (Verkerk ,P.j, 1990, p.2) que se explica a continuación.
- **Orientado a la Tarea vs. Orientado a la Relación:** Fiedler (1953) interpretó el puntaje LPC como una necesidad personal en el contexto social. Sujetos con alto LPC consideraron tener una fuerte necesidad de obtener y mantener buenas relaciones interpersonales, mientras que sujetos con bajo LPC tenían una fuerte necesidad de una realización de tarea exitosa. Se halló que líderes con alto LPC generalmente estaban orientados a las relaciones, además de ganar satisfacción y autoestima de las buenas relaciones interpersonales. Líderes de bajo LPC, por otro lado, tendían a comportarse en

una manera más direccionada a la tarea, mientras que ganaban más satisfacción y autoestima de la realización exitosa de las tareas. (Verkerk ,P.J, 1990, p.5). Esto explica con mayor detalle y claridad el objetivo de Fiedler al realizar este sistema de puntaje, que no fue calificar la calidad de los líderes según el puntaje que recibieron, si no que fue encontrar una correlación de los datos que indican que líderes se desempeñaban mejor en las tareas, y que líderes se desempeñaban mejor en las relaciones, logrando así “predecir el desempeño del grupo” (Kuhn, S, 2007, p.8).

Esto tiene que ver con la investigación presente puesto que da una mirada profunda a las técnicas de estudio de Fiedler relacionadas con la organización de un grupo. Y no sólo eso, se enfoca en un aspecto fundamental de la cultura organizacional, que es el liderazgo; ofreciendo una amplitud de perspectivas en cómo puede influir un líder en un sistema de organización, y de cuántas maneras distintas puede hacerlo. De esta forma, se obtienen herramientas para el futuro desarrollo de la presente investigación en la empresa Oxicorte de Venezuela, ampliando la cantidad de datos a observar y analizar, así como las variables que se deben tener en cuenta en los momentos de planificación donde debe ocurrir la predicción.

2.2.4 Clima organizacional

El clima organizacional conceptualiza la manera en que la gente experimenta y describe sus parámetros de trabajo, incluyendo no solamente a negocios si no también escuelas y gobiernos. (Schneider 2014). El clima organizacional también podría ser definido como las percepciones compartidas y el significado relacionado con políticas, prácticas o procesos que los empleados experimentan, incluyendo los comportamientos que ellos mismos observan como merecedores de recompensa, y que son esperados y apoyados por los líderes. (Ostroff 2003, Schneider 2014).

Por otro lado, para Sandoval (2004)

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el

comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización (p.p. 83)

Es decir, el concepto de clima organizacional está estrechamente ligado al rendimiento de las personas que habitan este clima. Se habla de los factores habituales dentro de un grupo de personas, dígase empleados, y de cómo estos factores son influencias clave. Esto es un concepto bastante estudiado por numerosos investigadores (Sandoval, 2004) así que es común que cuando se habla de clima organizacional se habla también de sus dimensiones.

2.2.4.1 Dimensiones del clima organizacional

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinada para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo. (Sandoval, 2004, p.p. 85)

En el mismo orden de Ideas, Rivera, P. Rincón, V y Flores, G. (2018) citan a Alcalá para presentar otra serie adicional de dimensiones que pueden ser tomadas en consideración.

1. Estructura. Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad. Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.
3. Recompensas. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Riesgos. 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 peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos
5. Relaciones. 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.

6. Estándares de Desempeño. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.
7. 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. La dimensión conflicto se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
8. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual 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. (p.p.3)

Claramente, las dimensiones del clima organizacional son varias, y complejas en cuanto a su estructura. Como se puede notar, muchos investigadores concuerdan en el significado de algunas dimensiones. Sin embargo, esto no resulta repetitivo, ya que el conocimiento adopta distintas perspectivas, logrando una capacidad de análisis más amplia al hacer una comparación.

2.2.4.2 Factores a considerar en el Estudio del Clima Organizacional

Duboin (1974), refiere un conjunto de factores determinantes del clima organizacional, cuya consideración permite reforzar, la relación que existe entre éste y la estructura y procesos de la organización.

a) Condiciones Económicas: Las condiciones generales de la economía que inciden en la empresa, especialmente desde el punto de vista de disponibilidad de recursos para la satisfacción de necesidades, influyen modificando las condiciones de seguridad personal, riesgo y conflicto.

b) Estilo de Liderazgo: La percepción general que se tiene sobre el estilo de liderazgo, el cual se difunde desde los más altos niveles de la organización hacia los medios e inferiores, impactan el clima organizacional e influyen en los estilos puestos de manifiesto en los procesos de toma de decisiones en los diversos niveles gerenciales.

c) La Filosofía Organizacional: Uno de los factores más determinantes es seguro que está constituido por los valores representados en la filosofía que soporta a la organización, desde un punto de vista psicológico y de percepción de su misión. Estos valores son transmitidos por alta gerencia y dan origen a que se perciba la organización como paternalista, formalista o impersonal.

d) Políticas Organizacionales: El conjunto de políticas que orientan el funcionamiento general, son uno de los mejores indicadores de cómo se percibe el clima organizacional, y son la base para hacer comparaciones entre instituciones diferentes de la misma rama.

e) Estructura, Normas y Procedimientos: Estos elementos se incorporan dentro de lo que se denomina la claridad organizacional e influyen modificando el clima a través de la generación de complejidad y conflictos, que por lo regular se producen como resultado del mal funcionamiento de los mismos.

f) Características del Grupo Humano: La forma como se constituye el grupo humano, también influye en el clima de la organización, la composición del grupo desde el ángulo de nivel educativo, heterogeneidad, niveles de edad, formas de vestir, y formas generales de comportamiento, resultan determinantes, lo cual se refleja, también, en lo que se ha denominado la imagen de la organización.

g) La Naturaleza de la Actividad: El clima tiene que ver con la actividad principal que caracteriza a la organización, y es ésta la que más influye en el tipo de personas que desean integrarse a la misma, siempre en función de expectativas e intereses personales, lo mismo que de políticas organizacionales.

2.2.5 Los 5 ¿por qué?

Según Michalski, W (1997), los 5 ¿por qué?

Es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema. Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. Esto podría resultar en la falla de un equipo en identificar las fallas principales más probables del problema debido a que el equipo ha fallado en buscar con suficiente profundidad. La técnica requiere que el equipo pregunte “por qué” al

menos 5 veces, o trabaje a través de 5 niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “por qué”, la causa más probable habrá sido identificada.

Es así como, utilizando esta técnica se logra identificar la causa raíz de los problemas estudiados para poder establecer las acciones a tomar y resolver la problemática estudiada.

2.2.6 Diagrama causa-efecto

Rajadell, M. y Sánchez, J. (2010) argumentan que la finalidad de esta herramienta es la de:

Determinar los efectos negativos que causaron un problema en específico dentro de la organización. Por cada problema identificado se puede construir un Diagrama de Ishikawa mostrando las causas principales las cuales se pueden dividir en las 5Ms (Mano de Obra, Material, Métodos, Mediciones y Medio Ambiente).

Dentro de estas divisiones se pueden organizar las causas reales mostrándose como flechas que se unen a la línea original, lo que le da el nombre de esqueleto de pescado. Para su elaboración, es preciso definir el problema, la cual representa la cabeza del pescado, luego, se determinan las causas, colocando las líneas correspondientes a las clasificaciones de las causas (5Ms). Posteriormente se construye una lluvia de ideas a un grupo de Integrantes del Grupo, los cuales deben proponer ideas en conjunto sobre las posibles causas pertenecientes a cada conjunto de causas. Ya por último, se revisan las ideas, una vez armado el esqueleto del pescado se le priorizan las de mayor frecuencia o recurrencia

2.3 Bases legales

2.3.1 LOPCYMAT

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), forma parte de los instrumentos legales de esta investigación, ya que es fundamental para crear el programa de seguridad y salud laboral que se ha propuesto. Además las empresas deben ajustarse a las normas establecidas por esta

ley, para garantizar su buen funcionamiento y prevenir incurrir en el incumplimiento de la misma.

En este sentido, esta ley tiene como objetivo resguardar la integridad de los trabajadores. Así como se explica en el Art. 1 de esta ley;

Establecer las instituciones, normas, lineamientos de las políticas, los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores(as), condiciones de seguridad, salud y bienestar en el ambiente de trabajo mediante de trabajo mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social (p.s/d).

Por otra parte, esta ley debe aplicarse en todos los ámbitos laborales de forma obligatoria como se dictamina en el mismo. Siendo así, como se menciona en el Art. 4 de la ley;

Su aplicación abarca a todos los trabajadores bajo relación de dependencia, por cuenta propia del empleador, cualquiera sea su naturaleza el lugar donde se ejecute, persiga o sin fines de lucros, sean públicos o privados y en general a toda prestación de servicios personales donde haya patronos y trabajadores. Su aplicación incluye al trabajador doméstico, a domicilio y conserjería. Así como también, aquellos que desempeñan labores en cooperativas u otras formas asociativas, comunitarias de carácter productivo o de servicio (p.s/d).

De esta manera, al implementarse el programa de seguridad y salud laboral en la empresa Oxicorte de Venezuela se garantiza el cumplimiento de LOPCYMAT, que además servirá de soporte legal al momento de aplicar nuevas medidas de seguridad y salud para la empresa y los trabajadores. Motivado a que al inicio del desarrollo de la presente investigación, la empresa no cumplía con todos los parámetros establecidos por esta ley.

Asimismo, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) se encuentran cada uno de los lineamientos por los que debe regirse una empresa pública o privada. De esta manera se cumple con la responsabilidad que tiene como patrono de brindar un espacio con las mejores condiciones donde realizar

el trabajo, tomando en cuenta cada uno de las áreas de la empresa. Dicha ley engloba cinco objetivos, entre los más importantes están;

- Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y las trabajadoras en todas las ocupaciones.

- Prevenir toda causa que pueda ocasionar todo daño a la salud de los trabajadores y las trabajadoras por las condiciones de trabajo.

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

Por otra parte, las condiciones de trabajo son reguladas por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), menciona en sus diferentes aspectos de seguridad y estabilidad laboral algunos aspectos que valen destacar a continuación:

Art. 85: La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos.

Art. 156: El trabajo se llevara a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando a) El desarrollo físico, intelectual y moral, b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, c) El tiempo para el descanso y la recreación, d) El ambiente saludable de trabajo, e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral, f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Prolongación de la jornada en caso de accidentes y urgencias. Art. 180: El límite de la jornada en caso de accidentes podrá ser elevado en caso de accidente ocurrido e inminente, o en caso de trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en las instalaciones, o en otros casos semejantes de fuerza mayor, pero solamente en la medida necesaria para evitar que la marcha normal de la entidad de trabajo sufra una perturbación grave. El trabajo que exceda a la jornada ordinaria se pagará como extraordinaria.

Art. 236: De la Higiene y Seguridad en el Trabajo. El patrono deberá tomar las medidas que fueran necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que responda los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales (p.78).

Siendo así, como se explica en el anterior artículo el trabajador debe realizar sus funciones laborales, de una forma segura y confiable, por lo que esta medida debe ser una política que cualquier empresa debe considerar para garantizar a los trabajadores calidad de vida laboral, segura que tenga las condiciones requeridas para evitar que se produzcan riesgos y tengan un clima adecuado para desenvolverse.

2.4 Definición de términos

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

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

Ausentismo laboral: “Ocurre cuando un individuo no va a trabajar y no cumple con sus responsabilidades”. López, D. (2016).

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

Condición Laboral: Área interdisciplinaria vinculada con la seguridad, la calidad de vida y la salud en el puesto de trabajo.

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

Desempeño: Es la capacidad de una organización para consolidar sus metas y proyectos usando eficientemente sus recursos.

Desmotivación Laboral: Desinterés generalizado por desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que se trabaja.

Motivación: Capacidad para estimular positivamente e influenciar a una persona con la finalidad de que esta cumpla con las metas sugeridas o los objetivos para su beneficio propio.

Rotación de personal: “Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento”. Coll, F. (2020)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Arias, F (2006) indica que el marco metodológico es “La metodología del proyecto, incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110).

Siendo así, a continuación se define y explica el tipo, diseño y nivel de investigación, además se determina la población y muestra utilizada, técnicas e instrumentos de investigación empleados. Así como cada una de las fases necesarias para solventar la problemática planteada.

3.1 Tipo de investigación

Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento científico.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) define el proyecto factible como un estudio que "Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p. 13).

De acuerdo a lo anterior, la modalidad que adoptó la investigación es la de un proyecto factible.

3.2 Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación fue de campo y documental, pues como lo dice Tamayo y Tamayo, M (2012) “El trabajo de campo consiste en el desplazamiento del investigador al sitio de estudio, el examen y registro de los fenómenos sociales y culturales de su interés mediante la observación y participación en la vida social del lugar” (p.62) así mismo Palella S. y Martinis F. (2010), explican que “La

investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes. Indaga sobre un tema de documentos escritos u orales, los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia”. (p. 90). En el presente trabajo, los datos se obtuvieron de ambas formas, revisando los documentos y registros de la empresa y haciendo visitas para recolectar la información requerida.

3.3 Nivel de La Investigación

El nivel de la investigación es descriptivo. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (Tamayo y Tamayo, M, 2012, pp.46)

Se dice descriptiva, porque la fase de implementación llega al momento de la propuesta como un análisis y una descripción de los hechos.

3.4 Población y Muestra.

Tamayo y Tamayo, M. (2012) define población como “Totalidad de un fenómeno de estudio (cuantificado)” mientras que consideran la muestra como “Parte representativa de una población” (p.173) lo cual indica una observación de mayor a menor, donde se toma en cuenta un grupo de persona antes de extraer de él un grupo más pequeño. Respecto a esto, el mismo autor indica “A partir de la población cuantificada se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de la población; esta muestra, se considera, en representativa de la población” (p.176)

La población de la investigación presente son los trabajadores de la empresa Oxicorte de Venezuela, mientras que la muestra es censal, ya que será la misma que la población, siendo un total de 10 trabajadores al momento de la realización del trabajo de investigación.

3.5 Técnicas de recolección de datos.

Para Tamayo y Tamayo, M. (2012) “A partir de los datos se realiza un procesamiento y se obtiene una información, la cual no es otra cosa que datos (hechos) derivadamente organizados (sistematizado) que interpretan o explican la

realidad y permiten el progreso del conocimiento” (p.172). Es decir, que los datos son hechos, es la información disponible acerca del objeto de estudio, y se debe tener en cuenta a cada instante del desarrollo de la metodología.

3.5.1 Observación directa.

Es una técnica de recolección basada en la inspección de la muestra. Es una técnica muy útil al ser complementada con la técnica mencionada en el punto anterior, porque “Registra aspectos que escapan a una entrevista, a una encuesta, a un sondeo: o que la gente prefiere ocultar o se abstiene de comunicar. La observación participante permite confrontar lo que la gente dice de lo que hace, y distinguir la norma de la práctica real.” (Tamayo y Tamayo, M, 2012, p.63). Esto quiere decir que una encuesta podría no obtener todos los datos o los datos más precisos de una muestra, debido a la variable humana, a la posibilidad de que una persona se niegue a proporcionar información o proporcione información desacertada; así que la observación es una buena técnica que aplicar de manera paralela a la anterior.

En este sentido, para realizar la presente investigación se hicieron visitas al área de trabajo para observar el área con la finalidad de registrar información para su análisis.

3.5.2 Encuesta

Es una técnica de recolección que se alinea muy bien con un diseño de investigación de campo (Tamayo y Tamayo, M, 2012) Se trata de presentar a una muestra una serie de preguntas pertinentes al caso, para así recolectar los datos de la muestra o de la situación. La formulación de la encuesta debe ser cuidadosamente diseñada, pues “La realidad que se obtiene es limitada por el tipo de pregunta”.(p.47).

3.5.3 Revisión documental

Para Hurtado de Barrera, (2008), “Es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio”. Mediante la revisión documental se recolectó información de utilidad para la investigación.

3.5.4 Revisión bibliográfica

Según Bavaresco (2006), la revisión bibliográfica constituye prácticamente la investigación que da inicio a casi todas las demás, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental o bibliográfico vinculante al tema objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y quienes han escrito sobre el tema. Utilizando la revisión documental se obtuvieron datos para el análisis y desarrollo del presente trabajo.

3.6 Instrumento de recolección de datos.

Los instrumentos permiten guardar la información de manera tal que puedan ser procesados y sistematizados para la investigación. Arias, F. (2006) define al instrumento como "cualquier recurso, diapositiva o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar cualquier información".

Para la investigación se utilizó un checklist para evaluar las condiciones, la cámara fotográfica para documentar imágenes relevantes para el trabajo. Para la encuesta se realizó un guión de preguntas utilizando la escala de Likert, y luego fue aplicada a cada uno de los trabajadores de la muestra, para la revisión documental se utilizaron los registros de la compañía.

3.6.1 Validación del instrumento.

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que “Un instrumento es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas”.

3.7 Técnicas de Análisis de Datos

Para analizar los datos recolectados en el presente trabajo de investigación, fue necesario utilizar un conjunto de operaciones en la fase del análisis de datos, para así organizarlos y lograr los objetivos planteados. Se incorporan métodos estadísticos con el objetivo de comparar y analizar las observaciones que se evidenciaron. Se empleó el modelo de Dimensiones del Clima

Organizacional de Litwin y Stinger, el cual plantea nueve dimensiones que permitieron medir el clima existente en la empresa objeto de estudio.

Adicionalmente, realizó la recopilación de la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de textos, trabajos de investigación anteriores y páginas web de internet, que fueron revisados, organizados y analizados, a través de un resumen analítico de los hechos relacionados con el tema de estudio, como lo es el clima y la cultura organizacional.

3.8 Fases de la investigación

A continuación, se describen las fases, en las cuales se detallan cuáles fueron las actividades realizadas en cada etapa de la investigación, estas fases van desde el momento que se empieza a plantear el problema hasta la culminación del proyecto de investigación.

Fase I. Diagnóstico del clima organizacional actual en la empresa Oxicorte Venezuela

En esta primera fase, a partir de la técnica de la observación y de los instrumentos para la recolección de los datos, se realizó una visita a la empresa Oxicorte, en donde a partir de la observación y la realización de una encuesta a los operarios y empleados de la empresa, se diagnosticó la situación actual.

Con el uso de una checklist con preguntas y elementos a identificar en las instalaciones, se identificaron las diferentes problemáticas de la empresa, además se procedió a la revisión documental de los registros guardados por la empresa para conocer a fondo datos importantes para el análisis realizado en la fase II.

Fase II. Análisis de los principales factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Oxicorte de Venezuela

A partir de los resultados obtenidos en la primera fase, se inició la segunda fase, en donde se realizó un análisis de las situaciones encontradas en la empresa realizando un análisis detallado de cada una de las dimensiones estudiadas en la fase I, posteriormente, utilizando el diagrama causa-efecto, se logró clasificar las causas según su naturaleza para así establecer las oportunidades de mejora y proceder a

realizar la fase III.

Fase III. Diseño de un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.

En esta fase se tomó en cuenta el análisis de datos anterior para poder llegar a una conclusión de cuáles serán los factores, estrategias, modelos de liderazgo, hábitos u otras acciones necesarias para lograr implementar un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela. De esta manera, se determinaron las estrategias necesarias para instaurar dicho modelo de cultura organizacional y se realizó un manual con los pasos a seguir para hacerlo.

Fase IV. Evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental de la implementación de las estrategias propuestas.

Finalmente y tras la ejecución del diseño de la propuesta de la presente investigación, se evaluó la factibilidad operativa, técnica, económica, social y ambiental de la propuesta, donde se observó que la implementación de las propuestas es factible desde todos los puntos de vista evaluados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante el desarrollo de cada una de las fases de la investigación, realizadas con la finalidad de alcanzar el objetivo general, el cual es proponer un modelo de cultura organizacional como estrategia gerencial en la empresa Oxicorte de Venezuela.

4.1 Diagnóstico del clima organizacional actual en la empresa Oxicorte de Venezuela.

El desarrollo de esta fase inició con la aplicación de la técnica de la observación directa en la empresa Oxicorte de Venezuela, con el fin de diagnosticar el clima organizacional actual en la empresa, para esto se utilizó como instrumento el checklist el cual consiste en una lista de aspectos para evaluar su cumplimiento dentro de la organización, posteriormente se realizó una encuesta a todo el personal de la empresa, con el fin de obtener aspectos clave acerca del clima organizacional y lograr analizar estos aspectos en la fase II.

4.1.1 Descripción de la empresa

Oxicorte de Venezuela es una empresa dedicada a la fabricación e instalación de estructuras metálicas, servicio de corte de hierro, acero inoxidable, aluminio y distribución de materiales para la construcción.

La empresa tiene como objeto principal la fabricación, distribución y comercialización de piezas y estructuras metálicas en una variedad de dimensiones, ofreciendo productos estándar y a la medida para el sector industrial, agrónomo, agroindustrial, ganadero, alimentario, entre otros. Oxicorte de Venezuela tiene más de 30 años y desde su fundación ha sido una empresa líder en el mercado gracias a que es una de las pocas de su tipo y capacidad de producción del país.

Visión: “Ser reconocidos como líder dentro del sector metalúrgico en la transformación de materiales relacionados a Oxicortado, adaptándonos a cualquier

exigencia del cliente”.

Misión:

Lograr resultados que incrementen la productividad de nuestros clientes y de la empresa a través de la fabricación de productos de excelente calidad y la prestación de servicio de venta y post - venta dentro del sector metalúrgico, mediante la implementación de técnicas para la transformación de metal y otras referidas a esta industria.

Valores: “Excelencia, confianza, compromiso, orientación al negocio y el servicio”.

4.1.1.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa de Oxicorte de Venezuela se encuentra dividida en dos (2) áreas y gerencias principales. (Ver figura 1) La empresa tiene un total de 10 trabajadores actualmente.

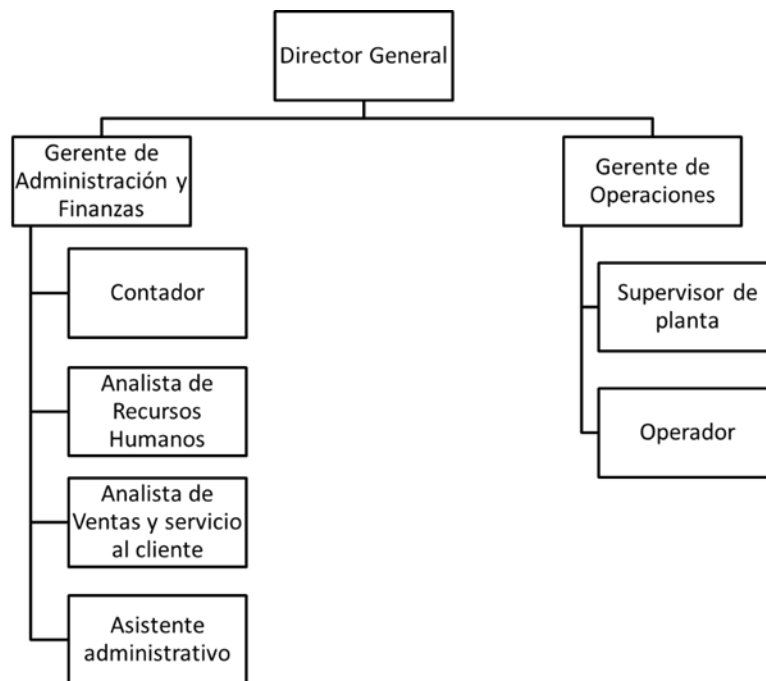


Figura 1: Estructura Organizativa de Oxicorte de Venezuela
Fuente: Oxicorte de Venezuela (2022)

4.1.1.2 Descripción de los puestos de trabajo y cargos de la empresa

Gerencia de Administración y Finanzas

1. Gerente de administración y finanzas: Planifica, organiza, dirige y controla la gestión de los recursos humanos, logísticos, contables, activos fijos, ventas, compras y finanzas de la empresa.

2. Analista de recursos humanos: Coordina y supervisa el proceso de selección de personal, realiza la contratación del personal y coordina programas de desarrollo y capacitación. Presta apoyo administrativo.

3. Analista de ventas y servicio al cliente: Analiza, y controla las actividades relacionadas a la administración de las ventas, cotizaciones y facturación. Trato directo con el cliente.

4. Asistente administrativo: Apoyo con nómina, compras, redes sociales, gestión de llamadas, correo electrónico. Apoyo con la atención al cliente.

Gerencia de Operaciones

1. Gerente de operaciones: Coordinación de los procesos productivos, administración de los recursos materiales de la empresa, planificación de la producción y mantenimiento, control de los procesos.

2. Supervisor de planta: Supervisión y participación en las actividades de producción y mantenimiento, encargado del cumplimiento de las metas establecidas y fechas de entrega, notificación e informe de necesidades de materiales para el proceso productivo. Operación de maquinaria.

3. Operador: Participación y monitoreo del proceso productivo de la empresa. Operación de maquinaria.

4.1.2 Observación del clima organizacional

Con el fin de evaluar aspectos de relevancia para el clima organizacional dentro de la empresa, se realizó un proceso de observación tomando en cuenta una checklist con aspectos a evaluar y verificar su cumplimiento. A continuación se muestra el cuadro 2 de operacionalización de variables consideradas en la checklist.

De esta manera se aplicó el checklist en la empresa, obteniéndose los resultados que se muestran en el cuadro 2 a continuación.

Cuadro 2. Ficha de observación del clima organizacional

Ítem	Observaciones	Si	No
1	¿Los trabajadores tienen libertad de participar en la resolución de conflictos?	X	
2	¿Los trabajadores toman iniciativas para resolver problemas por sí mismos?		X
3	¿Se evidencia cooperación entre los trabajadores?		X
4	¿Existe una buena relación y apoyo entre jefes y trabajadores para obtener un mejor resultado en las actividades?		X
5	¿Los trabajadores conocen claramente la estructura organizativa de la empresa?		X
6	¿Los trabajadores están conformes con su remuneración económica?	X	
7	¿Los trabajadores sienten que son recompensados de acuerdo a su desempeño?		X
8	¿Los trabajadores realizan las actividades necesarias en el tiempo previsto?		X
9	¿Se observa ausentismo laboral?	X	
10	¿Se observa recarga de trabajo en los empleados?	X	
11	¿Los trabajadores sienten que son reconocidos según su desempeño en el trabajo?	X	
12	¿Se percibe desmotivación en los trabajadores?	X	
13	¿Se percibe un trato cordial entre los trabajadores y sus superiores?		X
14	¿Los trabajadores están de acuerdo con las órdenes de sus superiores?	X	
15	¿La empresa está abierta a sugerencias y mejoras por parte de los trabajadores?	X	
16	¿Las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?	X	
17	¿La gerencia toma en cuenta las necesidades personales de los trabajadores?		X

	TOTAL	9	8
	TOTAL (%)	52,9	47,1

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Es importante señalar que los resultados obtenidos de la observación directa a partir de la ficha de observación son generales, es decir, son resultados obtenidos desde la perspectiva del investigador.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación del checklist, se puede observar que a los trabajadores se les da la oportunidad de participar en la resolución de conflictos y en el aporte de nuevas ideas para los problemas, sin embargo se observó que en la mayoría de los casos, son los jefes y supervisores los que deben resolver estos conflictos por sí solos, los trabajadores de menor rango no toman iniciativas para resolver las situaciones problemáticas y sólo comunican la situación para que otro la resuelva. Por esto mismo, no se evidencia una cooperación entre los trabajadores, los problemas que se presentan son llevados a los supervisores sin antes intentar buscar una solución en conjunto.

Otro aspecto que se muestra es que no existe una buena relación de apoyo entre jefes y trabajadores para obtener un mejor resultado en las actividades, se evidencia como los trabajadores se limitan a sus responsabilidades y no van más allá para intentar solucionar las problemáticas en equipo y con apoyo de todos.

Los trabajadores tampoco conocen completamente la estructura de la empresa, se evidencia confusión en este aspecto debido a los constantes cambios de personal y puestos para adaptarse a las situaciones cambiantes. Se pudo constatar que los trabajadores están conformes con su remuneración y también sienten que son recompensados de acuerdo a su desempeño.

También sucede que las actividades necesarias no se realizan en el tiempo previsto para ello y se generan atrasos en las entregas a los clientes, existe un alto ausentismo laboral y se observa que repetidamente, los trabajadores tienen una sobrecarga de trabajo al tener que cumplir con las tareas de los puestos vacantes. Además, se percibe desmotivación en los trabajadores, principalmente debido a la sobrecarga de

trabajo y al ambiente de trabajo desfavorable que existe. El trato entre trabajadores y superiores muchas veces no es cordial y se generan situaciones incómodas para ambas partes, sin embargo, los trabajadores están de acuerdo con las órdenes que dan sus superiores, además de estar abiertos los superiores y gerentes a las sugerencias y mejoras por parte de los trabajadores, y estas son tomadas en cuenta, y por último, se pudo observar que la gerencia muchas veces no toma en cuenta las necesidades personales de los trabajadores.

4.1.3 Encuesta según el modelo de Litwin y Stinger

Posteriormente se aplicó una encuesta al personal de la empresa siguiendo el modelo de Litwin y Stinger para medir el clima organizacional, esta constó de 53 ítems y respuestas basadas en la escala de Likert, las alternativas de respuesta fueron las siguientes.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. Totalmente desacuerdo

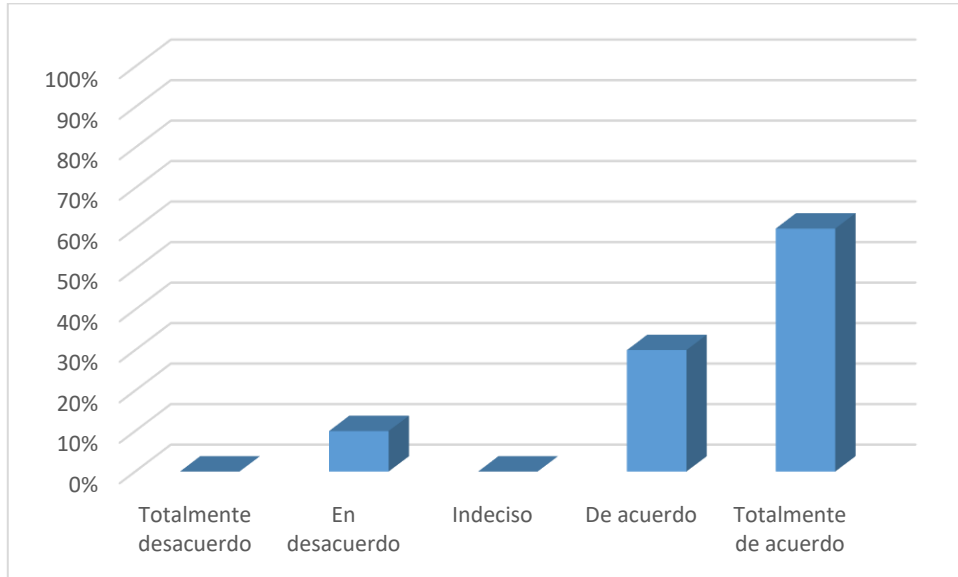
4.1.3.1 Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stinger, conformado por cincuenta y tres (53) afirmaciones, las cuales abarcan nueve dimensiones relevantes para el estudio del clima organizacional en Oxicorte de Venezuela y fue aplicada a sus 10 trabajadores.

Dimensión Estructura

Ítem 1: En esta organización las tareas están claramente definidas

Gráfico 2. Ítem 1

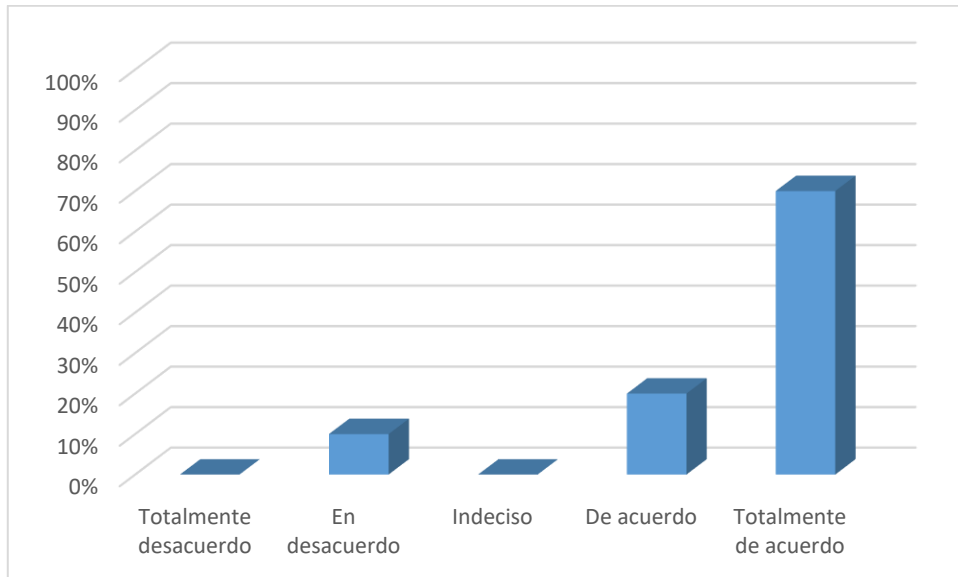


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados, están de acuerdo en que las tareas están claramente definidas.

Ítem 2: En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas

Gráfico 3. Ítem 2



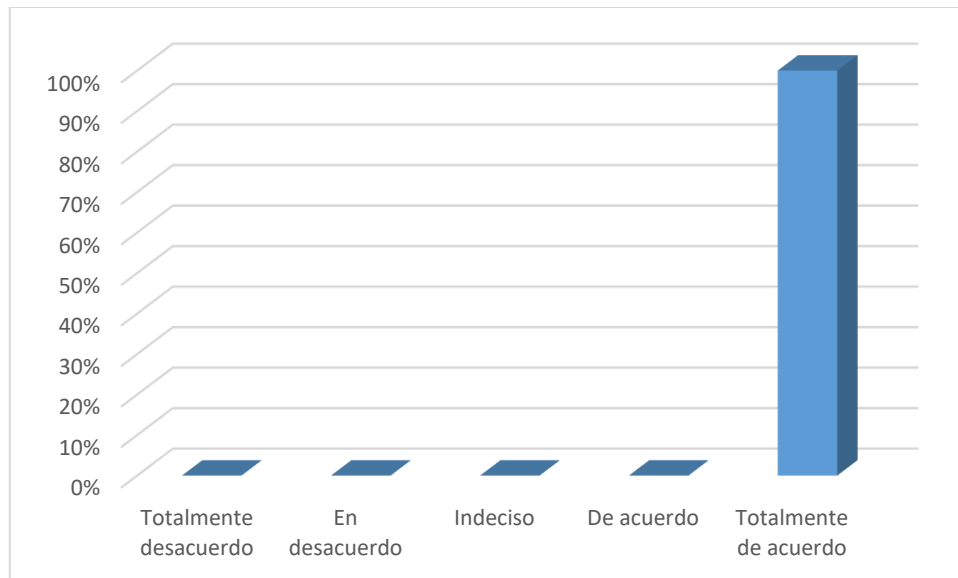
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados, están de acuerdo

en que las tareas están lógicamente estructuradas.

Ítem 3: En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones

Gráfico 4. Ítem 3

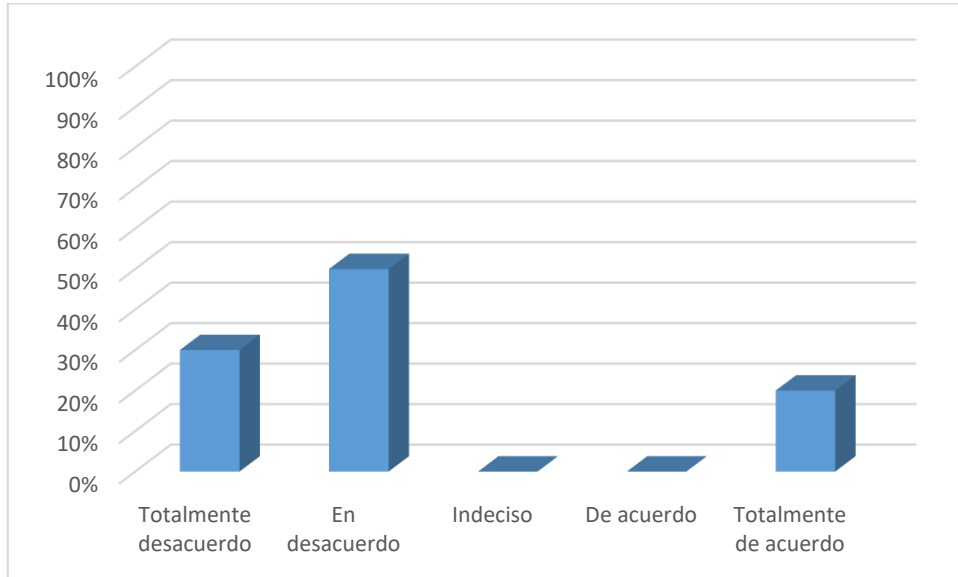


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados, están de acuerdo en que en la organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

Ítem 4: Conozco claramente las políticas de esta organización

Gráfico 5. Ítem 4

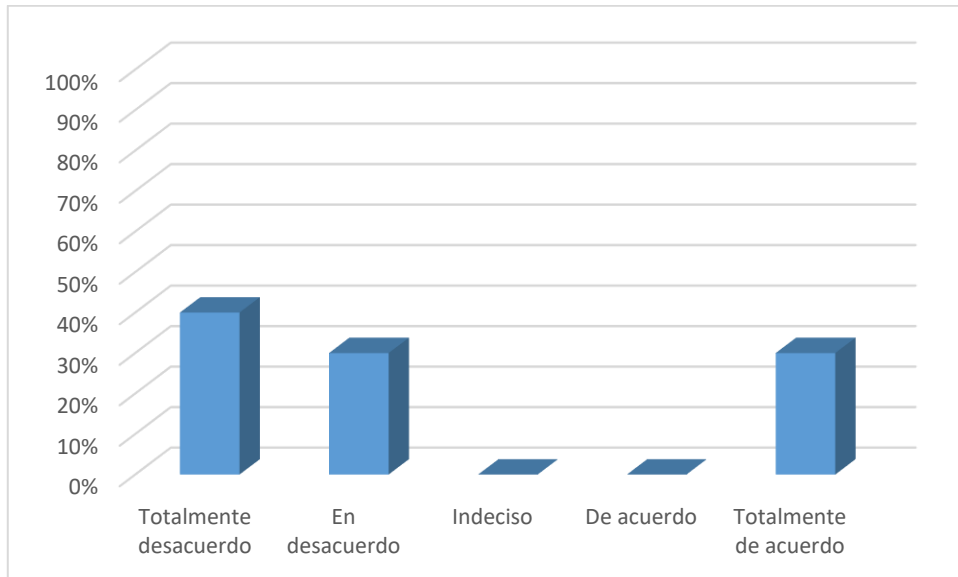


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no conocen claramente las políticas de la organización.

Ítem 5: Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

Gráfico 6. Ítem 5



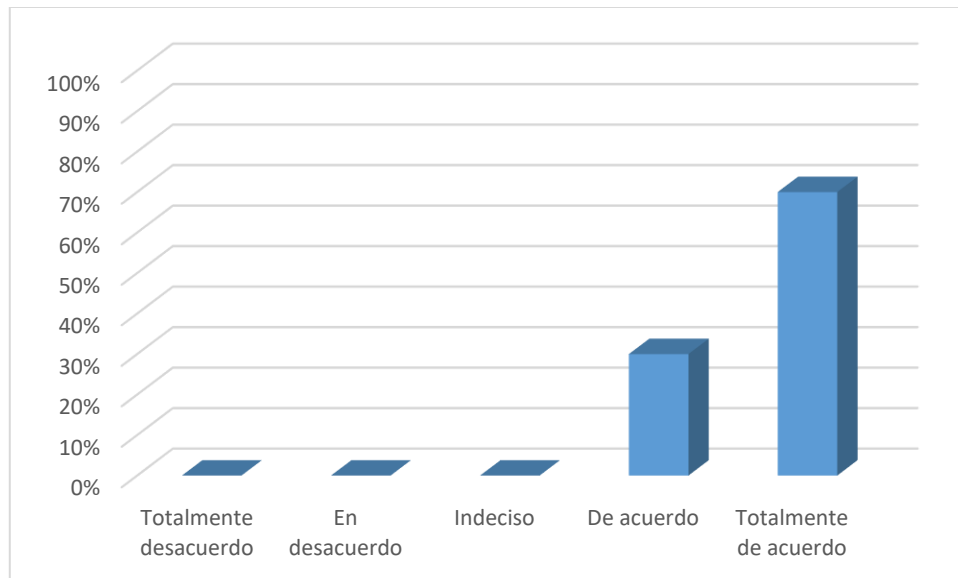
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 70% de los encuestados no conocen

claramente la estructura organizativa.

Ítem 6: En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

Gráfico 7. Ítem 6

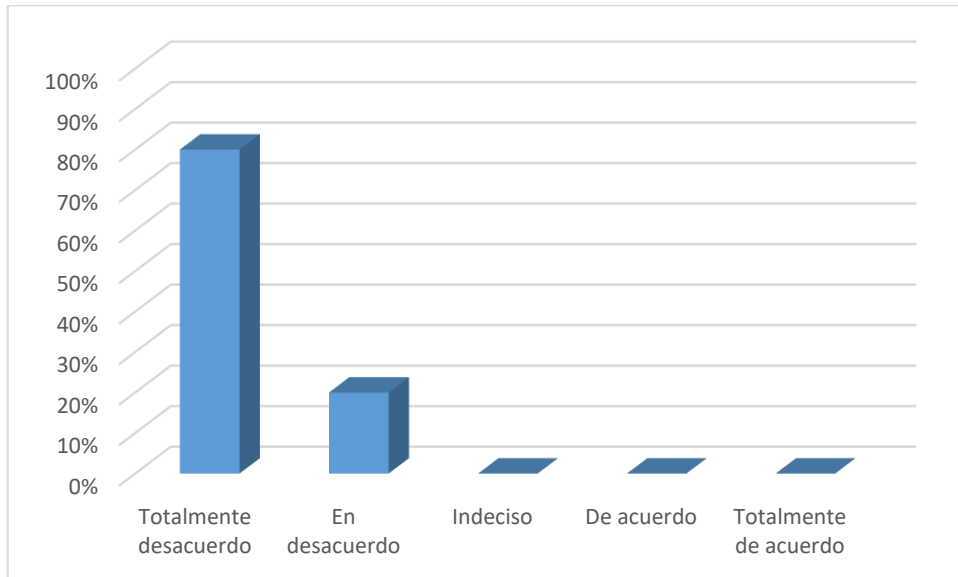


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados afirman que no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

Ítem 7: El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).

Gráfico 8. Ítem 7

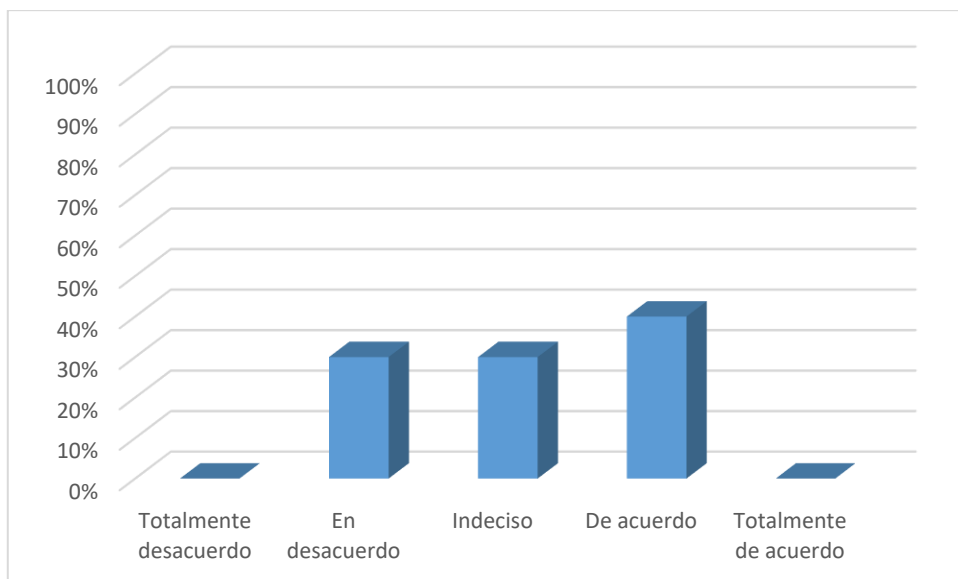


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados afirman que no existe un exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impidan que las nuevas ideas sean evaluadas

Ítem 8: Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

Gráfico 9. Ítem 8

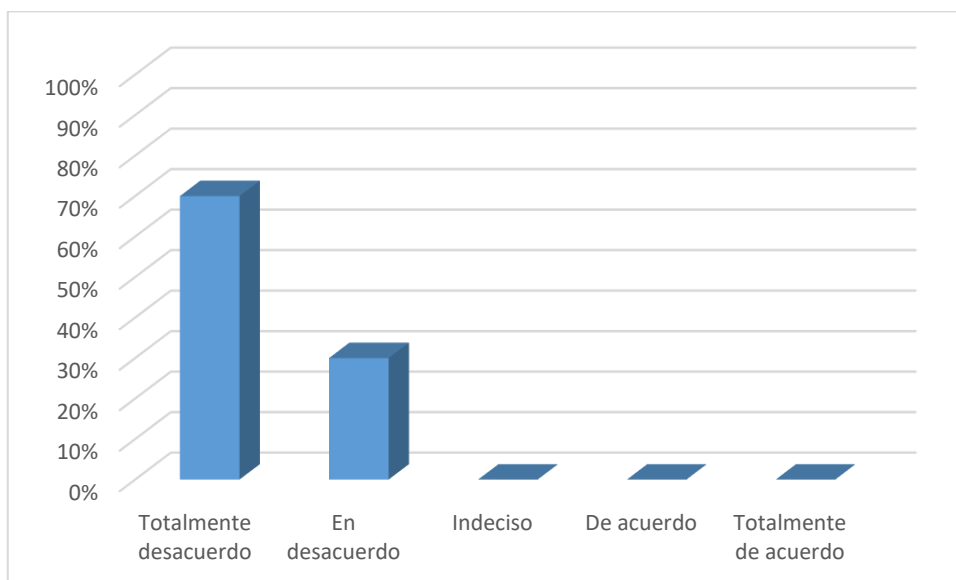


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 40% de los encuestados afirman que la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación

Ítem 9: En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar

Gráfico 10. Ítem 9

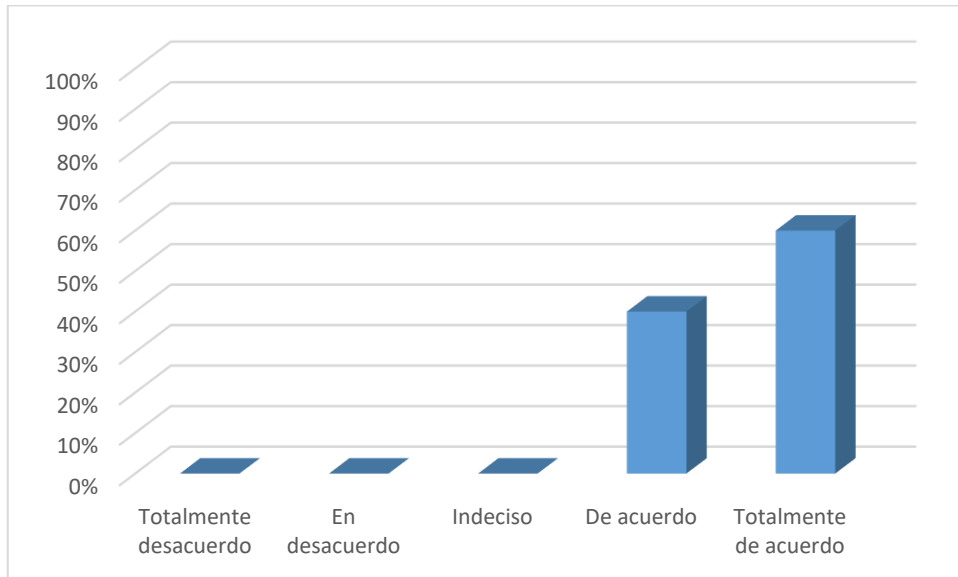


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados están en desacuerdo con no tener claro a quién reportar.

Ítem 10: Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

Gráfico 11. Ítem 10



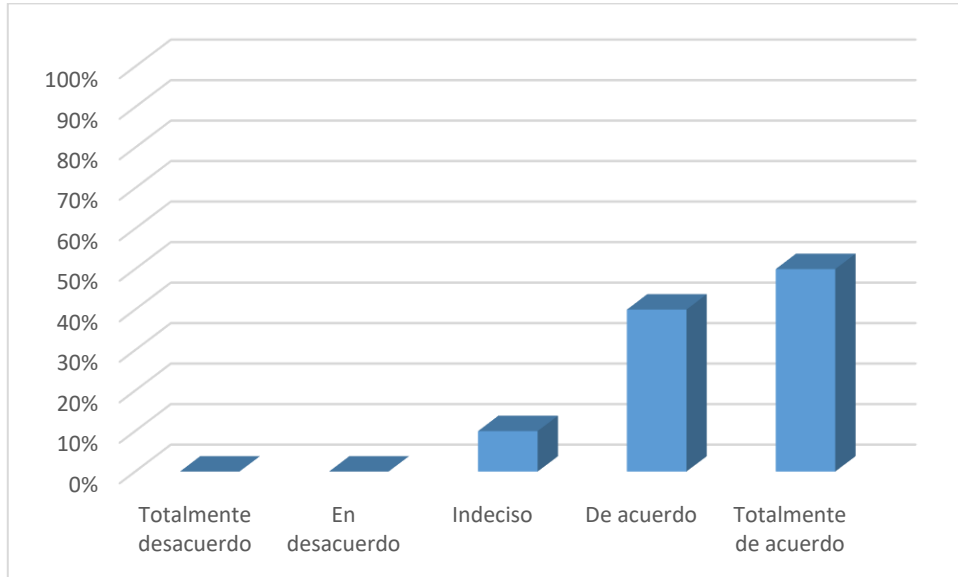
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados afirman que los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Responsabilidad

Ítem 11: No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces

Gráfico 12. Ítem 11

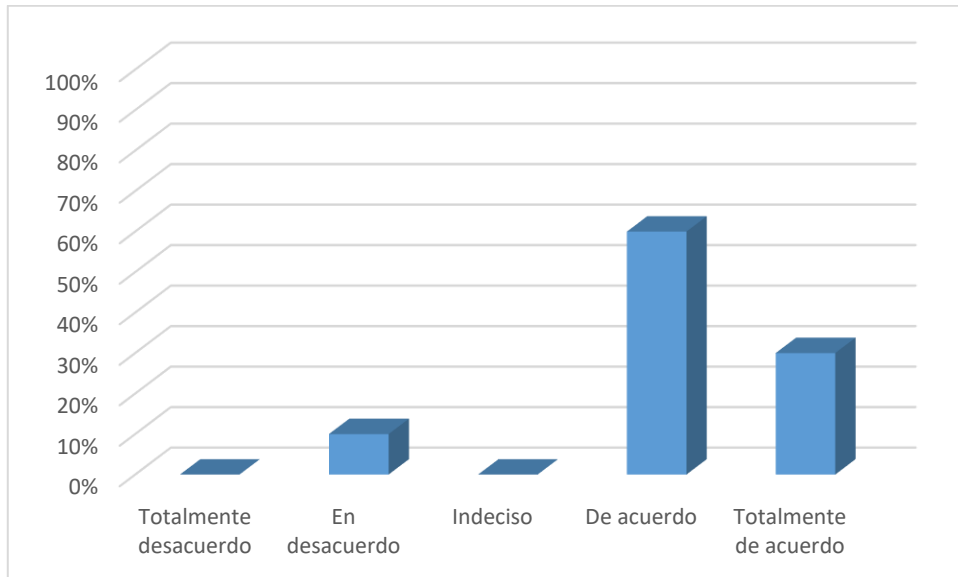


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados afirman que todo se verifica 2 veces.

Ítem 12: A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

Gráfico 13. Ítem 12



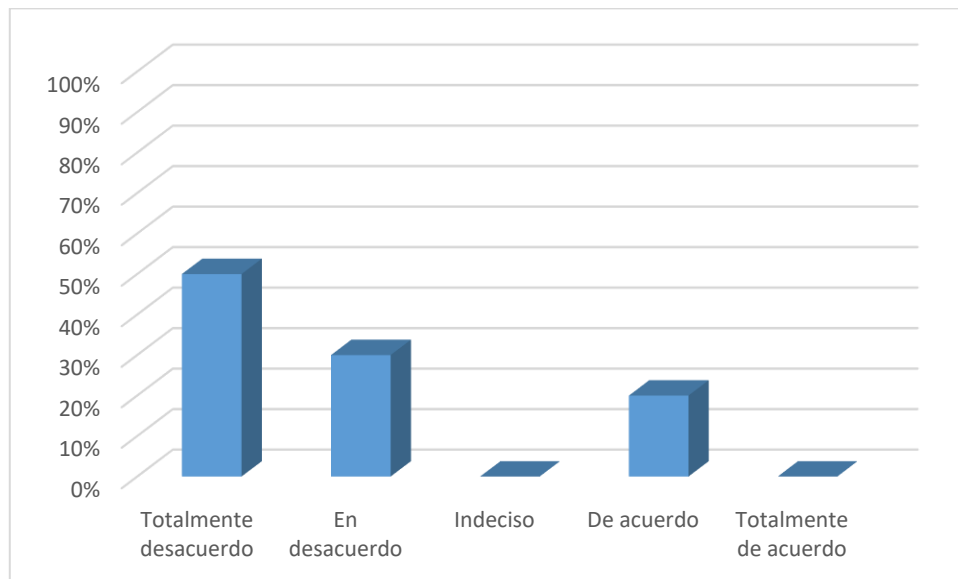
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados afirman que a los

jefes les gusta que los trabajadores hagan bien su trabajo sin tener que verificar constantemente.

Ítem 13: Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado

Gráfico 14. Ítem 13

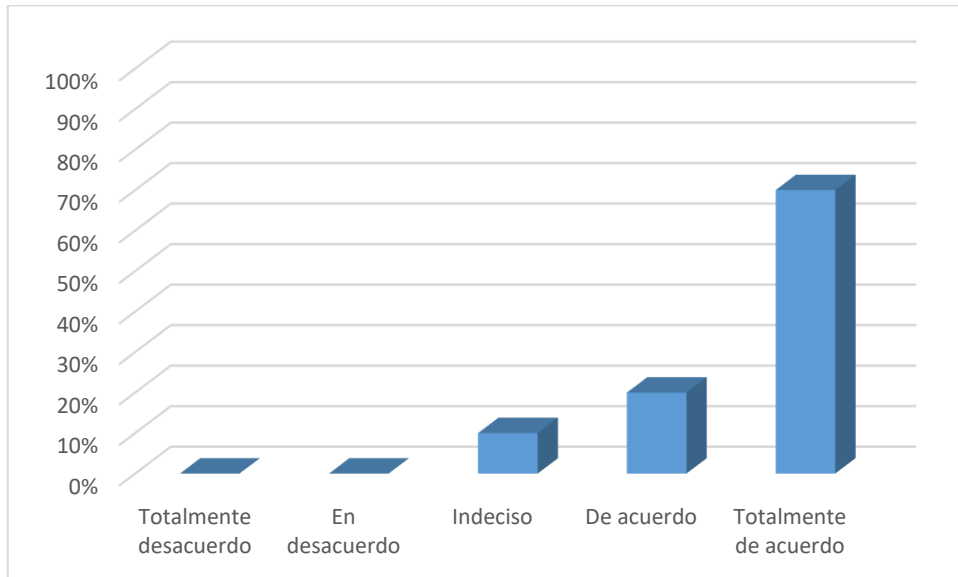


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no están de acuerdo en que los superiores sólo trazan planes generales de lo que se debe hacer.

Ítem 14: En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

Gráfico 15. Ítem 14

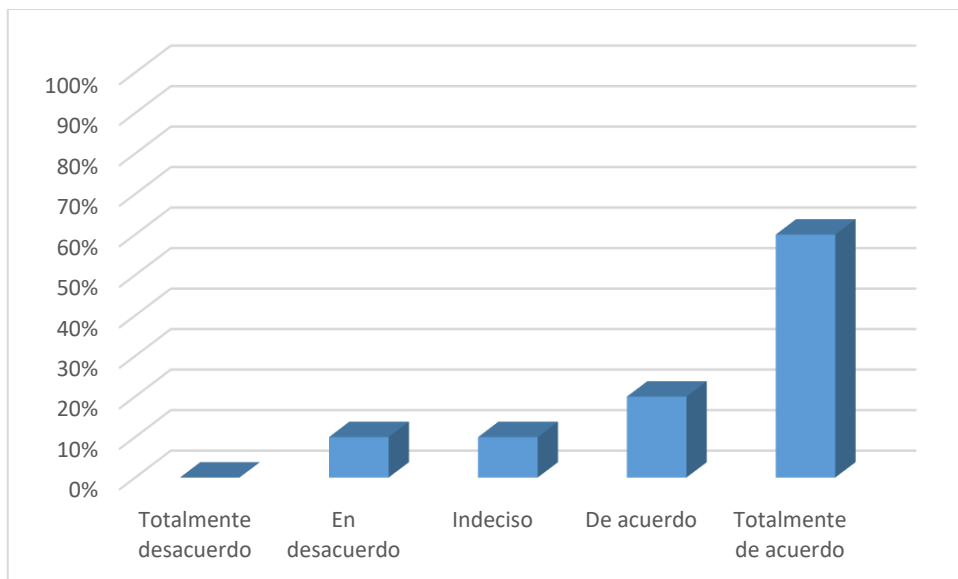


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que en la organización se sale adelante cuando los trabajadores toman la iniciativa.

Ítem 15: Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas

Gráfico 16. Ítem 15

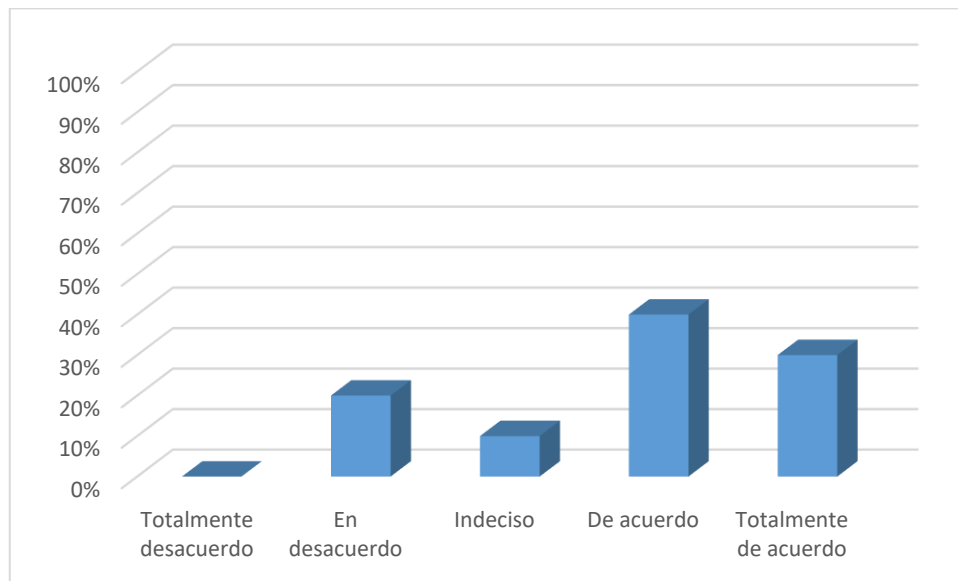


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que la filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas

Ítem 16: En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

Gráfico 17. Ítem 16

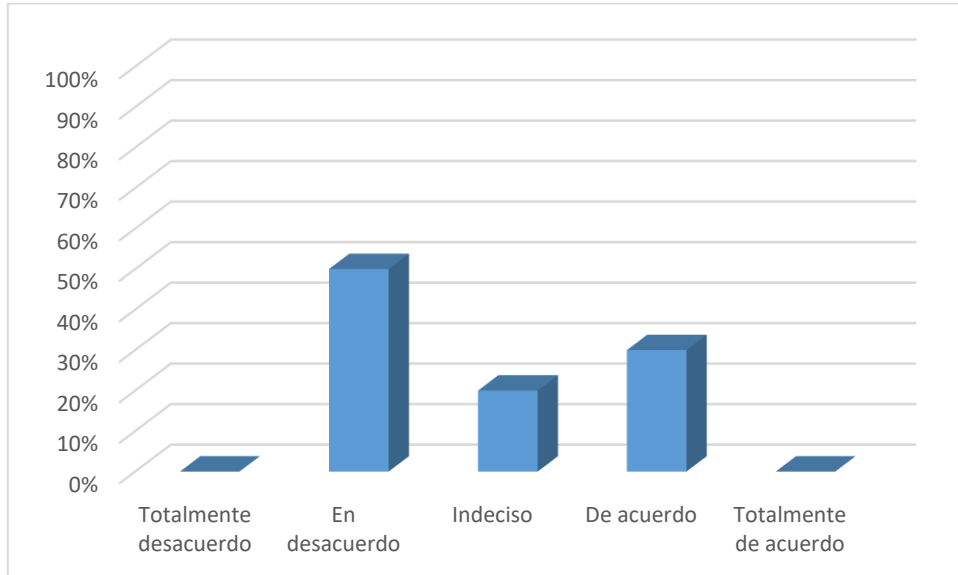


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 70% de los encuestados afirman que cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

Ítem 17: En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Gráfico 18. Ítem 17



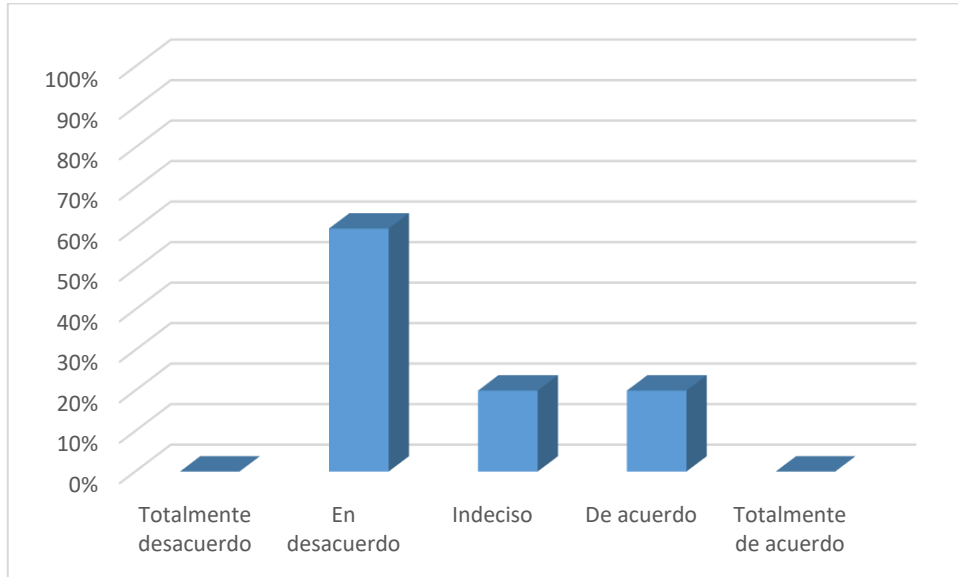
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 50% de los encuestados están en desacuerdo con que uno de los principales problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

Recompensa

Ítem 18: En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Gráfico 19. Ítem 18

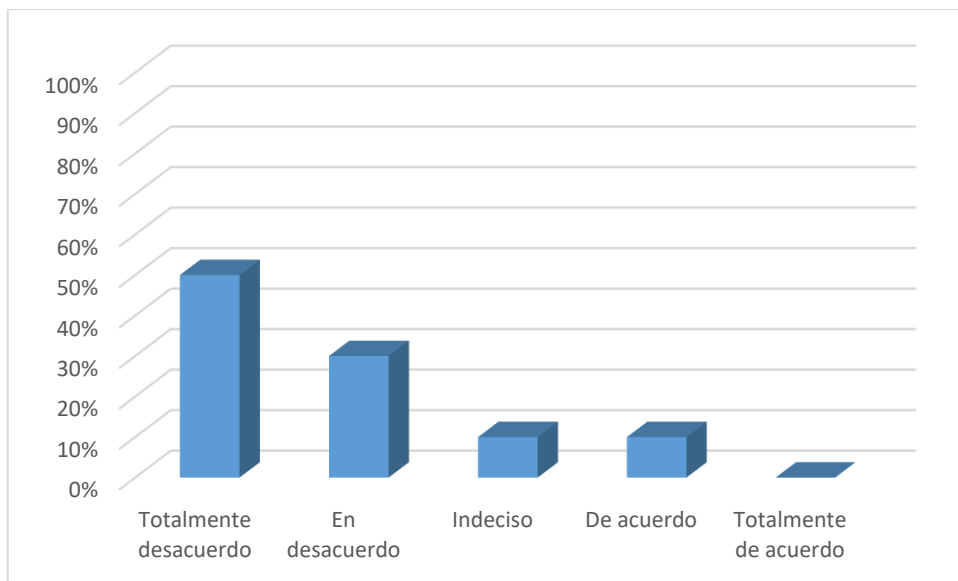


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 60% de los encuestados afirman que no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda.

Ítem 19: Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas

Gráfico 20. Ítem 19

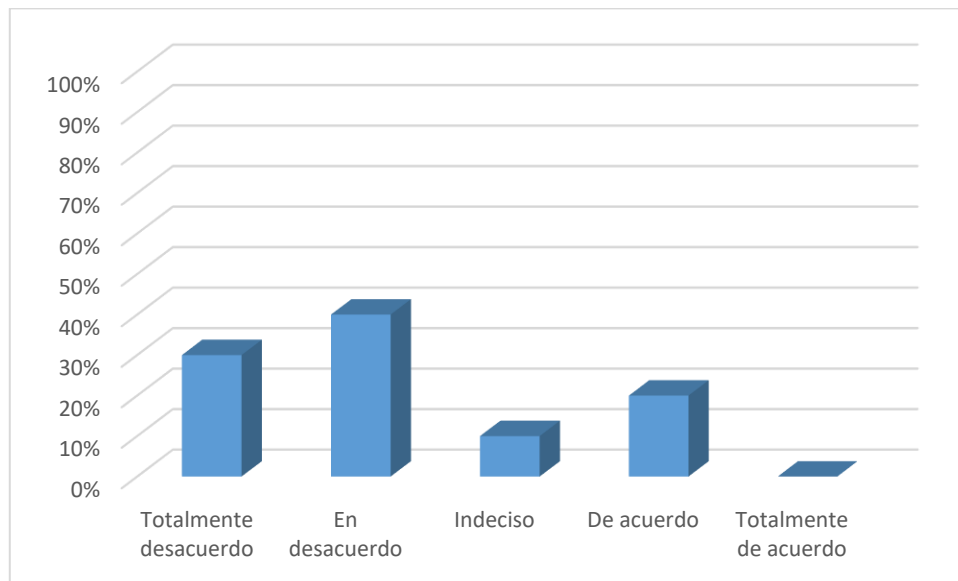


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización no son mejores que las amenazas y críticas

Ítem 20: Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Gráfico 21. Ítem 20

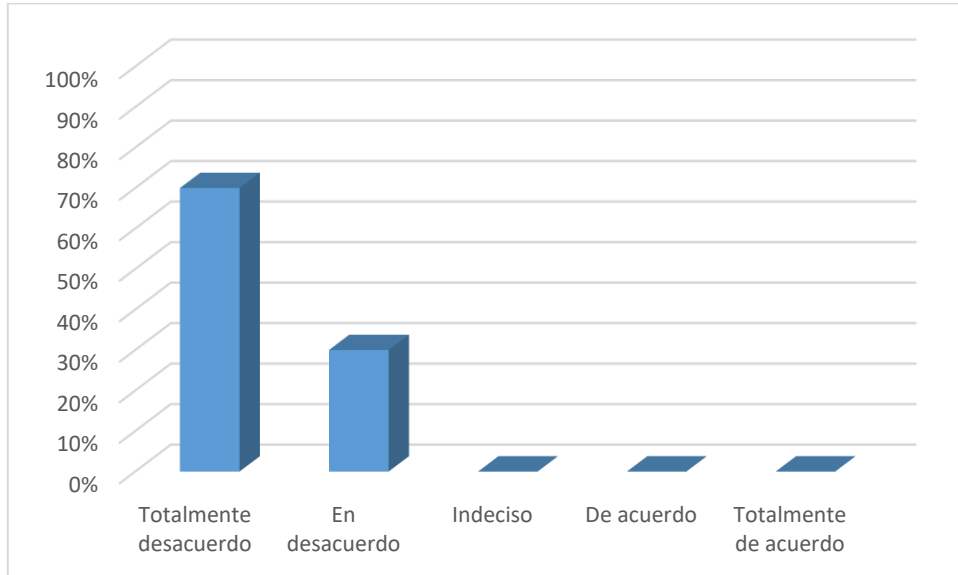


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 70% de los encuestados están en desacuerdo con ser recompensados según su desempeño en el trabajo.

Ítem 21: En esta organización hay muchísima crítica

Gráfico 22. Ítem 21

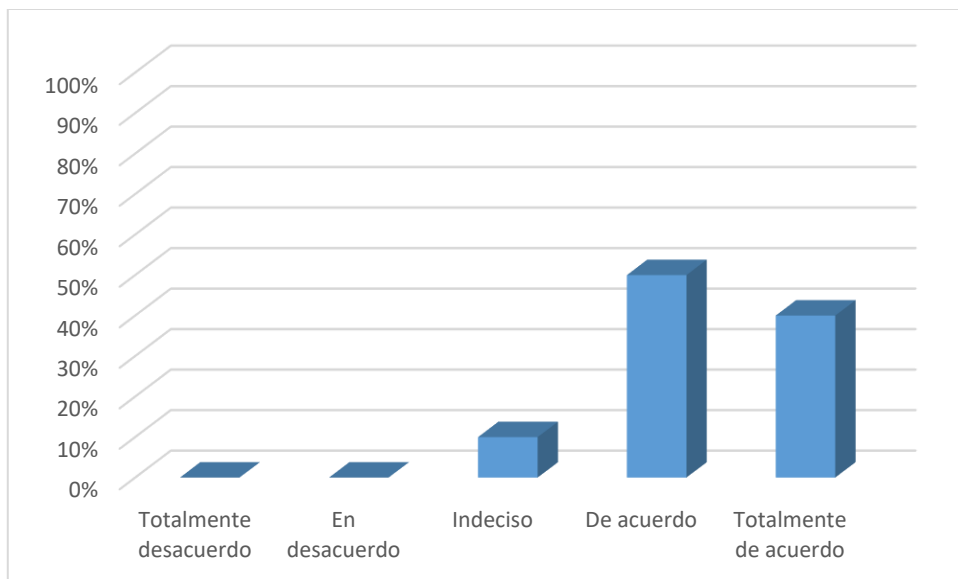


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados están en desacuerdo con que en la organización hay muchísima crítica.

Ítem 22: En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

Gráfico 23. Ítem 22

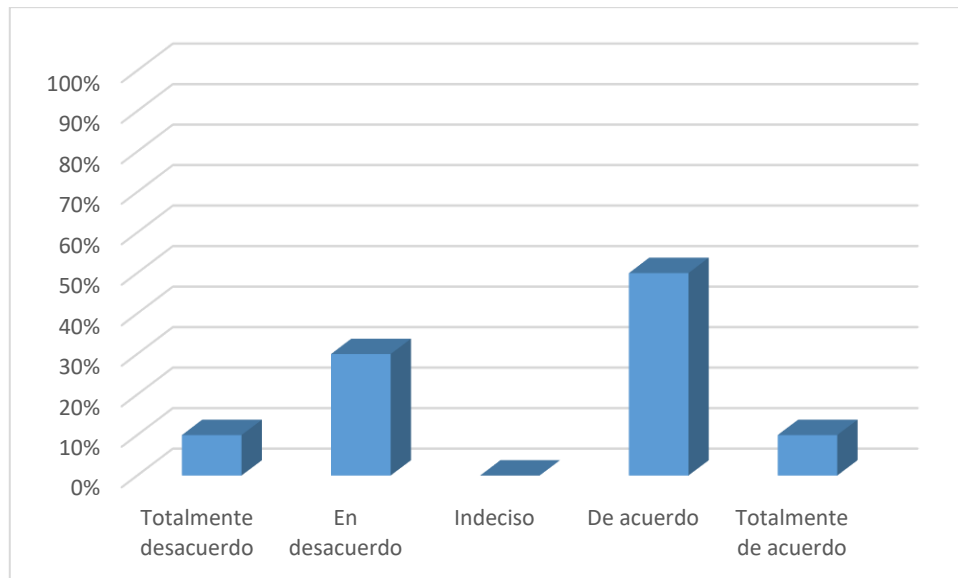


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados afirman que no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

Ítem 23: Cuando cometo un error me sancionan

Gráfico 24. Ítem 23



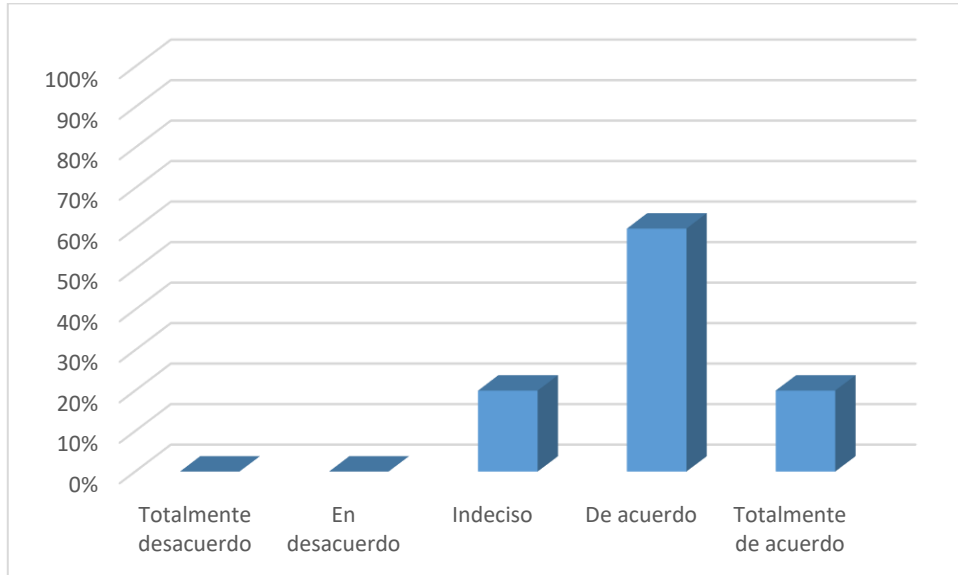
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 60% de los encuestados afirman que cuando cometen un error son sancionados.

Desafíos

Ítem 24: La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.

Gráfico 25. Ítem 24

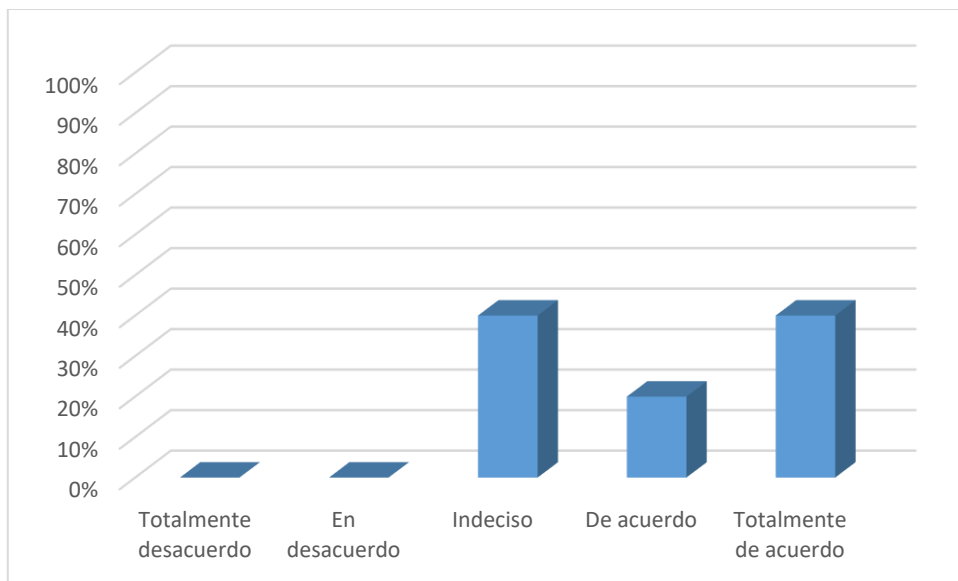


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que la filosofía de la organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.

Ítem 25: Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos

Gráfico 26. Ítem 25

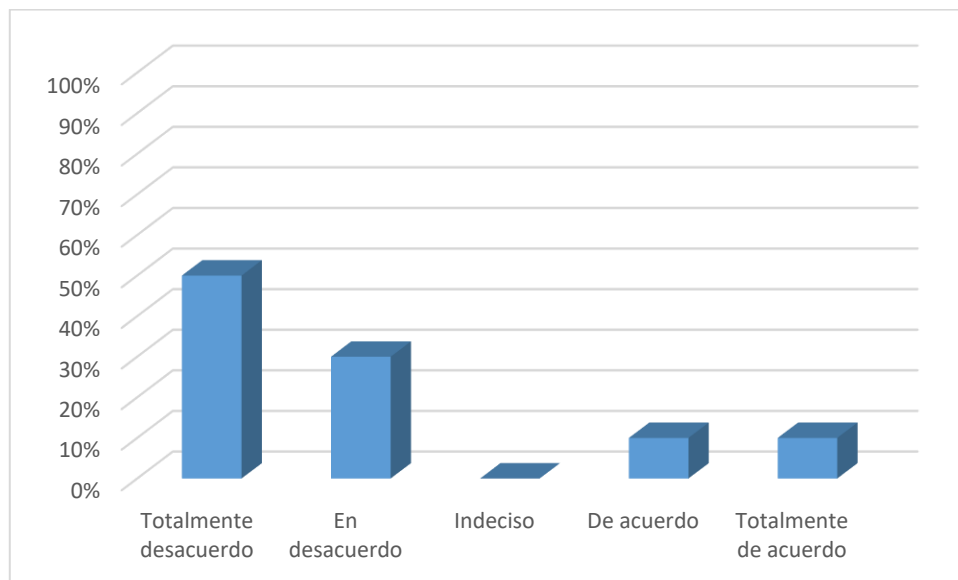


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 60% de los encuestados afirman que esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos, mientras que otro 40% se encuentra indeciso.

Ítem 26: En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia

Gráfico 27. Ítem 26

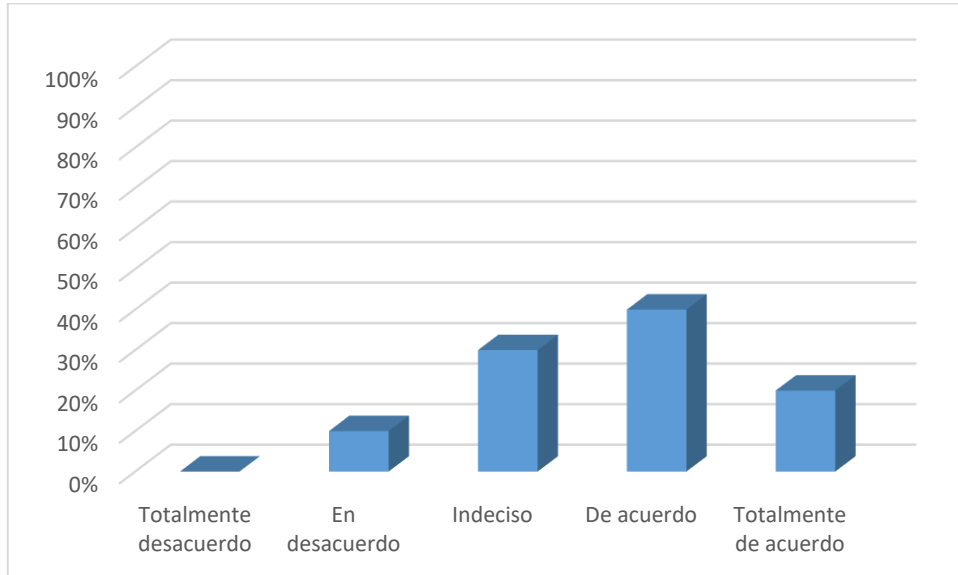


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no está de acuerdo con que en la organización se deben riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Ítem 27: La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Gráfico 28. Ítem 27

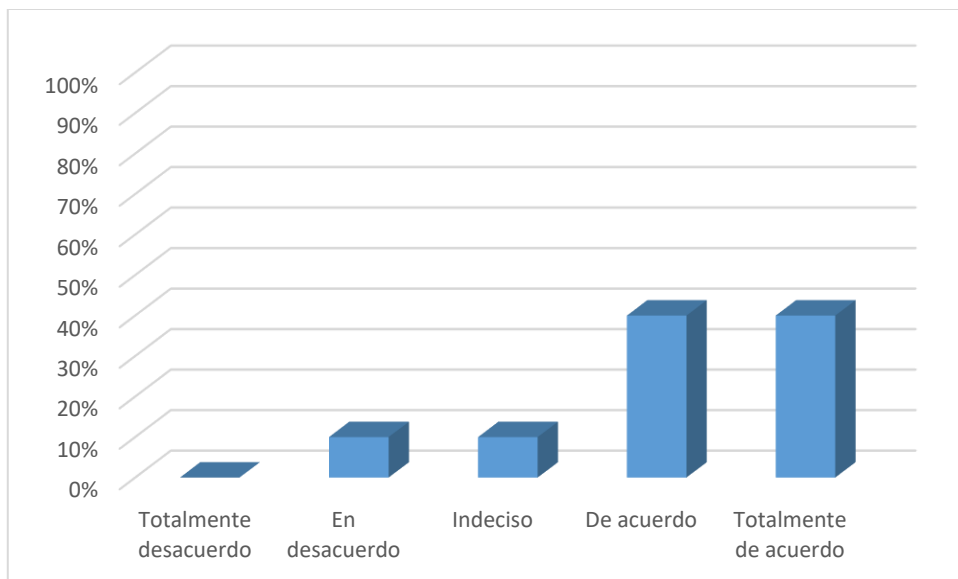


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 60% de los encuestados afirman que la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Ítem 28: Aquí la organización se arriesga por una buena idea

Gráfico 29. Ítem 28



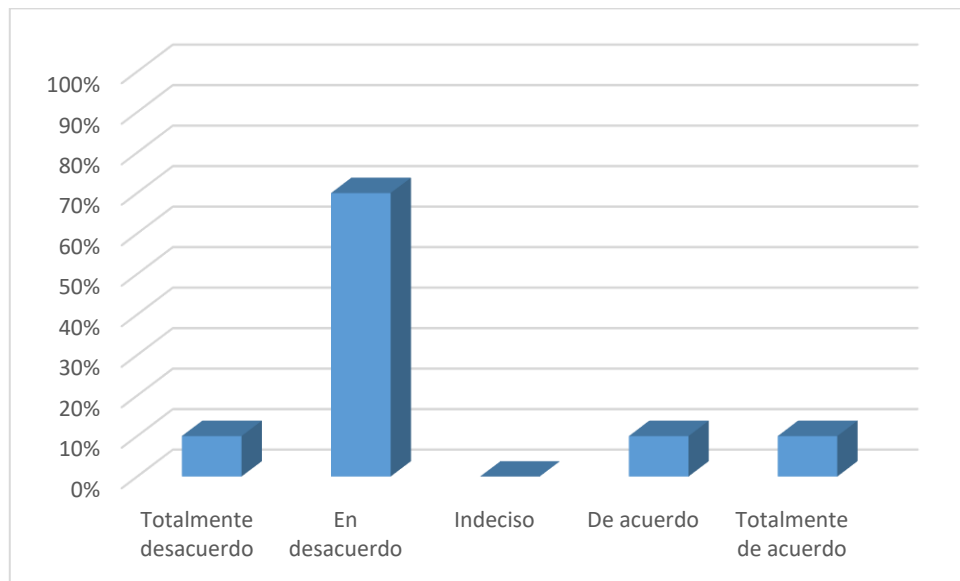
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que la organización se arriesga por una buena idea.

Relaciones

Ítem 29: Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa

Gráfico 30. Ítem 29

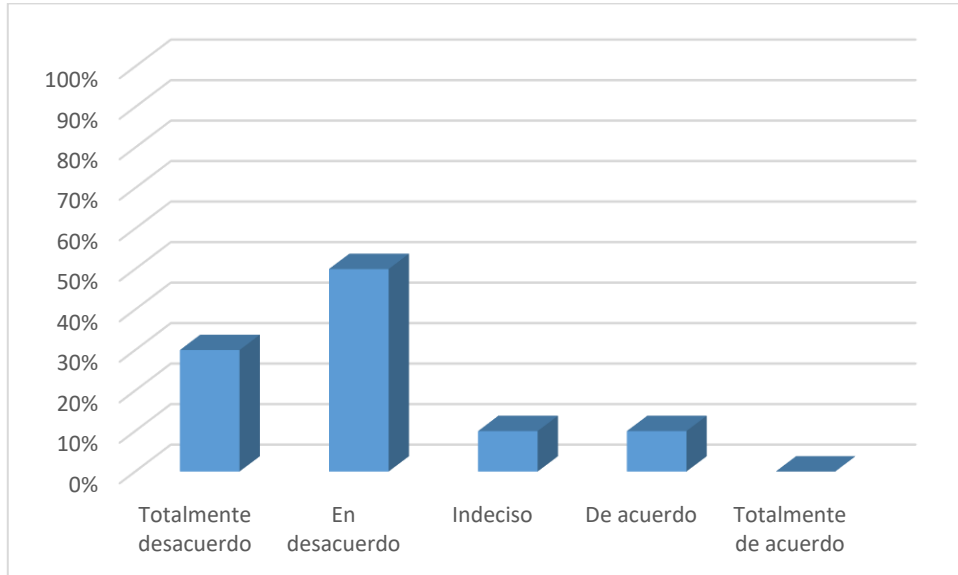


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que en la organización no prevalece una atmósfera amistosa.

Ítem 30: Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones

Gráfico 31. Ítem 30

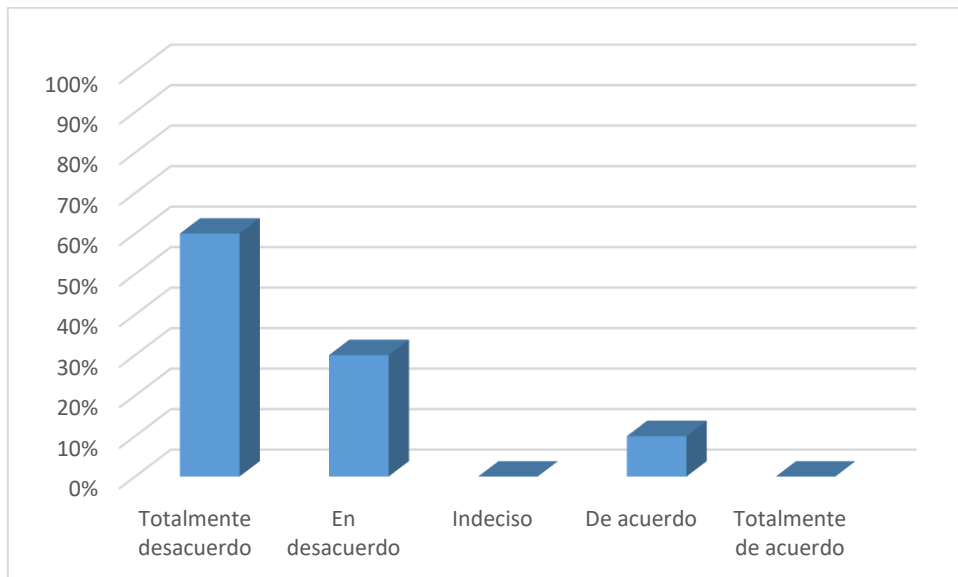


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que la organización no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones

Ítem 31: Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

Gráfico 32. Ítem 31



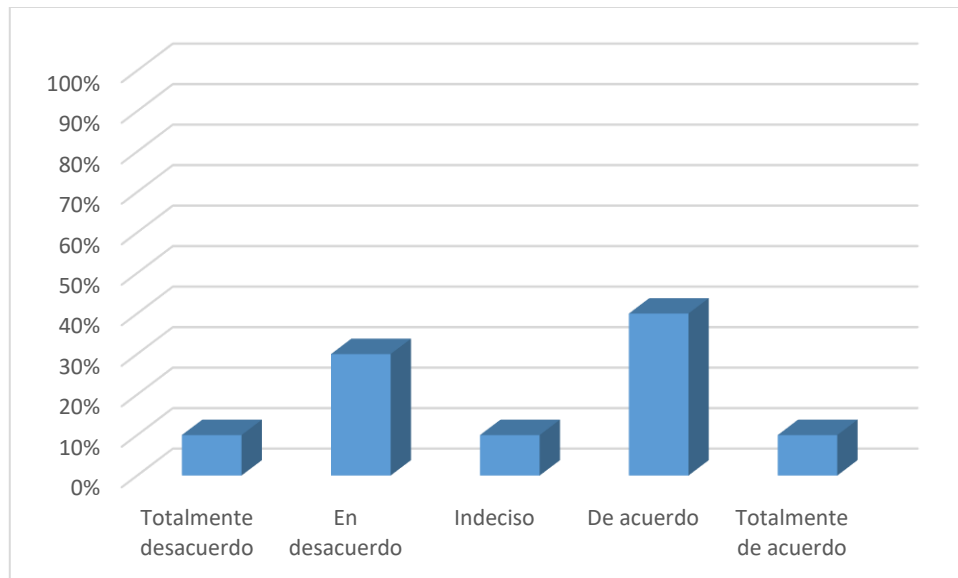
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados no están de acuerdo

con que es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización

Ítem 32: Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

Gráfico 33. Ítem 32

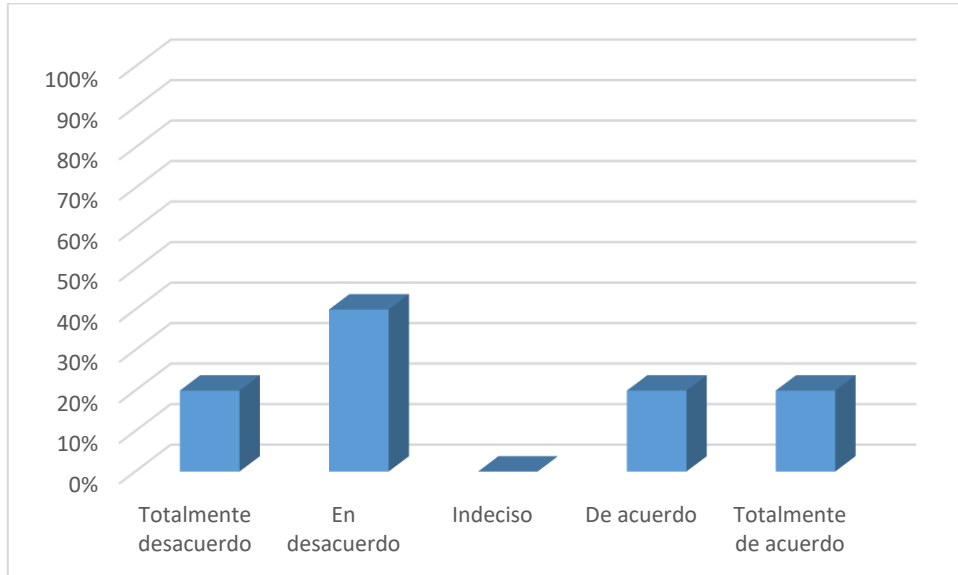


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 50% de los encuestados afirman que las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí

Ítem 33: Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables

Gráfico 34. Ítem 33



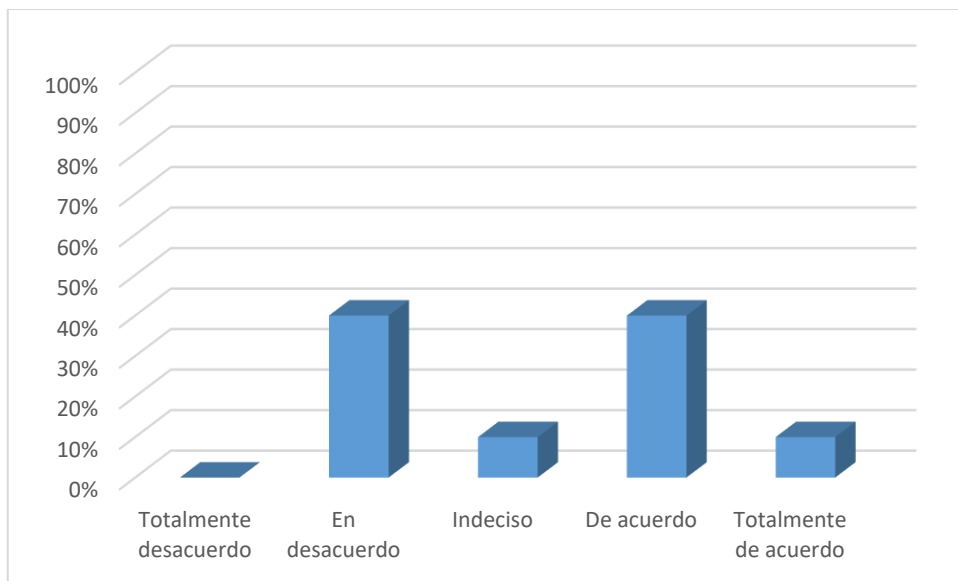
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 60% de los encuestados afirman que las relaciones jefe – trabajador no tienden a ser agradables.

Cooperación

Ítem 34: En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

Gráfico 35. Ítem 34

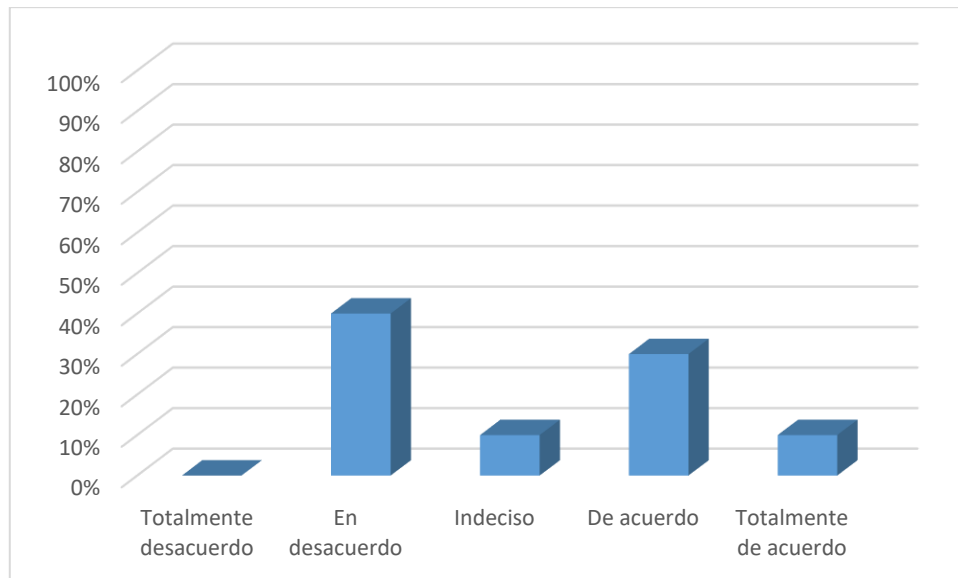


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 50% de los encuestados afirman que en la organización se exige un rendimiento bastante alto.

Ítem 35: La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

Gráfico 36. Ítem 35

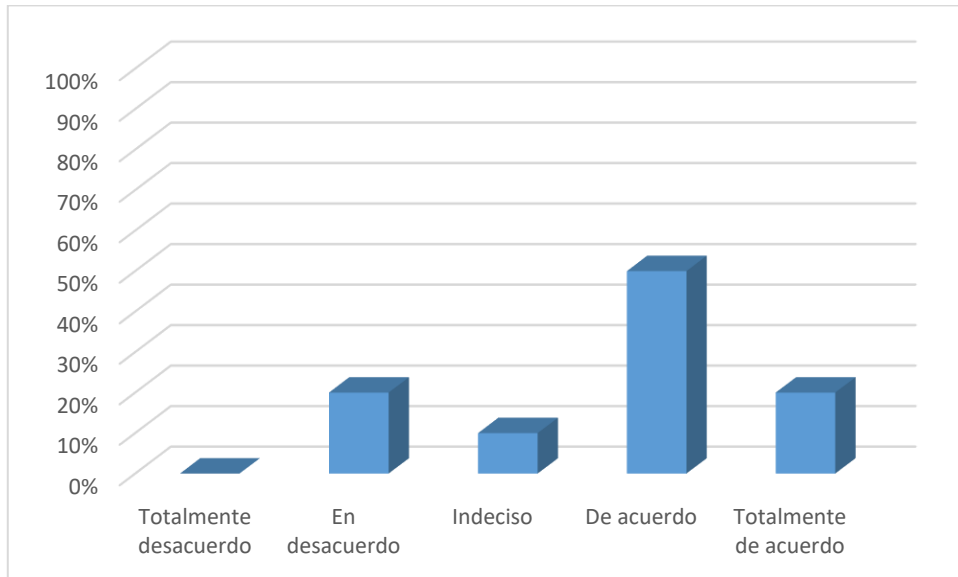


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 40% de los encuestados no están de acuerdo en que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar, mientras que otro 40% sí está de acuerdo.

Ítem 36: En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Gráfico 37. Ítem 36

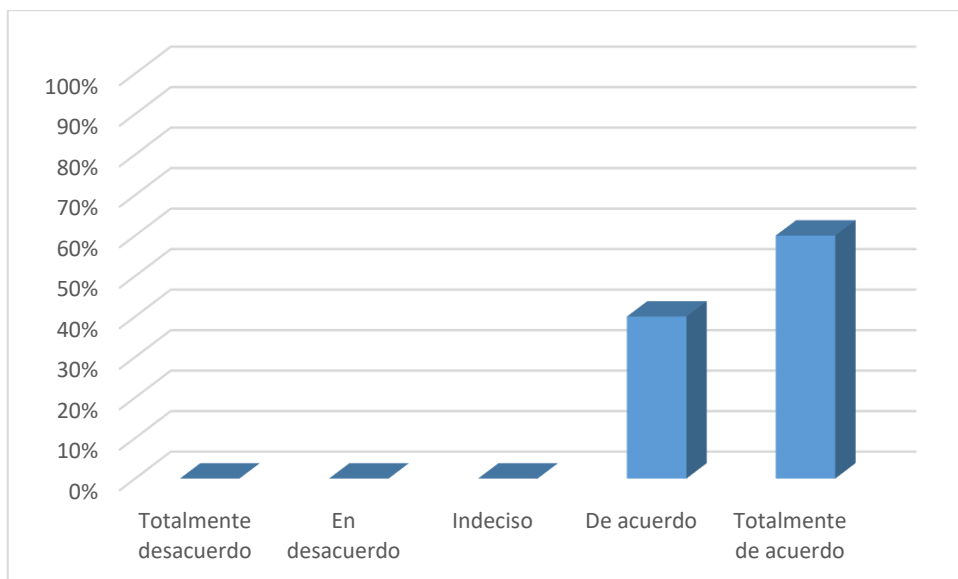


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 70% de los encuestados afirman que en la organización siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal.

Ítem 37: La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien

Gráfico 38. Ítem 37

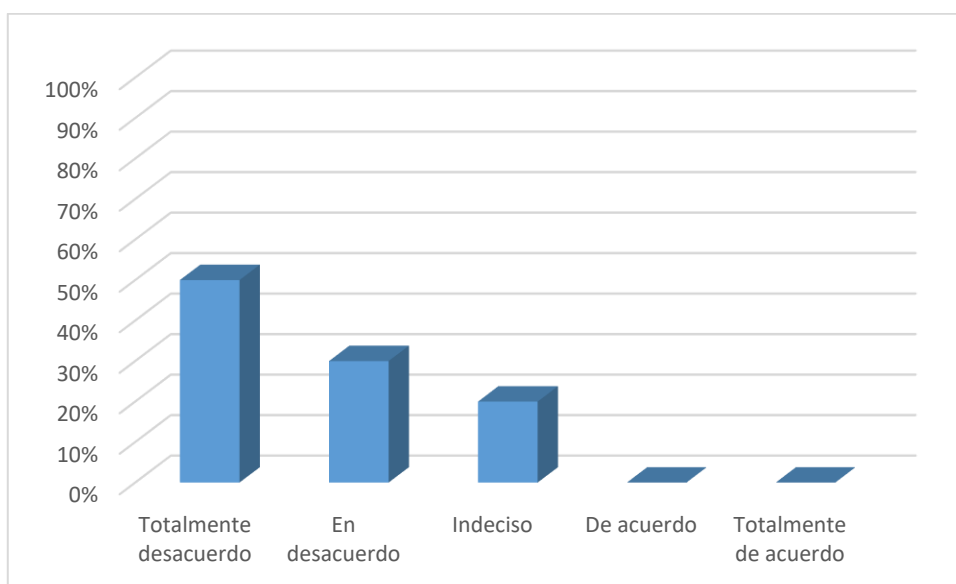


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 100% de los encuestados afirman que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien

Ítem 38: Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Gráfico 39. Ítem 38

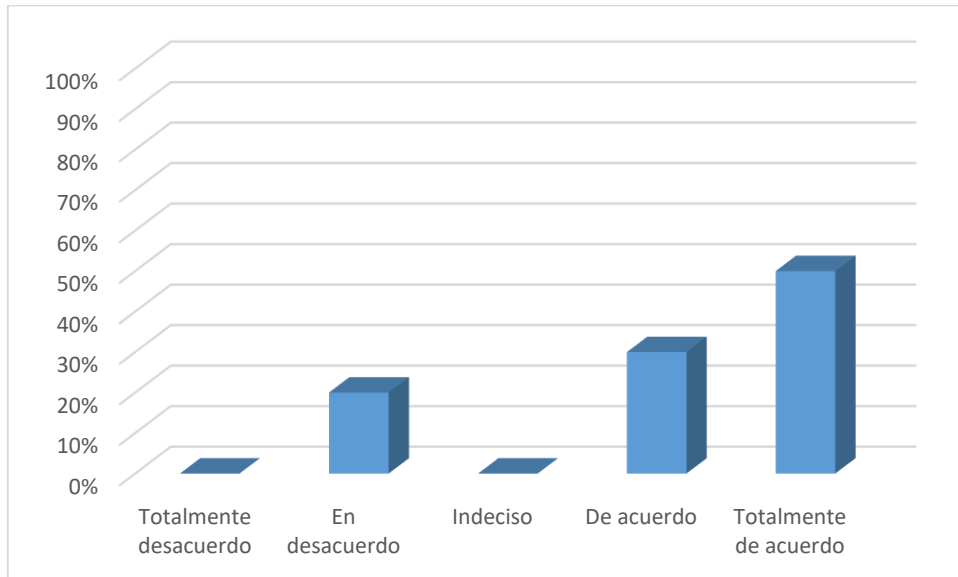


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no están de acuerdo en que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Ítem 39: Me siento orgulloso de mi desempeño

Gráfico 40. Ítem 39



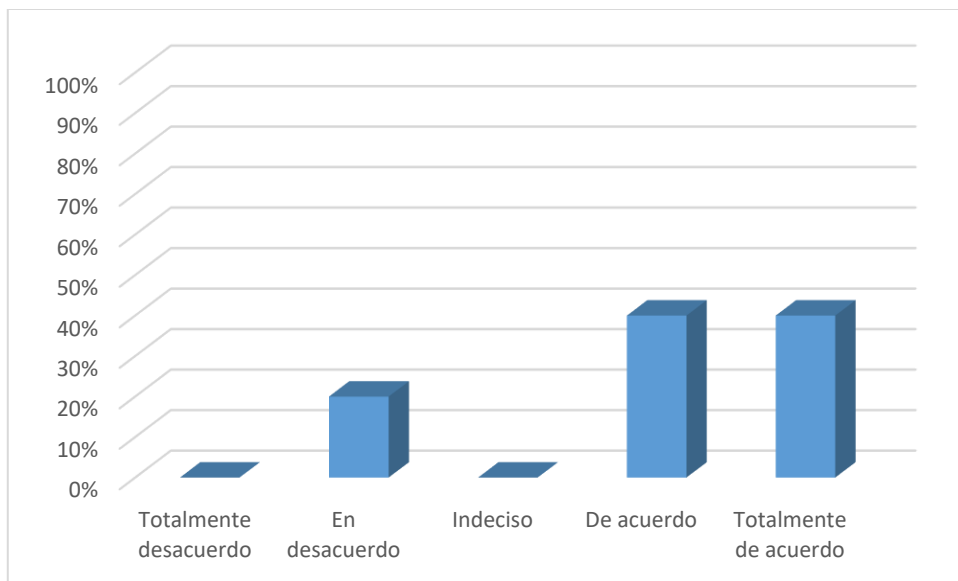
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados están orgullosos de su desempeño.

Estándares

Ítem 40: Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores

Gráfico 41. Ítem 40

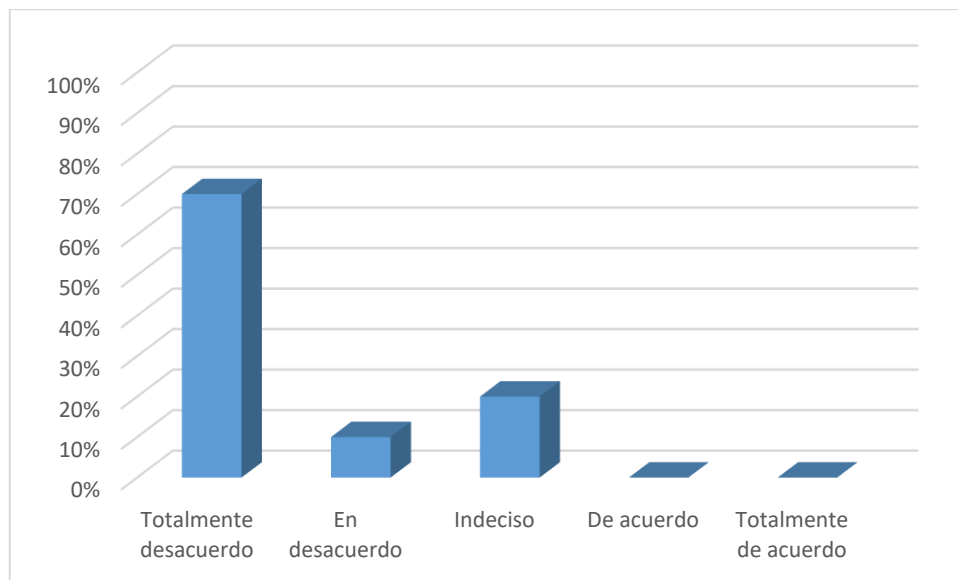


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados afirman que, si se equivocan, las cosas las ven mal los superiores.

Ítem 41: Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización

Gráfico 42. Ítem 41

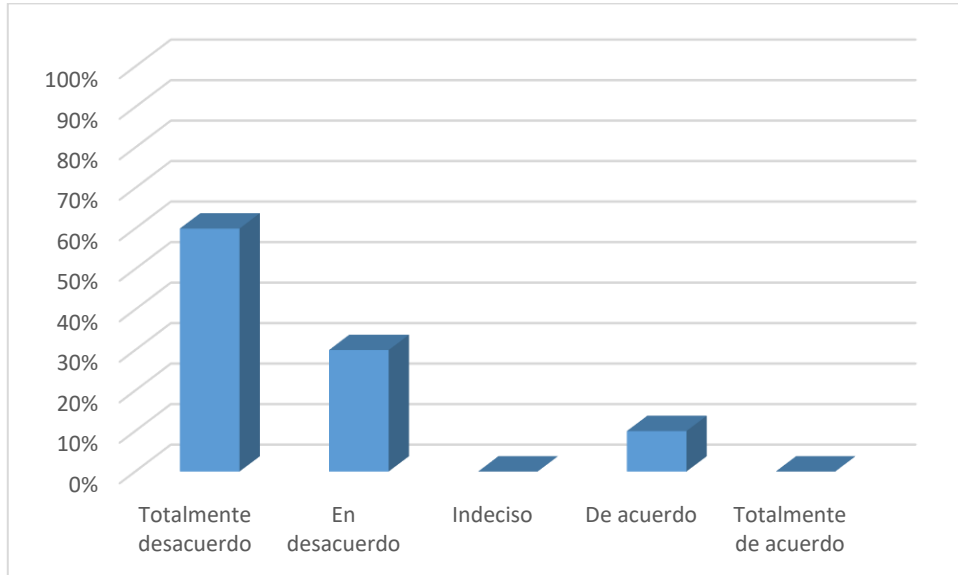


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no están de acuerdo en que los jefes hablan acerca de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización

Ítem 42: Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra

Gráfico 43. Ítem 42

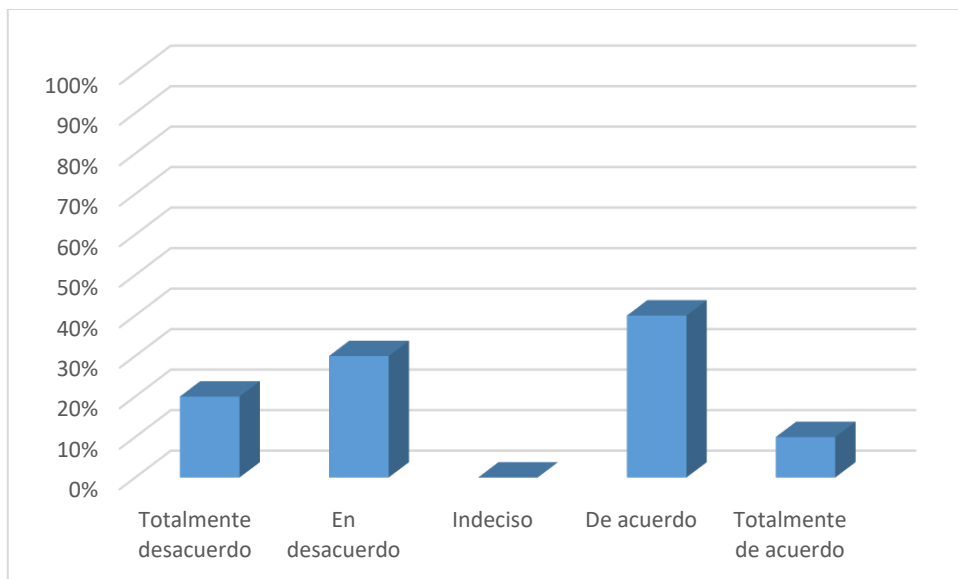


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados está en desacuerdo con que las personas dentro de la organización no confían verdaderamente una en la otra

Ítem 43: Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

Gráfico 44. Ítem 43

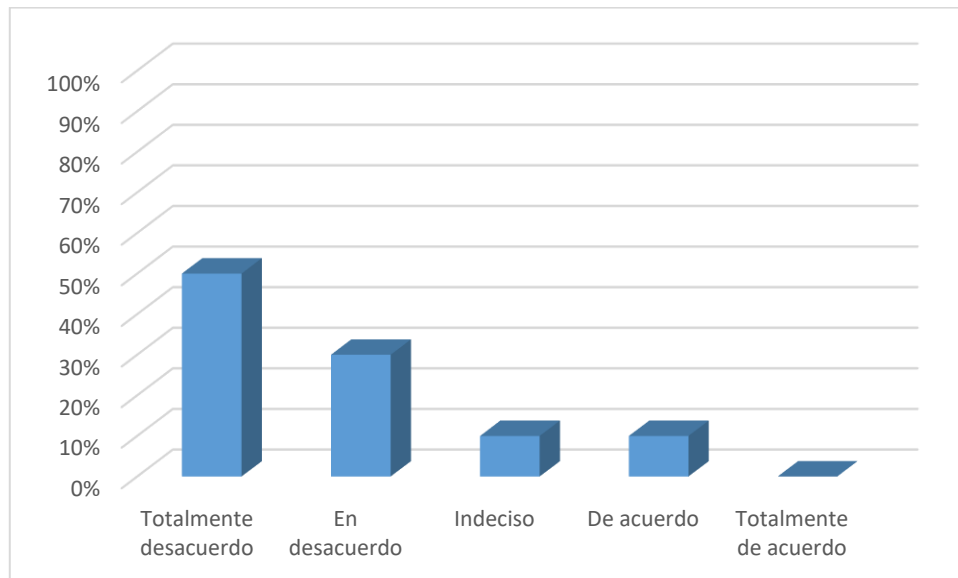


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 50% de los encuestados afirma que los jefes y compañeros los ayudan cuando tengo una labor difícil, mientras que otro 50% no está de acuerdo.

Ítem 44: La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Gráfico 45. Ítem 44



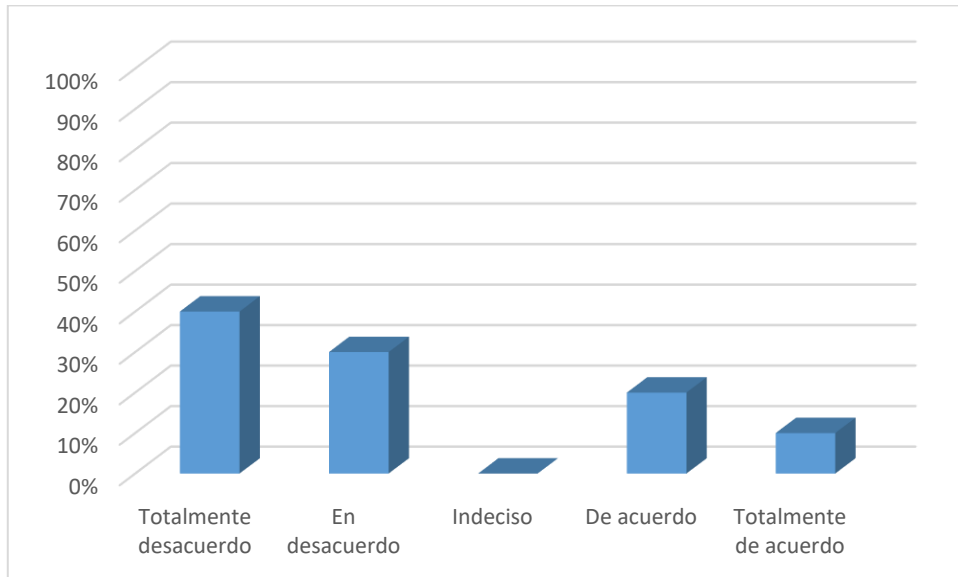
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no está de acuerdo con que la filosofía de los jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Conflicto

Ítem 45: En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos

Gráfico 46. Ítem 45

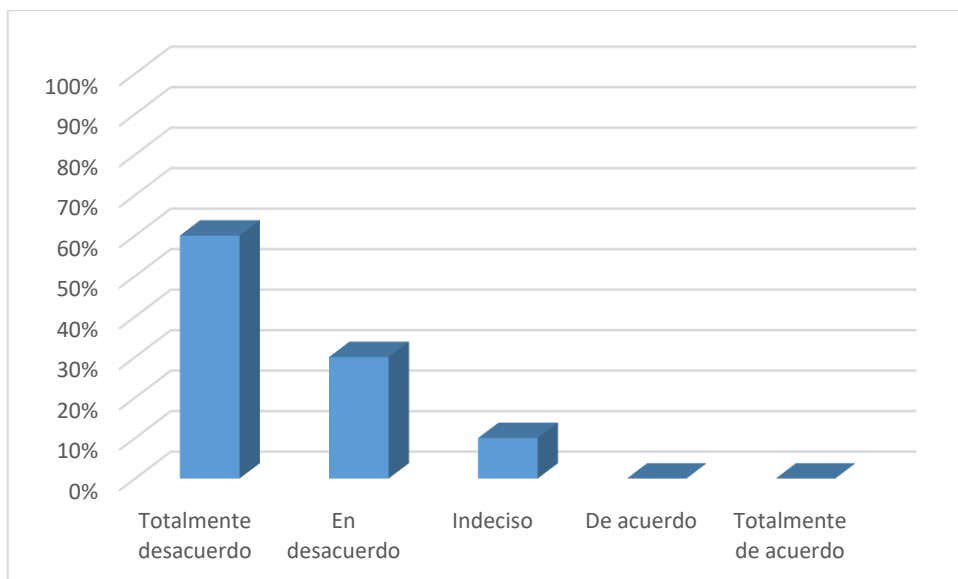


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 70% de los encuestados no está de acuerdo en que en la organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos

Ítem 46: La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Gráfico 47. Ítem 46

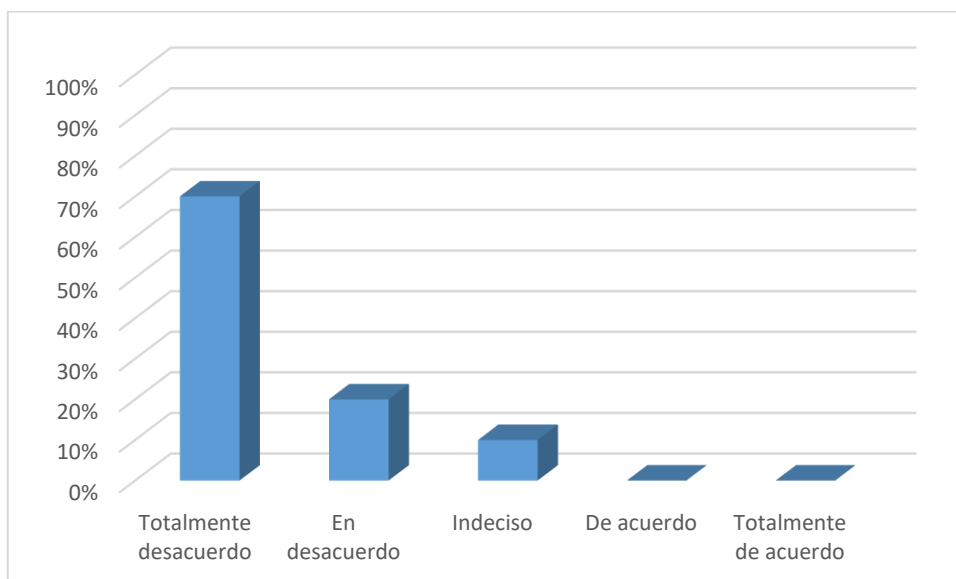


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados no está de acuerdo en que la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Ítem 47: Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Gráfico 48. Ítem 47

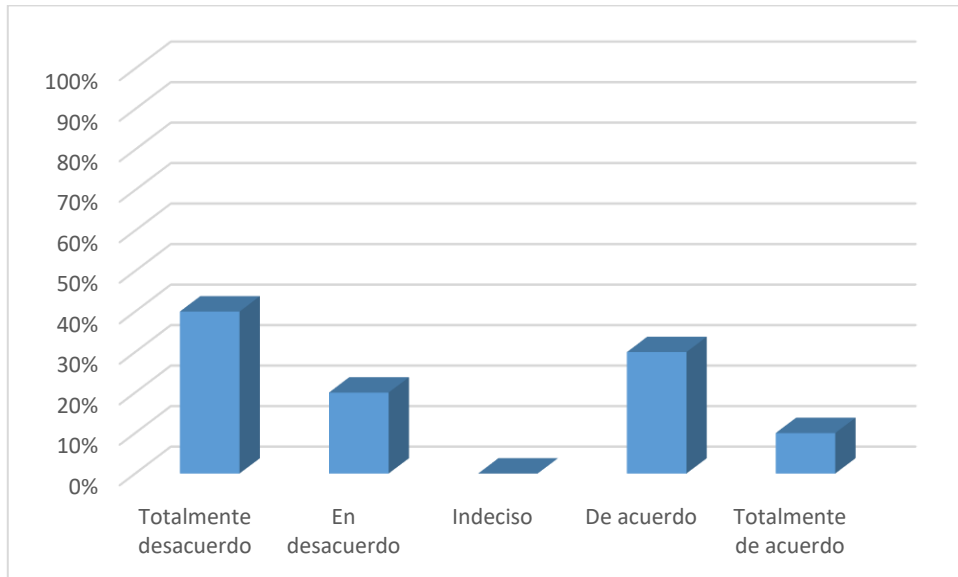


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados no está de acuerdo en que los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Ítem 48: Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes

Gráfico 49. Ítem 48

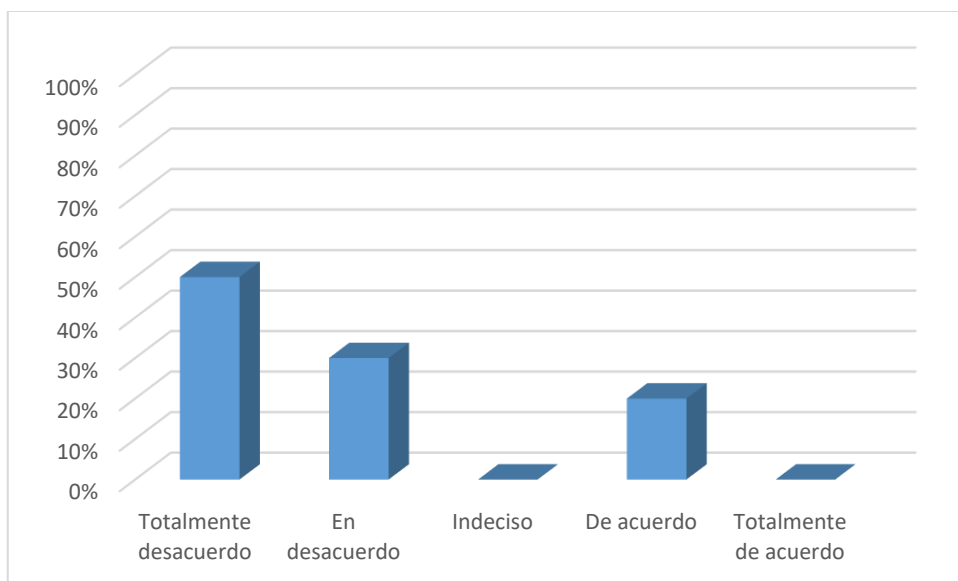


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 60% de los encuestados no está de acuerdo en que pueden decir lo que piensan, aunque no esté de acuerdo con los jefes.

Ítem 49: Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Gráfico 50. Ítem 49



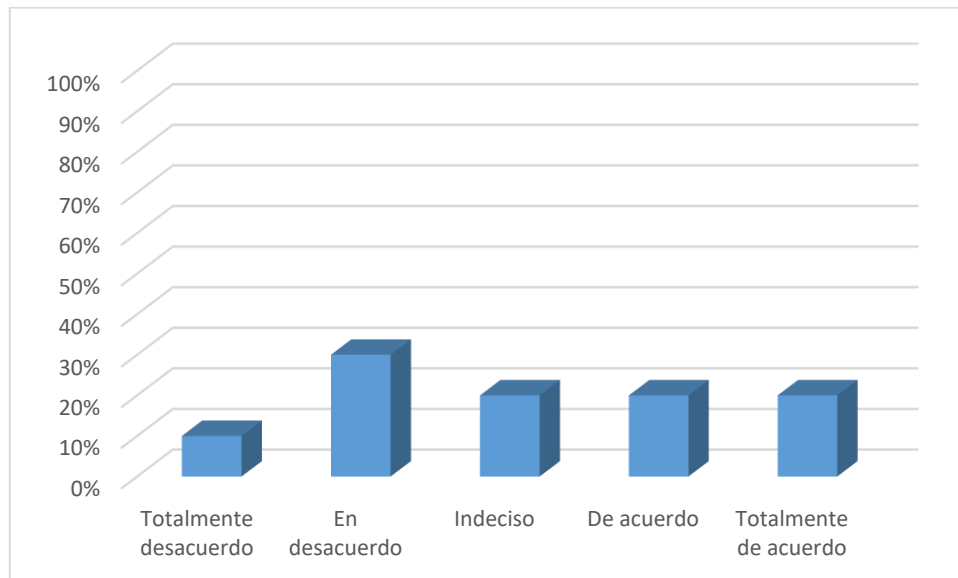
Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 80% de los encuestados no está de acuerdo en que lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible

Identidad

Ítem 50: Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.

Gráfico 51. Ítem 50

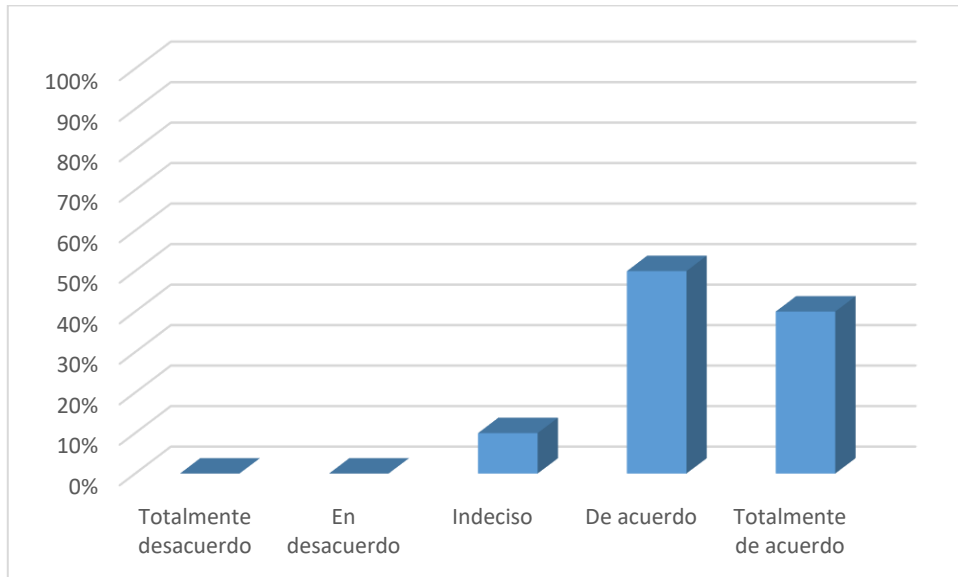


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 40% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a la organización, mientras que otro 40% no.

Ítem 51: Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

Gráfico 52. Ítem 51

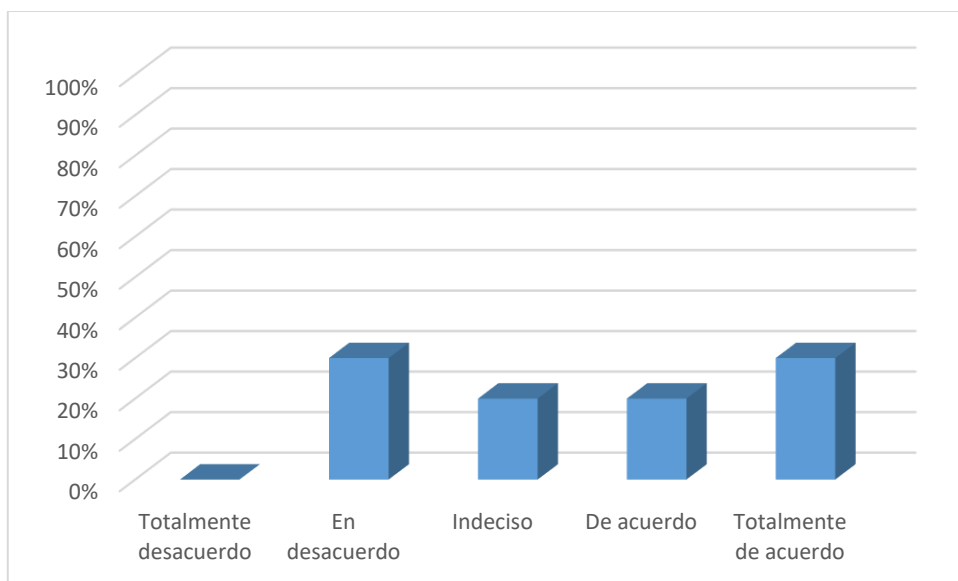


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 90% de los encuestados sienten que son miembros de un equipo que funciona bien.

Ítem 52: Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

Gráfico 53. Ítem 52

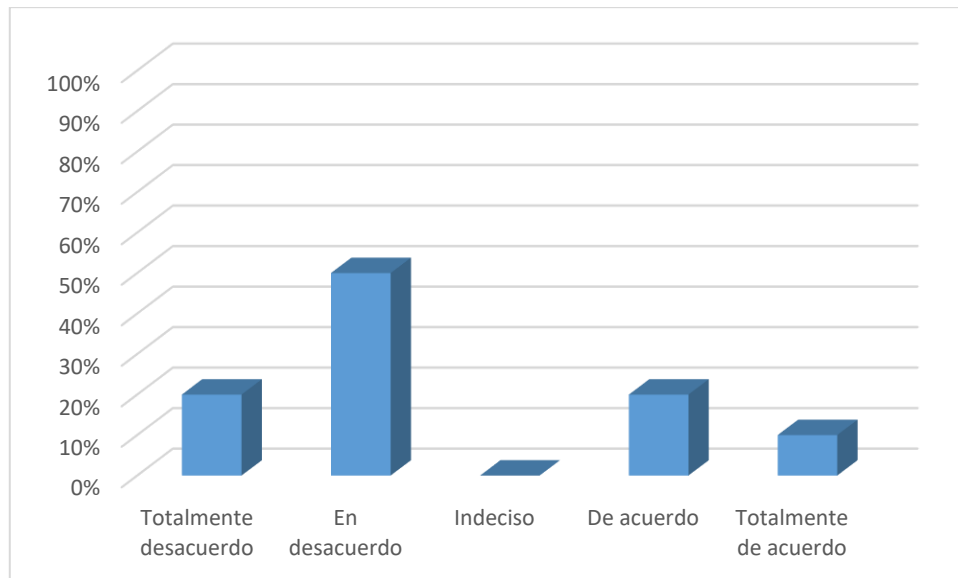


Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 50% de los encuestados sienten que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.

Ítem 53: En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Gráfico 54. Ítem 53



Elaborado por: Martínez, J (2022)

Análisis: En este ítem se observa que un 70% de los encuestados no están de acuerdo en que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

De esta manera, mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores y la observación realizada en la empresa, se logró identificar las principales problemáticas existentes para proceder a analizarlas y proponer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y reducir la tasa de rotación de personal existente actualmente.

4.2 Fase II: Análisis de los principales factores que influyen en el clima organizacional de la empresa Oxicorte de Venezuela.

En base al diagnóstico realizado anteriormente, se realizó un análisis detallado de cada uno de los aspectos estudiados en la fase I para así poder determinar las estrategias necesarias para mejorar el clima organizacional en Oxicorte de Venezuela y lograr dar solución a la problemática planteada.

4.2.1 Análisis de la encuesta

Se elaboró un análisis de cada dimensión, para así determinar los ítems con mayor deficiencia o debilidad, para esto se sumaron los valores de las respuestas que muestran una problemática, sumando ya sea los valores obtenidos en totalmente desacuerdo y en desacuerdo, o en de acuerdo y totalmente de acuerdo, en el siguiente cuadro se muestran los resultados obtenidos

Cuadro 3. Análisis de las debilidades

Dimensión	Debilidad	%
Estructura	No se conocen las políticas de la organización	80
	No se conoce claramente la estructura organizativa.	70
	La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	40
Responsabilidad	No se confía mucho en juicios individuales en la organización, casi todo se verifica dos veces	90
	La filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	80
Recompensa	No existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	60
	Las recompensas e incentivos que se reciben no son mejores que las amenazas y críticas	80
	No existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	90
	Se sanciona cuando se comete un error	60
Desafíos	No se deben tomar grandes riesgos para sobresalir del resto de los trabajadores	80
Relaciones	Entre la gente de esta organización no prevalece una atmósfera amistosa	80
	No se caracteriza por un clima de trabajo agradable y sin tensiones	80
	Las relaciones jefe – trabajador no tienden a ser agradables	60
Cooperación	Siempre se presiona para mejorar el rendimiento personal y grupal.	70

	No es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	80
Estándares	Si ocurre un error, las cosas las ven mal los superiores	80
	Los jefes no hablan acerca de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización	80
	La filosofía de los jefes no enfatiza el factor humano	80
Conflicto	Los jefes no buscan estimular discusiones abiertas entre individuos cuando hay conflicto	90
	No se puede decir lo que se piensa cuando no concuerda con lo que dicen los jefes	60
Identidad	No hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	50

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Los resultados que se reflejan en el cuadro 4, muestran las variables que afectan el clima organizacional en la organización. El modelo de Litwin y Stinger presenta 9 dimensiones indispensables para medir el clima organizacional: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Tomando este modelo como referencia, se analizará cada una de las variables críticas que han tenido mayor porcentaje en cada dimensión, para a partir de ellas desarrollar las estrategias para mejorar el clima organizacional.

4.2.1.1 Variable Estructura

Esta variable se relaciona con reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones. Representa la percepción que tienen 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.

El sentimiento de los trabajadores en esta variable es que afirman que no conocen la estructura organizativa de la empresa, esto debido a la alta tasa de rotación de personal, lo que causa que la estructura organizativa cambie constantemente para adaptarse a las necesidades de la empresa de acuerdo a la disponibilidad de personal. Además, tampoco se tienen claras las políticas de la organización y una cantidad

importante de trabajadores afirman que la productividad se ve afectada por la falta de organización, causando así que las entregas se atrasen, que se generen defectos de calidad, afectando la experiencia del cliente final.

4.2.1.2 Variable Responsabilidad

Esta variable enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

La percepción de la mayoría de los trabajadores es que no se tiende a confiar en los juicios de cada persona, por lo que las actividades realizadas son verificadas dos veces, sin embargo la filosofía de la empresa enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas. Esto genera una incongruencia entre las políticas de la empresa y lo que sucede en la realidad, principalmente motivado a tener personal nuevo y en entrenamiento constantemente, lo que se traduce en mayor verificación y control y por lo tanto, en menor productividad.

4.2.1.3 Variable Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Con respecto a la variable recompensa, los trabajadores sienten que no se recibe suficiente compensación y reconocimiento por el trabajo realizado, también sienten que las recompensas e incentivos no son mejores que las amenazas y críticas recibidas, además de ser sancionados por los errores cometidos.

Otro aspecto a considerar es la inexistencia de un sistema de promoción que ayude a que los trabajadores más destacados asciendan y progresen dentro de la organización, causando desmotivación en los trabajadores.

4.2.1.4 Variable Desafíos

Se relaciona al sentimiento que tienen los miembros de la empresa u organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Además, de ser la medida en que la misma promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Con respecto a los desafíos personales dentro de la empresa, los trabajadores sienten que no se deben tomar grandes riesgos para estar delante de la competencia en la organización. Esto es perjudicial para la productividad de la empresa y para la motivación de los empleados, al no tener un impulso por mejorar y superarse día a día para lograr destacar sobre el resto.

4.2.1.5 Variable Relaciones

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.

Entre los aspectos más importantes dentro de esta variable se tiene que dentro de la organización no prevalece una atmósfera amistosa, lo cual influye directamente en la percepción del clima organizacional y genera incomodidad para los trabajadores, además los trabajadores sienten que las relaciones entre los trabajadores y los superiores no son agradables, generando un ambiente de trabajo incómodo y con tensiones, por lo cual un 80% de los trabajadores consideran que la organización no se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

4.2.1.6 Variable 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.

Con respecto a esta variable, en la empresa no existe un apoyo entre los empleados para el cumplimiento de los objetivos, además los trabajadores consideran que son presionados continuamente para mejorar el rendimiento personal y grupal, generando tensión y estrés laboral y desmotivación. Además, dentro de la empresa no se priorizan las buenas relaciones sobre el desempeño de las personas.

4.2.1.7 Variable Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de trabajo.

Los trabajadores perciben que la filosofía de los jefes y superiores no enfatiza ni prioriza el factor humano, además de que no se consideran las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización. Otro aspecto que perciben los trabajadores es que cuando cometen un error, es mal visto por los superiores.

4.2.1.8 Variable Conflicto

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.

En este aspecto, los trabajadores perciben que los jefes no buscan estimular las discusiones abiertas entre los trabajadores para resolver los conflictos que se presentan, causando que estos no sean resueltos o no se resuelvan de la manera ideal. También se percibe incomodidad al expresar las opiniones personales cuando estas son diferentes a las de los superiores.

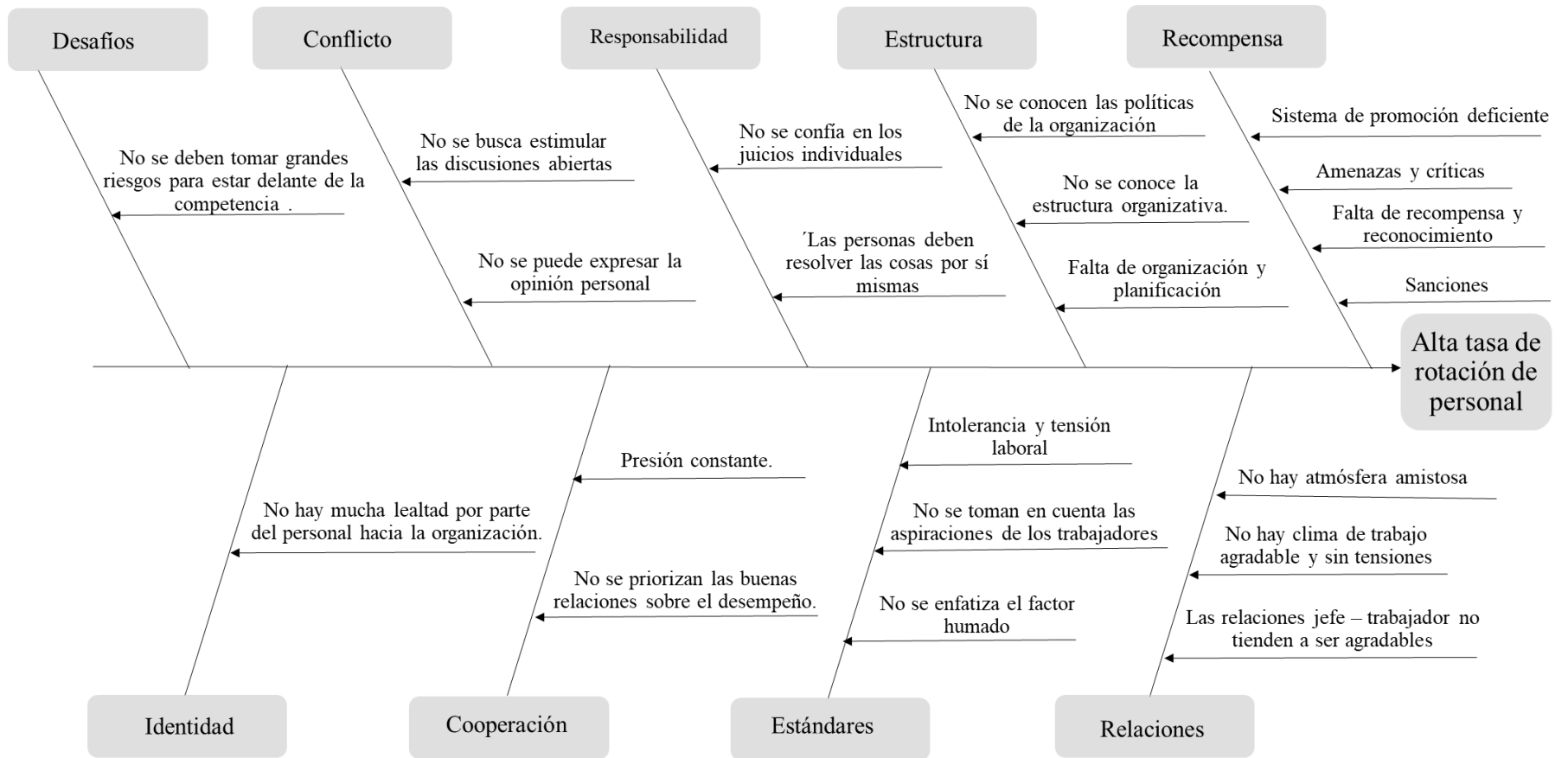
4.2.1.9 Variable Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual 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. En este aspecto se muestra que no existe lealtad ni sentido de pertenencia por parte del personal hacia la organización.

4.2.2 Diagrama causa-efecto

El diagrama de causa-efecto se utilizó para determinar y clasificar las causas que afectan el clima organizacional dentro de la empresa Oxicorte de Venezuela, detallando cada uno de los factores, las bases del diagrama nacen de los resultados obtenidos anteriormente. Los objetos a analizar fueron las dimensiones estudiadas y cada uno de los factores obtenidos con la aplicación de la encuesta y la observación directa.

Figura 2. Diagrama causa-efecto



Elaborado por: Martínez, J (2022)

En la primera dimensión estudiada, que vendría siendo la recompensa, los principales factores que afectan el clima organizacional son: un sistema de promoción deficiente que ocasiona que los trabajadores no se vean motivados a sobresalir del resto para avanzar dentro de la organización, la existencia de amenazas y críticas y la falta de recompensas y reconocimientos, lo que desmotiva al personal y, la existencia de sanciones cuando se realiza un trabajo deficiente.

Analizando la segunda dimensión de las relaciones, existen aspectos preocupantes que están sucediendo dentro de la organización, ya que no hay una atmósfera de trabajo amistosa, existe tensión en el clima de trabajo y las relaciones jefe-trabajador no tienden a ser agradables. Todos estos aspectos logran que los trabajadores no se sientan a gusto en su trabajo, se genere descontento y, como se viene viendo, una alta rotación de personal.

Con la estructura se puede observar que no se conocen las políticas de la organización ni tampoco su estructura organizativa, esto genera que los trabajadores no tengan un rumbo definido y no conozcan los valores base de la organización ni hacia dónde se quiere ir, también se observa que existe falta de organización y planificación, llegando a afectar la productividad de la empresa.

En la dimensión estándares se visualiza que no se enfatiza el factor humano, no se toman en cuenta las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización y existe intolerancia y tensión laboral, estos aspectos ocasionan que los trabajadores no se vean a largo plazo trabajando en la empresa ya que no se les presentan oportunidades de crecer y avanzar en su vida profesional, causando la alta rotación de personal.

Dentro de la dimensión responsabilidad, los factores observados son: no se confía en los juicios individuales, todo se verifica 2 veces y que las personas deben resolver las cosas por sí mismas, este sentimiento de desconfianza genera malestar e inseguridad en el trabajador, además de reducir la productividad al deber verificar todo varias veces y el hecho de que las personas deban resolver las cosas por sí mismas genera desmotivación y falta de trabajo en equipo.

Revisando la dimensión cooperación, se ve que existe una presión constante por hacer un buen trabajo y tampoco se priorizan las buenas relaciones sobre hacer un buen trabajo. Si bien es lógico que en la organización se haga énfasis en realizar un buen trabajo y cumplir con los requerimientos de los clientes, las relaciones humanas también deben formar una parte importante y deben ser tomadas en cuenta para lograr un buen funcionamiento de la empresa.

En la dimensión conflicto se detectó que no se busca estimular las discusiones abiertas cuando existe un problema y, a los trabajadores les resulta incómodo expresar su opinión personal cuando ésta difiere de sus superiores, esto ocasiona malestar y descontento en el personal y afecta negativamente el clima organizacional de la empresa.

Dentro de la variable identidad se puede apreciar que no existe mucha lealtad por parte del personal hacia la organización, los trabajadores están continuamente buscando nuevas oportunidades en otras empresas. Y finalmente dentro de la variable desafíos, se observa que no se deben tomar grandes riesgos para estar delante de la competencia.

Visto esto, se hace evidente la necesidad de la creación de un modelo de cultura organizacional en la empresa, que le dé a todos los trabajadores un sentimiento de pertenencia y se generen valores y principios propios de la organización. Las propuestas planteadas a continuación servirán para empezar a crear e instaurar valores y principios que generarán un clima organizacional agradable, generar un sentimiento de pertenencia y orgullo por parte de los trabajadores hacia la empresa e incrementar la permanencia de los trabajadores al sentirse felices y orgullosos miembros de la empresa en donde trabajan.

4.2.3 Oportunidades de mejora

Analizando los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta y la realización del diagrama causa efecto, se logró identificar los principales factores que inciden en la problemática planteada en el inicio, para así proponer estrategias que permitan darles solución y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa

Cuadro 4. Oportunidades de mejora

Factores	Propuesta de mejora
Sistema de promoción deficiente	Creación de un sistema de promoción
Falta de recompensas y reconocimientos	Sistema de bonificación
Las relaciones jefe-trabajador no son agradables, no se enfatiza el factor humano, no se toman en cuenta las aspiraciones de los trabajadores, no se priorizan las buenas relaciones	Liderazgo participativo
No se conocen las políticas de la organización ni la su estructura organizativa, falta de organización, relaciones deficientes entre trabajadores	Programa de capacitación
fatiga y desmotivación de los trabajadores por el trabajo rutinarias	Espacio de recreación

Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3 Fase III: Diseño de un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.

En esta fase se procede a desarrollar un manual, este consiste en una serie de estrategias para crear un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela luego de haber diagnosticado y analizado la situación actual del clima organizacional, para así mejorar el clima organizacional, dar cumplimiento a los objetivos planteados y reducir la tasa de rotación de personal.

Como se explicó anteriormente, estas estrategias planteadas generarán un clima organizacional agradable, generarán un sentimiento de pertenencia y orgullo por parte de los trabajadores hacia la empresa e incrementarán la permanencia de los trabajadores al sentirse felices y orgullosos miembros de la empresa en donde trabajan, generando así el modelo de cultura organizacional.


4.3.1 Estrategia N°1: Liderazgo participativo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela

Con el objetivo de mejorar la comunicación y la participación de los empleados en la toma de decisiones al momento de resolver distintos panoramas o mejoramiento

del funcionamiento de la empresa y involucrar a la alta gerencia en las decisiones y en las actividades de los trabajadores se propone las siguientes actividades para establecer un modelo de liderazgo participativo con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

Se realizarán reuniones con todos los trabajadores con una frecuencia mensual, estas tendrán el objetivo de medir los avances de las diferentes actividades que lleva a cabo cada departamento. En ellas, cada trabajador tendrá la oportunidad de realizar propuestas de cualquier naturaleza, que puedan traer un beneficio para la organización, estas ideas serán sometidas a un proceso de votación entre todos los trabajadores y el trabajador con la idea ganadora será recompensado con un bono de \$30. El formato para establecer las propuestas de cada trabajador se puede observar en el cuadro 5 a continuación.

Cuadro 5. Ideas

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo			
Trabajador:		Área:	
Problemas	Propuestas	Status	

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Estos formatos serán entregados en cada reunión a los trabajadores y, al finalizar la reunión, se recogerán las propuestas y se realizará la votación. Al finalizar cada reunión, se utilizará el formato de resumen de reunión (ver cuadro 6) para llevar el control de los temas tratados y las propuestas que surgieron, para así llevar el seguimiento de las actividades a realizar.

Cuadro 6. Resumen de reunión

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo	
---	--

Tema tratado	Situación actual	Propuesta	Responsable

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Con la finalidad de hacer seguimiento a las actividades y propuestas de cada trabajador, se llevará un formato de seguimiento (ver cuadro 7), el cual estará publicado en la cartelera informativa y, mediante el uso de tarjetas, las diferentes ideas y actividades serán ubicadas donde corresponda, para así permitir que todos los trabajadores estén involucrados en la realización y seguimiento de las diferentes ideas planteadas.

Cuadro 7. Formato de seguimiento

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo		
Seguimiento de actividades	Responsable:	
No ha iniciado	En proceso	Ya culminado

Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3.2 Estrategia N°2: Programa de capacitación

Con el objetivo de mejorar las relaciones entre los trabajadores, generar motivación entre los trabajadores y proporcionarles las herramientas para que se desempeñen exitosamente en su vida profesional, se propone la realización de una serie de talleres y capacitaciones para solucionar las problemáticas estudiadas anteriormente.

4.3.2.1 Charla mensual con los trabajadores

Con la finalidad de asegurar que los empleados de la empresa conozcan claramente las políticas, misión, visión y valores de la organización, se realizarán charlas y reuniones con todos los trabajadores de la empresa, en donde se conversa

sobre aspectos relevantes para la organización y se hará seguimiento a las situaciones presentadas por los trabajadores, para así involucrar a las personas en las actividades que realizan sus compañeros de trabajo y mejorar el trabajo en equipo y la participación. En estas charlas también se conversa sobre la situación actual de la empresa y qué se está haciendo para apegarse a la misión, visión y valores.

Cuadro 8. Charla mensual con los trabajadores

Charla mensual con los trabajadores	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación entre los trabajadores, supervisores y gerentes • Dar a conocer las políticas, misión, visión y valores de la organización • Mejorar el trabajo en equipo y el apoyo entre trabajadores y departamentos
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de administración y finanzas
Temas a tratar	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores y políticas de la empresa • Seguimiento de actividades cotidianas • Conflictos entre trabajadores • Oportunidades de mejoras y propuestas por parte de los trabajadores • Situaciones específicas que surjan y sean de importancia para el conocimiento de todos los trabajadores
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores de la empresa
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser recursos propios, no se requiere de inversión monetaria

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Con la realización de estas charlas mensuales con los trabajadores se espera mejorar la comunicación entre los trabajadores, supervisores y gerentes, además de abordar situaciones de interés para la organización y lograr el conocimiento y seguimiento de los valores y políticas de la empresa.

4.3.2.2 Taller de Comunicación Efectiva

Cuadro 9. Taller de Comunicación Efectiva

Taller de Comunicación Efectiva	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la comunicación entre los empleados• Mejorar las relaciones de trabajo• Desarrollar empatía entre los trabajadores• Aprender técnicas que promuevan mejoras en la comunicación
Responsable	<ul style="list-style-type: none">• Analista de recursos humanos• Facilitador del taller
Contenido	<ul style="list-style-type: none">• La comunicación como proceso.• Características de la comunicación efectiva.• Tipos de comunicación.• Técnicas de expresión.• Práctica de técnicas de comunicación y expresión.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Dinámica de inicio.• Discusión grupal.• Presentación oral del tema.• Intervenciones y aportes del grupo.• Presentación de diversas técnicas de comunicación y expresión.
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Material de apoyo• Recursos audiovisuales
Duración	<ul style="list-style-type: none">• 4 horas
Participantes	<ul style="list-style-type: none">• Todos los trabajadores de la empresa

Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3.2.3 Taller de negociación

Cuadro 10. Taller de negociación

Taller de negociación	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre la negociación para prepararse e influir en el resultado. • Comprensión de la negociación en la vida diaria
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos • Facilitador del taller
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos tradicionales de Negociación. • ¿Cómo averiguar los intereses de la otra parte? • Principios de la negociación.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de inicio. • Discusión grupal. • Presentación oral del tema • Intervenciones y aportes del grupo. • Ejercicio de negociación.
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores de la empresa
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • 200\$

Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3.2.4 Taller de resolución de conflictos

Cuadro 11. Taller de resolución de conflictos

Taller de resolución de conflictos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el manejo del conflicto como herramienta de la alta gerencia. • Comprensión de la existencia del conflicto como herramienta necesaria de gerencia.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos • Facilitador del taller
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • El Conflicto: mal necesario. • ¿Por qué se pelean las personas cuando hay conflictos?

	<ul style="list-style-type: none"> • Los intereses. • Los problemas y las personas. • El camino
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de inicio. • Discusión grupal. • Presentación oral del tema • Intervenciones y aportes del grupo. • Ejercicio de resolución de conflictos
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Alta gerencia
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • 150\$

Elaborado por: Martínez, J (2022)

A través de esta serie de talleres de capacitación se espera lograr un ambiente de trabajo agradable y permitir que los trabajadores se sientan a gusto en su puesto de trabajo, además de darles las herramientas necesarias para enfrentar las situaciones que se les puedan presentar en el día a día.


4.3.3 Estrategia N°3: Sistema de promoción

Un sistema de promoción eficiente que permita que los trabajadores asciendan y progresen dentro de la empresa es de suma importancia para el clima organizacional, ya que crea aspiraciones y sentimiento de pertenencia hacia la empresa, en este se establecen los requisitos que se deben cumplir para que un trabajador sea promovido de puesto.

4.3.3.1 Evaluación de desempeño

Para establecer cuáles trabajadores serán promovidos de puesto, el primer paso será realizar una evaluación de desempeño a cada uno de los trabajadores de la empresa, el resultado obtenido servirá como indicador y, junto con los demás indicadores permitirá a los supervisores establecer el programa de promoción de ese período. Esta evaluación se realizará con una frecuencia semestral.

Cuadro 12. Formato de evaluación de desempeño

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo						
Fecha:						
Trabajador:				Cargo evaluado:		
Evaluador:				Cargo evaluador:		
Tipo	Competencias	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Competencias funcionales	Responsabilidad					
	Cumplimiento en entregas					
	Planificación del trabajo					
	Calidad del trabajo					
	Conocimiento técnico					
	Visión estratégica					
	Orden en su trabajo					
Competencias comportamentales	Relaciones interpersonales					
	Uso adecuado de los recursos					
	Iniciativa en el trabajo					
	Liderazgo					
	Trabajo en equipo					
	Adaptabilidad					
Competencias conductuales	Puntualidad					
	Compromiso institucional					
	Aceptación de sugerencias					
	Seguimiento de órdenes					

Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3.3.2 Indicadores

Otro método que se utilizará junto con la evaluación de desempeño será el uso de indicadores para medir diferentes aspectos de los trabajadores, para así determinar de

una manera objetiva los trabajadores que serán ascendidos, estos indicadores también serán medidos con una frecuencia semestral.

Cuadro 13. Índice de permanencia en el puesto

Indicador	Unidad	Descripción
Índice de permanencia en el puesto	Unidades	Mide el período medio de tiempo que permanecen los trabajadores en cada puesto de trabajo
$\text{Índice de permanencia en el puesto} = \frac{\text{Meses de permanencia en el puesto}}{\text{Nro. de trabajadores}}$		

Elaborado por: Martínez, J (2022)

El indicador de permanencia en el tiempo servirá para determinar cuáles trabajadores llevan mayor tiempo en cada puesto de trabajo para así, sumado a los demás factores, determinar la prioridad de ascenso.

Cuadro 14. Índice de experiencia

Indicador	Unidad	Descripción
Índice de experiencia	Unidades	Mide el tiempo de experiencia en el trabajo realizado, tanto dentro como fuera de la empresa
$\text{Índice de experiencia} = \frac{\text{Meses de experiencia en el trabajo realizado}}{\text{Nro. de trabajadores}}$		

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Este indicador sirve para determinar el grado de experiencia del personal en el trabajo que realiza, tomando en cuenta la experiencia tanto dentro como fuera de la empresa, para así, junto a los demás factores estudiados, determinar la prioridad de ascenso.

Cuadro 15. Índice de rotación


Indicador	Unidad	Descripción
Índice de rotación	Unidades	Mide el grado de rotación de personal que no alcanza el año de permanencia dentro de la empresa
$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Cantidad de salidas antes del año de permanencia}}{\text{Nro. de trabajadores}}$		

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Este indicador no se utilizará para determinar los ascensos del personal sino para el control interno de la organización, de manera que se logre hacer seguimiento al índice de rotación de personal y evaluar continuamente la tasa de rotación de personal.

Para llevar un control del progreso de cada uno de los trabajadores a lo largo del tiempo y para lograr analizar con claridad los datos obtenidos mediante la aplicación de los indicadores y evaluación de desempeño propuesto, se llevará un cuadro de control de los indicadores, en donde se reflejarán los resultados obtenidos por cada trabajador en cada evaluación realizada.

Cuadro 16. Control de indicadores

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo				
Trabajador:				
	Evaluación de desempeño	Índice de permanencia en el puesto	Índice de experiencia	Total
Período 1				
Período 2				
Período 3				
Período 4				
Total				

Elaborado por: Martínez, J (2022)

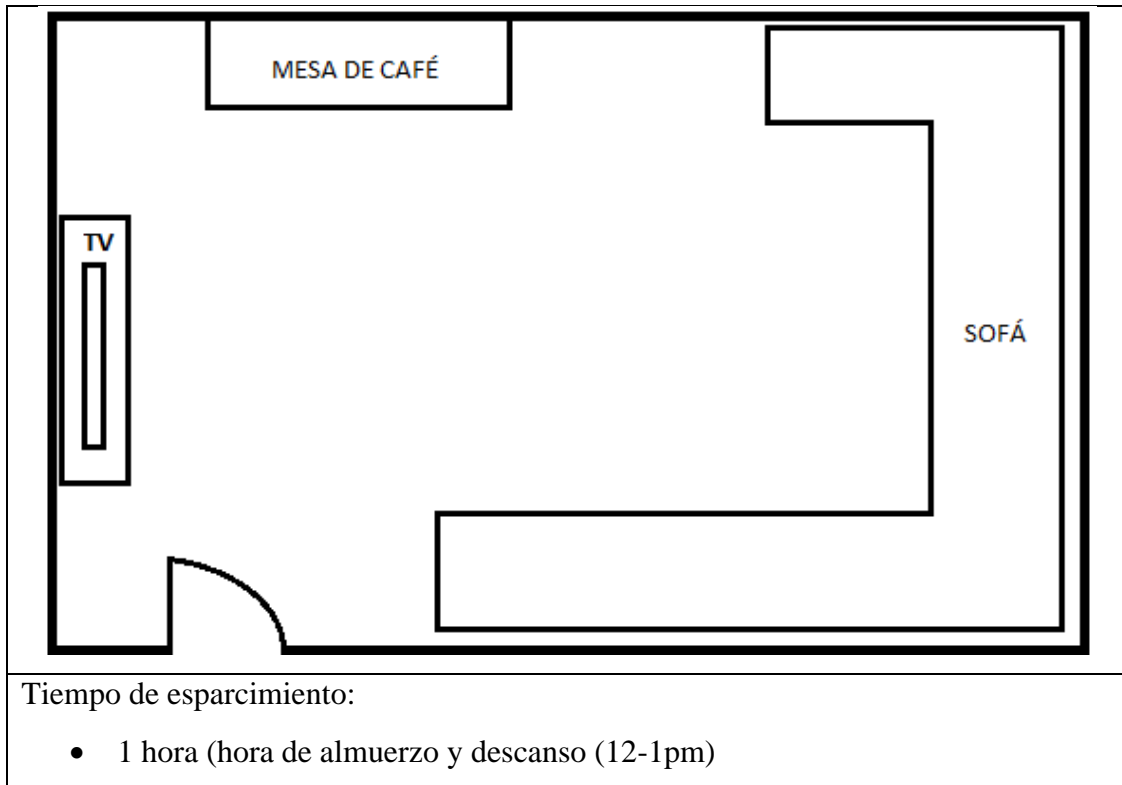
Para establecer los trabajadores que serán ascendidos en el momento que exista una vacante, tendrán prioridad los trabajadores que hayan obtenido mayor puntuación en cada una de las evaluaciones realizadas, de esta manera se logrará tener un método objetivo que evalúe distintos factores a tomar en cuenta para promocionar a los empleados, creando motivación en los trabajadores en mejorar su desempeño en todas las áreas evaluadas para poder lograr sus aspiraciones y progresar dentro de la organización.

4.3.4 Estrategia N°4: Espacio de recreación

Con la finalidad de lograr que los empleados se sientan a gusto en su área de trabajo y pasen un tiempo agradable en su hora de descanso, se creará un espacio de recreación donde los empleados puedan descansar y distraerse en su tiempo libre

Cuadro 17. Espacio de recreación

Espacio de recreación
Beneficiados: <ul style="list-style-type: none">• Todos los trabajadores
Responsable: <ul style="list-style-type: none">• Gerencia• Analista de recursos humanos
Inversión: <ul style="list-style-type: none">• 450\$
Recursos <ul style="list-style-type: none">• Tv 42"• Sofá• Remodelación• Sala de trabajadores• Estación de café• Aire acondicionado 12.000btu
Diagrama



Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3.5 Estrategia N°5: Sistema de bonificación

Con el objetivo de incentivar y motivar a los trabajadores a sobresalir y realizar un esfuerzo por mejorar constantemente, se crea un sistema de bonificación, el cual establecerá los requisitos que deberán cumplir los empleados para ser merecedores de estos bonos, así como los beneficios que disfrutarán.

4.3.5.1 Empleado del mes


El programa del empleado del mes tiene como objetivo principal el de reconocer e incentivar a aquellas personas de la organización que en su quehacer diario evidencian, valores, buenas costumbres, profesionalismo, puntualidad y calidad humana.

Requisitos:

- No haber tenido más de 2 inasistencias en el mes
- No haber tenido más de 3 retrasos mayores a 1 hora en el mes

- Haber obtenido una calificación mayor a 10 puntos en la evaluación mensual
- En caso de haber 2 o más empleados que cumplan estas características, será empleado del mes el que haya obtenido mayor calificación en la evaluación mensual

Cuadro 18. Formato de evaluación mensual

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo				
Evaluador:		Evaluado:		
Competencias		Comportamientos Esperado	SI	NO
Liderazgo (desarrollo de personas, empoderamiento, motivación, orientación al logro).	Capacidad para transmitir una visión común, para motivarse y motivar a otros a compartirla, facilitando el trabajo de sus colaboradores y el de sí mismo para liderar los procesos enmarcados en la excelencia.	Ayuda a solucionar los problemas que se presenten, motiva e influye en su equipo de trabajo utilizando de forma eficaz hechos e información.		
		Influye de forma eficaz con hechos e información y es un referente para solución de problemas dentro en su área de trabajo y demuestra interés permanente por actualizar sus conocimientos.		
		Toma acción y asume las responsabilidades, entre las directrices recibidas y el conocimiento directo de su cargo, siempre con una finalidad de mejora.		
		Analiza, identifica y escoge alternativas de acción y las pone en marcha para dar solución efectiva a situaciones específicas y cotidianas.		
		Actúa de acuerdo con las normas y procedimientos que le son definidos y comunicados.		
Comunicación efectiva y asertiva (atención al detalle, relaciones interpersonales, trabajo en equipo).	Es la capacidad para trabajar con otros de manera articulada, compartida, dentro del respeto de las	Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico		
		Adecua su discurso a diferentes públicos y mantienen la calidad de su mensaje.		
		Su comunicación es clara, oportuna y respetuosa.		
		Facilita las interacciones con su comunicación verbal y no verbal.		

	opiniones de los demás y asumiendo como propios los compromisos adquiridos por el grupo.	Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye al logro de los objetivos.		
Creatividad e innovación (solución de problemas bajo la utilización de diferentes estrategias y alternativas).	Utilización de diversas técnicas que permitan comprender y trazar estrategias que den como Resultado nuevos productos, servicios, procesos y métodos para alcanzar resultados novedosos.	Tiene en cuenta aspectos que puedan dar lugar a la materialización de ideas con proyección, consolida información para el análisis de ideas.		
		Estudia las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles y tiene en cuenta los puntos de vista de los compañeros para proponer alternativas de solución.		
		Reconoce las fuentes objetivas de diferentes ideas o propuestas y determina sus efectos y propone otras alternativas.		
		Analiza e interpreta correctamente información de distinto tipo de procedencia para resolver o canalizar las situaciones.		
		Simplifica la información para explicar de forma sencilla y clara los aspectos que lo rodea.		
Orientación al servicio (amabilidad y cortesía en el trato, actitud de servicio)	Es la capacidad para identificar, asesorar y resolver de forma efectiva con respeto y tolerancia, las necesidades de la comunidad.	Actitud permanente de acompañar al usuario y de planear sus actividades en función de sus necesidades.		
		Mantiene buenas relaciones con los usuarios; constantemente los informa de cambios y novedades.		
		Identifica y resuelve de forma oportuna y eficiente las inquietudes y necesidades de los usuarios, anticipándose a sus requerimientos.		
		Escucha atentamente las necesidades de los usuarios y busca atender los requerimientos y solucionar los problemas por sí mismo de forma ágil y oportuna.		
		Mantiene un trato amable y cordial con los		

		usuarios y sigue los procedimientos para resolver las demandas y consultas de los mismos.		
			TOTAL	

Elaborado por: Martínez, J (2022)

El empleado del mes seleccionado será publicado el primer día laboral de cada mes, en la cartelera informativa, utilizando el formato a continuación.



Figura 3: Cartelera empleado del mes

4.3.5.2 Bono de asistencia

Con el fin de motivar a los empleados a asistir constantemente a la empresa y reducir las inasistencias se crea el bono de asistencia, el cual recompensará a aquellos empleados que cumplan con una asistencia perfecta en el mes

Cuadro 19. Bono de asistencia

Bono de asistencia	
Requisitos:	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con una asistencia perfecta durante todo el mes
Incentivo económico:	<ul style="list-style-type: none"> El incentivo será otorgado calculando un 20% adicional al sueldo de cada trabajador
Frecuencia:	<ul style="list-style-type: none"> Mensual
Responsable:	

- Analista de recursos humanos

Elaborado por: Martínez, J (2022)

4.3.5.3 Bono de antigüedad

Cuadro 20. Bono de antigüedad


Bono de antigüedad
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir más de 2 años de antigüedad
Incentivos: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo vacacional: 3 días adicionales de vacaciones a parte del día extra que exige la ley • Inclusión a la póliza de seguros colectivas de la empresa • Personalización del área de trabajo • Bono de 5% del sueldo anual en los aguinaldos
Frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión anual
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Con estos incentivos económicos y no económicos se espera crear un sentimiento de pertenencia y motivación de los empleados hacia la empresa

4.3.6 Modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela


Como se mencionó anteriormente, se realizó un manual para el modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela, el cual se presenta a continuación.

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 1 de 21

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA.




ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 2 de 21

CONTENIDO

	Pág.
Objetivo.....	3
Misión.....	3
Visión.....	3
Valores.....	3
Organigrama.....	4
Liderazgo participativo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.....	5
Programa de capacitación.....	7
Sistema de promoción.....	11
Creación de un espacio de recreación.....	14
Sistema de bonificación.....	16

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 3 de 21

OBJETIVO

La empresa OXICORTE DE VENEZUELA, C.A. Tiene como objetivo instaurar un modelo de cultura organizacional que permita generar un sentimiento de pertenencia y orgullo por parte de los trabajadores hacia la empresa e incrementar la permanencia de los trabajadores al sentirse felices y orgullosos miembros de la empresa en donde trabajan.

MISIÓN

Nuestro compromiso es lograr resultados que incrementen la productividad de nuestros clientes y de la empresa a través de la fabricación de productos de excelente calidad y la prestación de servicio de venta y post - venta dentro del sector metalúrgico, mediante la implementación de técnicas para la transformación de metal y otras referidas a esta industria.


VISIÓN

Ser reconocidos como líder dentro del sector metalúrgico en la transformación de materiales relacionados a Oxicotado, adaptándonos a cualquier exigencia del cliente.

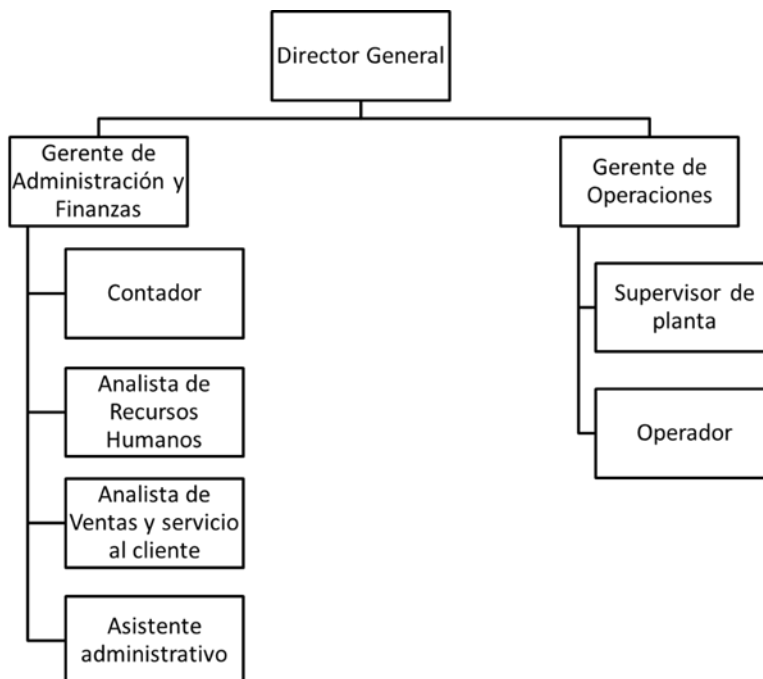
VALORES

Excelencia, confianza, compromiso, orientación al negocio y el servicio.


ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 4 de 21

ORGANIGRAMA



ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 5 de 21

ESTRATEGIA N°1


Liderazgo participativo como estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela

Objetivo: Mejorar la comunicación y la participación de los empleados en la toma de decisiones al momento de resolver distintos panoramas o mejoramiento del funcionamiento de la empresa e involucrar a la alta gerencia en las decisiones y en las actividades de los trabajadores


Reuniones mensuales

- Seguimiento a las actividades cotidianas de los departamentos
- Presentación de propuestas por parte de los trabajadores (utilizando el formato a continuación)
- Votación de ideas presentadas
- Bono de \$30 al trabajador con la idea ganadora


Formato de presentación de ideas: Será repartido un formato a cada trabajador y en él se deben plasmar las ideas para luego someterlas al proceso de votación.

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo			
Trabajador:		Área:	
Problemas	Propuestas	Status	


ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 6 de 21


Formato de resumen de reunión: Luego de cada reunión, se presenta el formato de resumen de la reunión para así llevar el seguimiento de las ideas propuestas.

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo				
	Tema tratado	Situación actual	Propuesta	Responsable

Formato de seguimiento: Estará publicado en la cartelera informativa y, mediante el uso de tarjetas, las diferentes ideas y actividades serán ubicadas donde corresponda, para así permitir que todos los trabajadores estén involucrados en la realización y seguimiento de las diferentes ideas planteadas.

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo		
	Seguimiento de actividades	Responsable:
No ha iniciado	En proceso	Ya culminado

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 7 de 21

ESTRATEGIA N°2


Programa de capacitación

Objetivo: Mejorar las relaciones entre los trabajadores, generar motivación entre los trabajadores y proporcionarles las herramientas para que se desempeñen exitosamente en su vida profesional

Charla mensual con los trabajadores

Charla mensual con los trabajadores	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación entre los trabajadores, supervisores y gerentes • Dar a conocer las políticas, misión, visión y valores de la organización • Mejorar el trabajo en equipo y el apoyo entre trabajadores y departamentos
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia de administración y finanzas
Temas a tratar	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores y políticas de la empresa • Seguimiento de actividades cotidianas • Conflictos entre trabajadores • Oportunidades de mejoras y propuestas por parte de los trabajadores • Situaciones específicas que surjan y sean de importancia para el conocimiento de todos los trabajadores
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores de la empresa
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser recursos propios, no se requiere de inversión monetaria


ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 8 de 21

Taller de Comunicación Efectiva

Taller de Comunicación Efectiva	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la comunicación entre los empleados • Mejorar las relaciones de trabajo • Desarrollar empatía entre los trabajadores • Aprender técnicas que promuevan mejoras en la comunicación
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos • Facilitador del taller
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación como proceso. • Características de la comunicación efectiva. • Tipos de comunicación. • Técnicas de expresión. • Práctica de técnicas de comunicación y expresión.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de inicio. • Discusión grupal. • Presentación oral del tema. • Intervenciones y aportes del grupo. • Presentación de diversas técnicas de comunicación y expresión.
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores de la empresa


ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 9 de 21

Taller de negociación

Taller de negociación	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar sobre la negociación para prepararse e influir en el resultado. • Comprensión de la negociación en la vida diaria
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos • Facilitador del taller
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos tradicionales de Negociación. • ¿Cómo averiguar los intereses de la otra parte? • Principios de la negociación.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de inicio. • Discusión grupal. • Presentación oral del tema • Intervenciones y aportes del grupo. • Ejercicio de negociación.
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores de la empresa


ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 10 de 21

Taller de resolución de conflictos

Taller de resolución de conflictos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar el manejo del conflicto como herramienta de la alta gerencia. • Comprensión de la existencia del conflicto como herramienta necesaria de gerencia.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos • Facilitador del taller
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> • El Conflicto: mal necesario. • ¿Por qué se pelean las personas cuando hay conflictos? • Los intereses. • Los problemas y las personas. • El camino
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de inicio. • Discusión grupal. • Presentación oral del tema • Intervenciones y aportes del grupo. • Ejercicio de resolución de conflictos
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Material de apoyo • Recursos audiovisuales
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 4 horas
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Alta gerencia

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 11 de 21


ESTRATEGIA N°3

Sistema de promoción


Objetivo: Crear aspiraciones y sentimiento de pertenencia hacia la empresa y establecer los requisitos que se deben cumplir para que un trabajador sea promovido de puesto.

Evaluación de desempeño

-Frecuencia: Semestral

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo						
Fecha:						
Trabajador:		Cargo evaluado:				
Evaluador:		Cargo evaluador:				
Tipo	Competencias	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Competencias funcionales	Responsabilidad					
	Cumplimiento en entregas					
	Planificación del trabajo					
	Calidad del trabajo					
	Conocimiento técnico					
	Visión estratégica					
Competencias	Orden en su trabajo					
	Relaciones interpersonales					
	Uso adecuado de los recursos					
	Iniciativa en el trabajo					

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 12 de 21

	Liderazgo					
	Trabajo en equipo					
	Adaptabilidad					
Competencias conductuales	Puntualidad					
	Compromiso institucional					
	Aceptación de sugerencias					
	Seguimiento de órdenes					

Indicadores

Determinar de una manera objetiva los trabajadores que será ascendido

-Frecuencia: Semestral


Índice de permanencia en el puesto

Indicador	Unidad	Descripción
Índice de permanencia en el puesto	Unidades	Mide el período medio de tiempo que permanecen los trabajadores en cada puesto de trabajo
$\text{Índice de permanencia en el puesto} = \frac{\text{Meses de permanencia en el puesto}}{\text{Nro. de trabajadores}}$		

Índice de experiencia

Indicador	Unidad	Descripción
Índice de experiencia	Unidades	Mide el tiempo de experiencia en el trabajo realizado, tanto dentro como fuera de la empresa
$\text{Índice de experiencia} = \frac{\text{Meses de experiencia en el trabajo realizado}}{\text{Nro. de trabajadores}}$		

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 13 de 21


Índice de rotación

Indicador	Unidad	Descripción
Índice de rotación	Unidades	Mide el grado de rotación de personal que no alcanza el año de permanencia dentro de la empresa
$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Cantidad de salidas antes del año de permanencia}}{\text{Nro. de trabajadores}}$		

Elaborado por: Martínez, J (2022)


Control de indicadores

Para llevar un control del progreso de cada uno de los trabajadores a lo largo del tiempo y para lograr analizar con claridad los datos obtenidos mediante la aplicación de los indicadores y evaluación de desempeño propuesto, se llevará un cuadro de control de los indicadores, en donde se reflejarán los resultados obtenidos por cada trabajador en cada evaluación realizada.

Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo				
Trabajador:				
	Evaluación de desempeño	Índice de permanencia en el puesto	Índice de experiencia	Total
Período 1				
Período 2				
Período 3				
Período 4				
Total				

Para establecer los trabajadores que serán ascendidos en el momento que exista una vacante, tendrán prioridad los trabajadores que hayan obtenido mayor puntuación en cada una de las evaluaciones realizadas.

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 14 de 21

ESTRATEGIA N°4

Creación de un espacio de recreación

Objetivo: Lograr que los empleados se sientan a gusto en su área de trabajo y pasen un tiempo agradable en su hora de descanso

Espacio de recreación
Beneficiados: <ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Analista de recursos humanos
Inversión: <ul style="list-style-type: none"> • 450\$
Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Tv 42" • Sofá • Remodelación • Sala de trabajadores • Estación de café • Aire acondicionado 12.000btu

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	



MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA

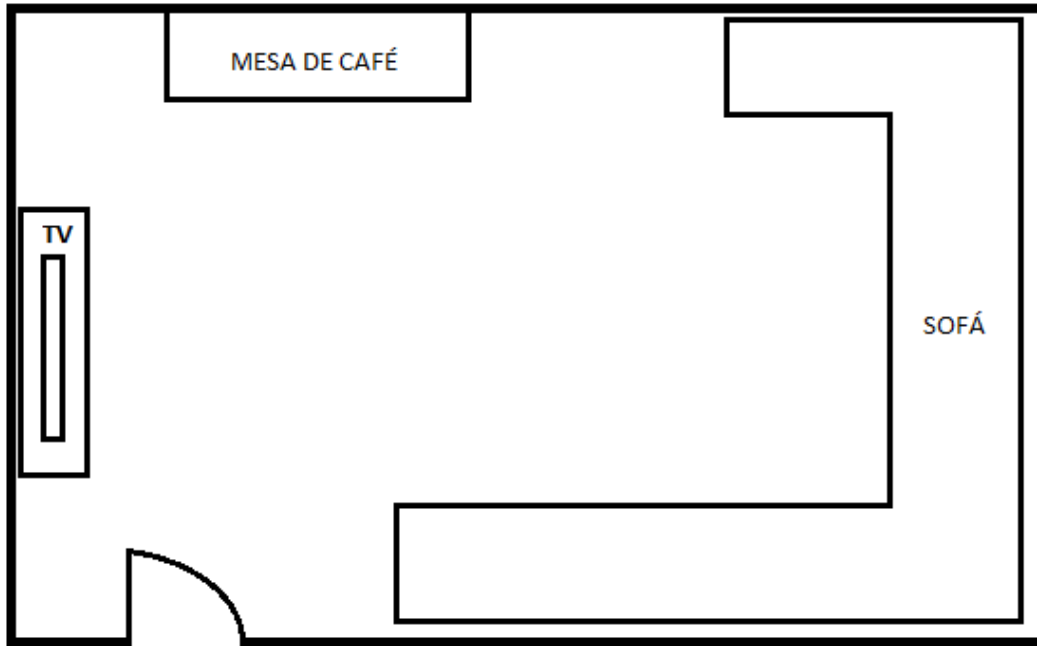
Código:

Año: 2022

No.: 1

Página: 15 de 21


Diagrama



Tiempo de esparcimiento:

- 1 hora (hora de almuerzo y descanso (12-1pm))

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 16 de 21

ESTRATEGIA N°5

Sistema de bonificación

Objetivo: Incentivar y motivar a los trabajadores a sobresalir y realizar un esfuerzo por mejorar constantemente, se espera crear un sentimiento de pertenencia y motivación de los empleados hacia la empresa


Empleado del mes

El programa del empleado del mes tiene como objetivo principal el de reconocer e incentivar a aquellas personas de la organización que en su quehacer diario evidencian, valores, buenas costumbres, profesionalismo, puntualidad y calidad humana.


Requisitos:

- No haber tenido más de 2 inasistencias en el mes
- No haber tenido más de 3 retrasos mayores a 1 hora en el mes
- Haber obtenido una calificación mayor a 10 puntos en la evaluación mensual
- En caso de haber 2 o más empleados que cumplan estas características, será empleado del mes el que haya obtenido mayor calificación en la evaluación mensual


ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 17 de 21

Formato de evaluación


Oxicorte de Venezuela Av. Eugenio Mendoza, Valencia 2003, Carabobo				
Evaluador:		Evaluado:		
Competencias		Comportamientos Esperado	SI	NO
Liderazgo (desarrollo de personas, empoderamiento, motivación, orientación al logro).	Capacidad para transmitir una visión común, para motivarse y motivar a otros a compartirla, facilitando el trabajo de sus colaboradores y el de sí mismo para liderar los procesos enmarcados en la excelencia.	Ayuda a solucionar los problemas que se presenten, motiva e influye en su equipo de trabajo utilizando de forma eficaz hechos e información.		
		Influye de forma eficaz con hechos e información y es un referente para solución de problemas dentro en su área de trabajo y demuestra interés permanente por actualizar sus conocimientos.		
		Toma acción y asume las responsabilidades, entre las directrices recibidas y el conocimiento directo de su cargo, siempre con una finalidad de mejora.		
		Analiza, identifica y escoge alternativas de acción y las pone en marcha para dar solución efectiva a situaciones específicas y cotidianas.		
		Actúa de acuerdo con las normas y procedimientos que le son definidos y comunicados.		
Comunicación efectiva y asertiva (atención al detalle, relaciones interpersonales, trabajo en equipo).	Es la capacidad para trabajar con otros de manera articulada, compartida, dentro del respeto de las	Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico		
		Adecua su discurso a diferentes públicos y mantienen la calidad de su mensaje.		
		Su comunicación es clara, oportuna y respetuosa.		
		Facilita las interacciones con su comunicación verbal y no verbal.		

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 18 de 21

	opiniones de los demás y sumiendo como propios los compromisos adquiridos por el grupo.	Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye al logro de los objetivos.		
Creatividad e innovación (solución de problemas bajo la utilización de diferentes estrategias y alternativas).	Utilización de diversas técnicas que permitan comprender y trazar estrategias que den como Resultado nuevos productos, servicios, procesos y métodos para alcanzar resultados novedosos.	Tiene en cuenta aspectos que puedan dar lugar a la materialización de ideas con proyección, consolida información para el análisis de ideas.		
		Estudia las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles y tiene en cuenta los puntos de vista de los compañeros para proponer alternativas de solución.		
		Reconoce las fuentes objetivas de diferentes ideas o propuestas y determina sus efectos y propone otras alternativas.		
		Analiza e interpreta correctamente información de distinto tipo de procedencia para resolver o canalizar las situaciones.		
		Simplifica la información para explicar de forma sencilla y clara los aspectos que lo rodea.		
Orientación al servicio (amabilidad y cortesía en el trato, actitud de servicio)	Es la capacidad para identificar, asesorar y resolver de forma efectiva con respeto y tolerancia, las necesidades de la comunidad.	Actitud permanente de acompañar al usuario y de planear sus actividades en función de sus necesidades.		
		Mantiene buenas relaciones con los usuarios; constantemente nos informa de cambios y novedades.		
		Identifica y resuelve de forma oportuna y eficiente las inquietudes y necesidades de los usuarios, anticipándose a sus requerimientos.		
		Escucha atentamente las necesidades de		

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	


	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 19 de 21

		los usuarios y busca atender los requerimientos y solucionar los problemas por sí mismo de forma ágil y oportuna.		
		Mantiene un trato amable y cordial con los usuarios y sigue los procedimientos para resolver las demandas y consultas de los mismos.		
TOTAL				

Publicación en cartelera: El empleado del mes seleccionado será publicado el primer día laboral de cada mes, en la cartelera informativa



ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	


	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 20 de 21

Bono de asistencia

Recompensará a aquellos empleados que cumplan con una asistencia perfecta en el mes

Bono de asistencia
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con una asistencia perfecta durante todo el mes
Incentivo económico: <ul style="list-style-type: none"> El incentivo será otorgado calculando un 20% adicional al sueldo de cada trabajador
Frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> Mensual
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Analista de recursos humanos

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA OXICORTE DE VENEZUELA	Código:
		Año: 2022
		No.: 1
		Página: 21 de 21

Bono de antigüedad

Bono de antigüedad
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir más de 2 años de antigüedad
Incentivos: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo vacacional: 3 días adicionales de vacaciones a parte del día extra que exige la ley • Inclusión a la póliza de seguros colectivas de la empresa • Personalización del área de trabajo • Bono de 5% del sueldo anual en los aguinaldos
Frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión anual
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> • Analista de recursos humanos

ELABORADO POR:	REVISADO / APROBADO POR:
Javier Martínez Mayo 2022	

4.4 Fase IV: Evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental de la implementación de las estrategias propuestas

Con la finalidad de verificar la factibilidad de la implementación de las propuestas diseñadas en el presente trabajo, se presenta el análisis de los diferentes factores que influyen en los aspectos operativos, técnicos, económicos, sociales y ambientales.

4.4.1 Factibilidad operativa

La factibilidad operativa está determinada por la apertura y disposición del personal involucrado a participar, aunado a la disponibilidad de una persona especializada en Recursos Humanos que forma parte de la organización. En consecuencia, se considera factible y aplicable esta propuesta, gracias a que responde en gran medida a las necesidades actuales de la organización y además, esta cuenta con apertura y recursos pertinentes para su ejecución.

4.4.2 Factibilidad técnica

De acuerdo con Arias, F. (2012), “la factibilidad técnica determina si se dispone de los conocimientos, habilidades, equipos o herramientas necesarios para llevar a cabo los procedimientos, funciones o métodos involucrados en un proyecto”. Por lo tanto, para evaluar la factibilidad técnica se debe verificar la disponibilidad de los recursos tecnológicos, equipos y humanos, lo cual se puede apreciar en el cuadro 21.

Cuadro 21. Factibilidad técnica

Ítem	Descripción	Si	No
1	¿Se cuenta con personal profesional capacitado?	X	
2	¿Se dispone de computadoras?	X	
3	¿Se dispone de internet?	X	
4	¿Se dispone de impresoras?	X	

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Dado los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se concluye que la propuesta es factible en el aspecto técnico ya que se cuenta con los recursos tecnológicos, físicos y humanos para su desarrollo.

4.4.3 Factibilidad social

Las propuestas planteadas tendrán un impacto social positivo para la empresa, al crear un clima laboral agradable, el que los trabajadores se sientan a gusto y orgullosos de pertenecer a la organización, además de generar un sentimiento de pertenencia de parte de los trabajadores, por esto se considera que la propuesta es factible desde el punto de vista social.

4.4.4 Factibilidad ambiental

La implementación de las propuestas tendrá un mínimo impacto ambiental, ya que solo se requerirá la impresión de pocos materiales, por esto se considera que la propuesta es factible desde el punto de vista ambiental.

4.4.5 Factibilidad económica

En el cuadro 22, 23, 24, 25 y 26 se presentan los costos asociados a la inversión necesaria para la implementación de las propuestas.

Cuadro 22. Costos estrategia 1

Ítem	Costo (\$)
Bono	30
Formatos de seguimientos ideas	3
Total, mensual	33
Total, anual	396

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Cuadro 23. Costos anuales estrategia 2

Ítem	Costo (\$)
Taller de Comunicación Efectiva	300
Taller de negociación	200
Taller de resolución de conflictos	150
Total	650

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Cuadro 24. Costos anuales estrategia 3

Ítem	Costo (\$)
Impresión y material de oficina	20

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Cuadro 25. Costos estrategia 4

Ítem	Costo (\$)
Tv 42" (ya se cuenta con uno)	0
Sofá (ya se cuenta con uno)	0
Adecuación de la sala	200
Estación de café (ya se cuenta con uno)	0
Aire acondicionado 12.000btu	250
Total	450

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Cuadro 26. Costos estrategia 5

Ítem	Costo (\$)
Empleado del mes	20
Bono de asistencia	De 17.2 a 100. Promedio 58,6
Bono de antigüedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivo vacacional 3 días: 2.87 2. Póliza de seguros colectiva: 16.67 3. Personalización área de trabajo 4.17 4. Bono de 5% del sueldo anual en los aguinaldos de 4.3 a 25. Promedio 14,65
Total mensual	116,96
Total anual	1.403,52

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Cuadro 27. Costos totales estrategias

Propuesta	Total (\$)
Estrategia 1	393
Estrategia 2	650
Estrategia 3	20
Estrategia 4	450
Estrategia 5	1.403,52
Total	2.916,52

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Se sabe que al año existe actualmente un promedio de 44 nuevos ingresos, de los cuales aproximadamente 40 no alcanza el año de permanencia en la empresa antes de irse. En el cuadro 30 se puede apreciar los gastos incurridos debidos a la alta tasa de

rotación de personal.

Cuadro 28. Beneficios al reducir la tasa de rotación de personal

Ítem	Costo (\$)	Cantidad	Total (\$)
Dotación y uniforme	60	40	2.420
Capacitación	40	40	1.600
Ingreso	20	40	800
Total			4.820

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Con estos costos en los que se incurre debido a la alta tasa de rotación de personal existente en la empresa, se calcula la relación costo/beneficio (ver cuadro 29)

Cuadro 29. Evaluación económica Costo VS Beneficio

Costo VS Beneficio		
Costo	Beneficio	Relación (beneficio/costo)
2.916,52	4.820	1,65

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Ya que la relación costo/beneficio fue mayor a 1, se determina que la propuesta es factible.

De esta manera, se calcula también la tasa interna de retorno para determinar si el proyecto es viable (ver cuadro 30)

Cuadro 30. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO		
$VAN = -A + \frac{Q}{(1 + K)^n} = 0$		
VAN = Valor actual neto	A = Inversión inicial.	Q = Flujo de caja.
K = Tasa interna de retorno		n = número de periodos
Condiciones:		
TIR > 0	Viable	
TIR = 0	El proyecto debe ser rechazado, no se compensa el riesgo	

TIR < 0	No viable
-------------------	-----------

Elaborado por: Martínez, J (2022)

Aplicando la fórmula:

$$-2.916,52 + \frac{4.820}{(1 + K)^1} = 0$$

$$K = 65 \%$$

Al ser la Tasa Interna de Retorno mayor a cero (0), se determina que el proyecto es viable.

CONCLUSIONES

Por medio de la investigación, se lograron establecer las principales causas de la alta rotación de personal y el deficiente clima organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela y, a través de la fijación y cumplimiento de una serie de objetivos, se logró diseñar una propuesta de implementación para dar solución a la problemática planteada.

La fase I consistió en el diagnóstico del clima organizacional actual, en la cual mediante la realización de una encuesta según el modelo de Litwin y Stinger, la aplicación de un checklist y la revisión de los registros de la empresa, se logró la recolección de la información necesaria para realizar el análisis en la fase II.

En la fase II se inició el análisis de los datos recolectados en la fase I, para el cual se realizó un análisis detallado de cada una de las problemáticas encontradas en la fase I y posteriormente se realizó un diagrama causa-efecto, clasificando las causas según su naturaleza para así poder identificar las oportunidades de mejora y proceder a la fase III.

Posteriormente se inició la fase III, la cual consistió en el diseño de 5 propuestas para implementar un modelo de cultura organizacional en la empresa.

La primera propuesta fue la del diseño de un programa para el liderazgo participativo, con la cual se espera mejorar la comunicación y la participación de los empleados en la toma de decisiones al momento de resolver distintos panoramas e involucrar a la alta gerencia en las decisiones y en las actividades de los trabajadores.

La segunda propuesta se basó en el diseño de un plan de capacitación, con el objetivo de mejorar las relaciones entre los trabajadores, generar motivación entre los trabajadores y proporcionarles las herramientas para que se desempeñen exitosamente en su vida profesional. Esta propuesta consistió en una charla mensual con los trabajadores, un taller de comunicación efectiva, un taller de negociación y un taller de resolución de conflictos.

La tercera propuesta se basó en el diseño de un sistema de promoción que permita que los trabajadores asciendan y progresen dentro de la empresa de forma objetiva y

así lograr que los trabajadores se sientan motivados y con aspiraciones dentro de la organización.

La cuarta propuesta consiste en la adecuación de un espacio de recreación, con la finalidad de lograr que los empleados se sientan a gusto en su área de trabajo y pasen un tiempo agradable en su hora de descanso.

Y, finalmente, la quinta propuesta diseñada se basó en un sistema de bonificación, que tiene el objetivo de incentivar y motivar a los trabajadores a sobresalir y realizar un esfuerzo por mejorar constantemente.

En la cuarta y última fase se realizó un estudio para evaluar la factibilidad económica, en la cual, mediante el cálculo de la relación costo beneficio y el cálculo de la tasa interna de retorno, se determinó que la implementación de las propuestas diseñadas es factible y viable económicamente. Así mismo, también se evaluó la factibilidad técnica, operativa, social y ambiental de las propuestas, obteniendo que la implementación de las mismas es factible.

Con esto se puede concluir que los objetivos planteados fueron logrados y se logró diseñar un modelo de cultura organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela para disminuir la alta tasa de rotación de personal y generar un clima organizacional agradable.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa la implementación de las propuestas diseñadas en el presente trabajo, visto que disminuirá considerablemente la alta tasa de rotación de personal, generando así mayores beneficios para la empresa. Así mismo, se presenta una serie de recomendaciones para la empresa:

- Fomentar el trabajo en equipo, se sugieren actividades de integración donde los trabajadores convivan y se relacionen en un ambiente distinto al ambiente laboral.
- Mejorar los canales de comunicación para que la información llegue rápida y eficazmente a los trabajadores.
- Realizar periódicamente mediciones de clima organizacional a fin de mantener un ambiente laboral saludable.
- Instalar un buzón de sugerencias anónimas, donde los trabajadores puedan expresar las situaciones que los afectan sin temor a sentirse juzgados.
- Promover el respeto y tolerancia para fomentar la armonía del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldubaikhi, A. **Situational Leadership and Power** [Archivo PDF]
https://www.academia.edu/download/38829767/Situational_Leadership_and_Power.pdf
- Arias, F. (2006) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Investigación Científica**. 5º Edición. Caracas: Venezuela.
- Bavaresco, A. (2006) **Revisión bibliográfica**. Maracaibo. EDILUZ.
- Bolívar, D. (2016) **Liderazgo Transformacional, Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral**. [Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello]
- Castellanos, P. Carlos, A. (2017) **Propuestas de Estrategias Gerenciales para la Mejora del Clima Organizacional en la Planta de Ensamblaje de la Empresa Siragon de Venezuela C.A** [Tesis de Grado, Universidad José Antonio Paz].
- Canabal, C y Margalef, L (2017) **La Retroalimentación: La Clave Para una Evaluación Orientada al Aprendizaje**. Profesorado: Revista de Curriculum y Formación del Profesorado, Extraordinario, 150-170.
- Chávez Hernández, N. (2016). **La cultura y Clima Organizacional Orientadas al Aprendizaje en una Empresa Competitiva** [Archivo PDF]
- Coll, F. (2020). **Rotación de personal**. Econopedia.
<https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- Dietz, T. Fitzgerald, A y Shwom, R. (2005) **Environmental Values**. Michigan State University. **30,335-365. 10.1146/annurev.energy. 30.050504.144444**
- Duboin, A.J. (1974). **Fundamentals of Organizational Behavior**. New York, USA: Pergamon Pres.

- Eckmann, H.L. (2005) **Great Man Theory: A personal account of attraction [Disertación, National University]**
<https://5y1.org/download/94e7c02d670b60008a7eafc2ebbf500.pdf>
- Fiedler (1953-1954). **Modelo de la contingencia.** [Archivo PDF]
http://www.cs.umss.edu.bo/doc/material/mat_gral_124/Lider.pdf
- Gallegos Nuñez, V.M. (2016) **Estudio del Clima Laboral en un Área de Servicio de Un Club Deportivo Social.** [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil].
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16065>
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) **Confiabilidad de un instrumento.** Metodología de la investigación.
- Hurtado de Barrera (2008) **Metodología de la investigación Holística.** 3º edición. Caracas, Venezuela.
- Jurado Muñoz, A.C (2014). **Niveles de Sentido de Pertenencia En Un Grupo de Profesionales Bajo Contratación Laboral Simulada en Distinta Organizaciones Guatemaltecas.**[Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Jurado-Ana.pdf>
- Kuhn, S.(2007). **An Overview and Discussion of Fred E. Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness.** Librarian Publications, 13, 1-10,
<https://commons.und.edu/cfl-lp/13>
- Корсакова, Т. В (2018) **Креативное лидерство: учебное пособие.** [Archivo PDF]
<https://cdn1.ozone.ru/s3/multimedia-v/6013406287.pdf>
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005). Gaceta Oficial número 38.236, del 26 de julio de 2005. Caracas.
- Ley Orgánica de Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2004). Ediciones Dabosan C.A. Caracas – Venezuela.
- Liendo, M.(2021). **Modelo Gerencial Basado en el Clima Organizacional Dentro de la Gestión de la Dirección de Transporte y Distribución de Gas Metano de la Empresa PDVSA GAS** [Tesis de Grado, Universidad José Antonio Páez].

- Llanos, M. (2016). **Cultura Organizacional**. La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana. [Archivo PDF] https://www.academia.edu/43161123/LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EJE_DE_ACCI%C3%93N_DE_LA_GESTI%C3%93N_HUMANA
- López, D. (2016). **Ausentismo Laboral**. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/absentismo-laboral.html>
- Michalski, W. (1997) **Cinco por qué**s. Sociedad latinoamericana para la calidad [Archivo PDF] <http://umc.edu.ve/pdf/calidad/Cinco%20Por%20Que.pdf>
- Mijares H, García L. (2007) **Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado**. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Venezuela.
- Northouse. (2004) **Teoría del Rasgo**. Leadership: Theory and practice.
- Ostroff C, Kinicki AJ, Tamkins MM (2003) **Organizational culture and climate. In Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**. Wiley.12, 565–93.
- Palella, S., Stracuzzi, M. y Martins, F. (2010). **Metodología de la investigación cuantitativa, 2da ed.** Caracas. Venezuela. FEDUPEL
- Peña Cárdenas, M.C, Diaz Diaz, G. Carrillo Puente, A. (2016) **Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa Familiar**. Revista Internacional Administración & Finanzas, 9(1), 27-50.
- Pardi, S. (1983) **The Situational Leadership Theory: A critical View**. Academia of Management, 8(2), 185-291
- Progesa Lean (2014). **Diagrama causa-efecto**. Artículo del portal web Progressa Lean [Artículo en link] Disponible: <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>[Consulta: 2022, abril 18]
- Riviére, A.(1997) **Acción e Interacción en el Origen del Símbolo**. Madrid: Alianza. http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/1437/279_4.pdf?sequence=1

- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000) **Teoría del liderazgo situacional en la Administración local**. Universidad de Granada, *Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Sandoval, C. (2004) **Concepto y dimensiones del clima organizacional**. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 78-82.
- Schneider, B y Lyman, P (2014) **What Was, What Is, and What May Be in OP/OB**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1, 1-21. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091302>
- Spencer-Oatey, H. (2012) **What is culture?** [Archivo PDF] https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills_old/global_pad_-_what_is_culture.pdf
- Tabernero, C. Chambel, J.M.Currall, L y Arana J.M (2009) **The Role of Task Oriented Versus Relationship-Oriented Leadership on Normative Contract and Group Performance**. Society for Personality Research (Inc.) **37(10), 1291-1404. 10.2224/sbp.2009.37.10.1391**
- UPEL (2006).**Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. 3° reimpresión. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012) **El Proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Valentine, C.(2013) **The Concept of Organization**. *Etnographic Studiess*, **13, 175-187, I 10.5449/idslu-001091498**.
- Vidal Garcia, C, Perez Campdesuñer, R, Sánchez Rodriguez, A y Martinez Vivar, R. (2017). **Contingency theory to study leadership styles of small businesses owner-managers at Santo Domingo, Ecuador**. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1-11. <https://doi.org/10.1177%2F1847979017743172>
- Verkerk, P. J. (1990). **Fiedler's contingency model of leadership effectiveness background and recent developments**. (Informe N° 9002). Eindhoven University of Technology. <https://pure.tue.nl/ws/files/4271307/352989.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

Guión de encuesta

Items	Preguntas	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estructura						
1	En esta organización las tareas están claramente definidas					
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones					
4	Conozco claramente las políticas de esta organización					
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).					
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					

Responsabilidad						
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.					
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas					
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
Recompensa						
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta organización hay muchísima crítica					
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y					

	reconocimiento por hacer un buen trabajo					
23	Cuando cometo un error me sancionan					
Desafíos						
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.					
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea					
Relaciones						
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones					
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización					
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí					
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables					
Cooperación						

34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien					
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
39	Me siento orgulloso de mi desempeño					
Estándares						
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores					
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización					
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra					
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc					
Conflicto						
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y					

	departamentos puede ser bastante saludable.					
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible					
Identidad						
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

Elaborado por: Martínez, J (2022)

ANEXO B

Cuadro de Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica e instrumento	Items
Diagnosticar el clima organizacional en la empresa Oxicorte de Venezuela.	Clima Organizacional	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados	Estructura	Organización	Encuesta	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10
				Conocimiento		4, 5
			Responsabilidad	Iniciativa		11, 12, 14, 15, 16, 17
				Independencia		13
			Recompensa	Conformidad		18, 19, 20, 21, 22, 23
			Desafíos	Riesgo		24, 25, 26, 27, 28
			Relaciones	Ambiente de trabajo		29, 30
				Relaciones interpersonales		31, 32, 33
			Cooperación	Rendimiento		34, 35, 36, 37, 39
				Relaciones		38

			Estándares	Confianza		40, 42, 43, 44
				Aspiraciones		41
			Conflicto	Desacuerdos		45, 49
				Comunicación		46, 47, 48
			Identidad	Orgullo		50, 51
				Sentimiento de pertenencia		53
				Lealtad		52

Elaborado por: Martínez, J (2022)

