



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ESTACION CENTRAL, TNTE. CNEL. (B) +
RAFAEL ANSELMO MUJICA MUÑOZ,
DEL CUERPO DE BOMBEROS VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Autora:
Omaña C., Heidi C.
C.I. 13.817.119



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

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA ESTACION CENTRAL, TNTE. CNEL. (B) +
RAFAEL ANSELMO MUJICA MUÑOZ, DEL CUERPO DE BOMBEROS
VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

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

Autor: Omaña C, Heidi C
C.I. 13.817.119
Tutor Académico: Ing. Ana Avendaño

San Diego, marzo de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios, toda gratitud por darme la vida, por darme la salud, por darme la familia, por darme la fe, por darme la esperanza, por darme la perseverancia, por darme la fortaleza, por darme la paciencia, por darme la humildad, por darme la sabiduría, para seguir a pesar de las dificultades, por darme salud, alegrías, momentos de adversidad, te amo Señor, gracias.

A los Profesores, de la Universidad José Antonio Páez por todos los conocimientos impartidos durante estos años, que me permitieron alcanzar la meta de ser Ingeniero Industrial, ejerciendo uno de los trabajos más nobles que puedan existir, realizando una loable labor llena de compromiso con la sociedad estudiantil para moldear la conducta y el aprendizaje de quienes serán los profesionales del futuro.

Muy especialmente, **a la profesora y tutora Ana Avendaño**, por su guía, orientaciones, su apoyo incondicional, y bríndame sus conocimientos. Por invertir su tiempo y atención, muchas gracias.

Agradezco cordialmente, a cada una de las personas que de una u otra manera aportaron un granito de arena para que yo pudiera alcanzar esta meta, por sus buenos sentimientos, y muestras de apoyo, a los que siempre estuvieron prestos a ayudarme de manera incondicional. Aquellos que, por diversas razones, aunque se hubieron visto limitadas, mostraron un sincero deseo de apoyarme hasta en el más pequeño detalle.

A todos mil gracias...

Heidi Omaña Cobaría.

DEDICATORIA

A Dios, "Y todo lo que hagáis, hacedlo con amor, como para el Señor y no para los hombres." Colosenses 3:23. Mi Señor, que todas las tentaciones persigan tu agrado, por ser quien me dio la vida, la templanza y la salud para seguir siempre adelante sin decaer, en medio de las dificultades me levanto con su hermosa presencia, sabe de todas las adversidades por las que he tenido que pasar; pero nunca me ha abandonado, siempre me ha brindado fortaleza para perseverar y llegar hasta el final.

A mis Padres, Josefina Cobaría de Omaña y Marcelino Omaña García, por ser los pilares fundamentales de mi vida, siempre darme su amor y brindarme su apoyo incondicional; por sus sabios consejos y valores impartidos, por siempre estar allí para mí cuando más los necesito, por tener fe ciega en mis capacidades y ser ejemplos de trabajo, perseverancia y lucha constante. No me alcanzara la vida para compensarles todo lo que han hecho por mí. Los amo

A mis Hijos, Gabriel Marcell Ruiz Omaña y Eiswell Urtado Omaña, por estar pendiente de mí, brindarme su apoyo y por ser siempre motivo de alegría y orgullo para mí, su amor para mí es invaluable.

A mi tutora académica, ingeniera Ana Avendaño, por haberme ayudado en todo lo referente a todas las herramientas que pude utilizar en la realización de este proyecto, sin ella la culminación de este proyecto habría sido mucho más cuesta arriba.

A mis Supervisores, del Instituto Autónomo Municipal Cuerpo de Bomberos Valencia, Franklin Delgado, Noris Romero y a todos mis compañeros del área por haberme compartido sus conocimientos durante los 6 meses de la duración de mi proyecto.

Heidi Omaña Cobaría

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE TABLASxi
INDICE DE GRÁFICOSxiii
INDICE DE FIGURASxv
RESUMENxvi
INTRODUCCION	1

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Formulación de problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación de la investigación.....	8
1.5. Alcance.....	9

II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Teoría de las Necesidades.....	15
2.2.2. Teoría de los dos Factores (Motivación- Higiene).....	16
2.2.3. Teoría de las Expectativas.....	17
2.2.4. Teoría de la Equidad.....	19
2.2.5. Cultura Organizacional.....	24
2.2.6. Comportamiento Organizacional.....	25
2.2.6.1. Modelo del Comportamiento Organizacional.....	25
2.2.7. Percepción.....	26
2.2.8. Comportamiento del grupo de trabajo.....	27

2.2.9. La Comunicación.....	28
2.2.9.1. Dirección en la Comunicación.....	29
2.2.10. Clima Organizacional.....	30
2.2.10.1 Importancia del Clima Organizacional.....	31
2.2.10.2 Características del Clima Organizacional.....	32
2.2.10.3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	34
2.4. Definición de términos.....	43

III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.....	46
3.2. Diseño de la investigación.....	46
3.3. Nivel de la investigación.....	47
3.4. Población y muestra.....	48
3.5. Técnicas de instrumentos de recolección de datos.....	48
3.5.1. Encuesta.....	48
3.5.2. Revisión documental.....	50
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	50
3.7. Validez y confiabilidad del instrumento.....	51
3.8. Fases Metodológicas.....	52

IV RESULTADOS

4.1. Fase I: Diagnóstico del ambiente interno.....	54
4.1.1. Reseña Histórica el Cuerpo de Bombero de Valencia.....	55
4.1.2. Observación directa.....	58
4.1.2.1 Análisis e interpretación de la observación directa.....	61
4.1.3. Cuestionario del Modelo de las Seis Cajas de Weisbord.....	63
4.1.3.1 Resultados del cuestionario por dimensiones.....	65
4.2. Fase II: Análisis de los factores que afectan el clima organizacional...85	
4.2.1 Resultados del análisis del Cuestionario MW.....	85
4.2.1.1. Factor Propósito.....	88
4.2.1.2. Factor Estructura.....	88
4.2.1.3. Factor Liderazgo.....	89
4.2.1.4. Factor Relaciones.....	89
4.2.1.5. Factor Recompensas.....	89
4.2.1.6. Factor Mecanismos auxiliares.....	90

4.2.1.7. Factor Actitud hacia el cambio.....	90
4.3. Fase III: Diseño de estrategias gerenciales	90
4.3.1. Estrategia 1.....	91
4.3.2. Estrategia 2.....	94
4.3.3. Estrategia 3.....	96
4.4. Fase IV: Evaluación económica de las estrategias.....	99
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	105
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	106
ANEXOS.....	108
Anexo A.....	109
Anexo B.....	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		pág
1	Estimación Porcentual de la tasa de Ausentismo, Rotación y Permisos.....	7
2	Dimensiones del clima organizacional según likert	34
3	Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer	35
4	Dimensiones del clima organizacional según Pritchard y Karasick.....	38
5	Dimensiones del clima organizacional según Brunet.....	41
6	Distribución del personal.....	58
7	Ficha de Observación.....	60
8	Operacionalización de las variables del clima organizacional.....	65
9	Taller Herramientas Gerenciales.....	93
10	Programa Motivacional.....	94
11	Taller de Comunicación efectiva.....	96
12	Capacitación en mejora continua.....	98
13	Taller de evaluación del desempeño.....	99
14	Presupuesto de costo e inversión de las Estrategias propuestas.....	100

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1	Conocimiento de las metas de la Institución.....66
2	Información de las reglas y condiciones de trabajo.....67
3	Conocimiento de la situación actual de la Institución.....67
4	Compromiso del trabajador con trabajo.....68
5	Desempeño y calidad de servicio en el trabajo.....68
6	Conocimiento del trabajador de su puesto en el trabajo.....69
7	Conocimiento del trabajador de las tareas o funciones que realiza.....70
8	Ejecución de actividades diferentes a sus funciones.....70
9	Conocimiento del trabajador de sus autoridades.....71
10	Desempeño de tareas no acorde con su puesto de trabajo.....71
11	Apoyo del supervisor para el buen desempeño del trabajador.....72
12	Acuerdo del trabajador a las decisiones tomadas por sus autoridades.....72
13	Colaboración de los jefes a los problemas laborales.....73
14	Apoyo de los jefes a la resolución de conflictos entre compañeros.....74
15	Suministro de información necesaria del jefe para las tareas.....74
16	Disposición del jefe a la resolución de conflictos en el trabajo.....75
17	Solución de problemas por parte de los jefes.....75
18	Existencia de un buen equipo de trabajo.....76
19	Existencia de rivalidad entre compañeros de trabajo.....76
20	Interés de los jefes por tener un ambiente laboral agrada.....77
21	Consideración de los sistemas de recompensas acorde al trabajo..... 77
22	Relación de escala de pagos acorde al desempeño.....78
23	Relación de los incentivos con las tareas realizadas.....78
24	Otorgamiento de Incentivo por desempeño extraordinario..... 79
25	Satisfacción del trabajador por beneficios otorgados..... 79
26	Comunicación entre compañeros de trabajo..... 80

27	Motivación del personal en el trabajo.....	80
28	Disponibilidad de recursos tecnológicos en el trabajo.....	81
29	Disponibilidad de recursos materiales para trabajar.....	81
30	Capacitación a los trabajadores.....	82
31	Necesidad de cambio organizacional.....	82
32	Falta de receptividad a nuevas políticas y procedimientos.....	83
33	Adaptación a nuevos cambios.....	83
34	Actitud proactiva hacia los cambios.....	84
35	Capacidad de la organización para efectuar cambios.....	84
36	Análisis de las debilidades por cada dimensión o variable.....	86

INDICE DE GRAFICOS

Grafico		pág.
1	Conocimiento de las metas de la Institución.....	66
2	Información de las reglas y condiciones de trabajo.....	67
3	Conocimiento de la situación actual de la Institución.....	67
4	Compromiso del trabajador con trabajo.....	68
5	Desempeño y calidad de servicio en el trabajo.....	69
6	Conocimiento del trabajador de su puesto en el trabajo.....	69
7	Conocimiento del trabajador de las tareas o funciones que realiza.....	70
8	Ejecución de actividades diferentes a sus funciones.....	70
9	Conocimiento del trabajador de sus autoridades.....	71
10	Desempeño de tareas no acorde con su puesto de trabajo.....	71
11	Apoyo del supervisor para el buen desempeño del trabajador.....	72
12	Acuerdo del trabajador a las decisiones tomadas por sus autoridades.....	72
13	Colaboración de los jefes a los problemas laborales.....	73
14	Apoyo de los jefes a la resolución de conflictos entre compañeros.....	74
15	Suministro de información necesaria del jefe para las tareas.....	74
16	Disposición del jefe a la resolución de conflictos en el trabajo.....	75
17	Solución de problemas por parte de los jefes.....	75
18	Existencia de un buen equipo de trabajo.....	76
19	Existencia de rivalidad entre compañeros de trabajo.....	76
20	Interés de los jefes por tener un ambiente laboral agradable.....	77
21	Consideración de los sistemas de recompensas acorde al trabajo.....	77
22	Relación de escala de pagos acorde al desempeño.....	78
23	Relación de los incentivos con las tareas realizadas.....	78
24	Otorgamiento de Incentivo por desempeño extraordinario.....	79
25	Satisfacción del trabajador por beneficios otorgados.....	79
26	Comunicación entre compañeros de trabajo.....	80
27	Motivación del personal en el trabajo.....	80
28	Disponibilidad de recursos tecnológicos en el trabajo.....	81
29	Disponibilidad de recursos materiales para trabajar.....	81
30	Capacitación a los trabajadores.....	82
31	Necesidad de cambio organizacional.....	82
32	Falta de receptividad a nuevas políticas y procedimientos.....	83

33	Adaptación a nuevos cambios.....	83
34	Actitud proactiva hacia los cambios.....	84
35	Capacidad de la organización para efectuar cambios.....	84
36	Análisis de las debilidades por cada dimensión o variable.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pág
1	Pirámide de las necesidades de Maslow.....	16
2	Teoría de las expectativas.....	17
3	Teoría de las Expectativas de Lawler.....	19



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

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESTACIÓN CENTRAL, TNTE. CNEL. (B) + RAFAEL ANSELMO MUJICA MUÑOZ, DEL CUERPO DE BOMBEROS VALENCIA, ESTADO CARABOBO

Autores: Heidi Carolina Omaña Cobarria.

Tutor Académico: Ing. Ana Avendaño

Fecha: marzo 2018

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional de la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del Estado Carabobo .Se enmarco en un proyecto factible, sustentando en una investigación de campo con carácter descriptivo. La investigación se desarrollo en cuatro fases: un diagnostico de la situación actual de la Institución en cuanto a su clima organizacional, el análisis de los factores que inciden de manera negativa en él, diseño de estrategias que permitan mejorar el ambiente interno y la evaluación económica de las estrategias propuestas. La población fue de 48 trabajadores y la muestra, seleccionada tomando en cuenta el personal con las mayores tasas de ausentismo y rotación, fue de 30 trabajadores. Como técnica de recolección de datos se selecciono la encuesta y como instrumento un cuestionario basado en el modelo de Weisbord. Los resultados se organizaron en tablas y gráficos y el análisis se efectúo a la luz de la teoría que sustenta la presente investigación, la cual arrojó como resultado que los trabajadores no se sienten motivados, no están de acuerdo con las personas responsable de la toma de decisiones, carencia de un liderazgo en la Institución, relaciones jefe-subordinado deficientes e insatisfacción en beneficios laborales, lo cual conlleva afirmar que son factores que inciden en el clima organizacional. Por ultimo, se diseñaron estrategias de capacitación y desarrollo dirigidas a todo el personal de la Institución.

Descriptor: Estrategias, Clima Organizacional, percepción, Desempeño Laboral

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va atraer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El mal clima, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente interno, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman esa cultura.

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

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

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que permite saber cómo es percibida la organización por parte de los clientes internos, conociendo mediante esté, los factores positivos y negativos que puedan determinar el ambiente laboral donde se desarrollan. Por ello, en toda organización debe existir un clima organizacional propicio, para que el ser humano que allí labora se constituya elemento básico de la misma y pueda ejecutar el trabajo con efectividad y eficiencia demostrando interés por cada actividad que ejecuta, logrando así que la empresa alcance las metas propuestas.

Mediante esta investigación se pretende analizar el clima organizacional de la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo que permitan el desarrollo de propuestas para mejorar el ambiente interno disminuyendo así, los factores que inciden de manera negativa en el

desempeño laboral de esa Organización. Y para lograr el objetivo del presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente forma:

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

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

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

Por último, en el Capítulo IV, se presenta los resultados de cada una de las fases de la investigación, generando con ello las propuestas para la solución del problema, así como la evaluación de su viabilidad económica. Por último, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones que se consideran para la Institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto, es considerado como el clima organizacional.

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas para lograr objetivos específicos, todas tienen características similares con respecto a otras, son sistemas abiertos y reciben influencias de orden económico, político, cultural, tecnológico, jurídico, legal. Sin embargo, un aspecto que marca la diferencia entre ellas es el clima organizacional, este se refiere al conjunto de propiedades medibles en un ambiente de trabajo y son percibidas por quienes laboran en él.

El clima organizacional es la parte esencial de una organización, ya que éste es formado por las personas que integran dicha institución, por lo cual es de suma importancia que todos los integrantes de la organización comprendan su significado y la relevancia que éste tiene a la hora de realizar las diversas tareas laborales dentro de la empresa. Los empleados deben tener una noción clara de cómo se forma el clima organizacional, pues depende de ellos que se dé de manera correcta y positiva.

Debido a lo anterior, es importante que los empleados conozcan lo que es el clima organizacional y que entiendan cómo forman parte de él y cómo pueden modificarlo para su mejoramiento. Así lo planteado por Chiavenato (2000) que hace referencia: “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización e influyen en su comportamiento”. (p.119)

Entonces el clima organizacional, tiene características que percibe el trabajador directa e indirectamente, las cuales repercuten en su comportamiento y desempeño. Estas características organizacionales son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra tales como: actitudes, valores, motivación, necesidades personales. Así como también liderazgo ejercido, políticas, estructura, procesos, normas, comunicación y proceso de toma de decisiones.

Robbins (1999) define el entorno o Clima Organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. (p.237). El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins analiza el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

De tal manera el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Por otra parte, el clima organizacional no es tangible, pero tiene existencia real y afecta todo lo que sucede dentro de la organización procesos, resultados y trabajadores. Dicho clima puede predisponerlos positiva o negativamente limitándolos en su

productividad, creatividad e identificación con el trabajo. Es por ello que la interpretación del clima que realizan los trabajadores, es de vital importancia para la empresa ya que estas buscan día a día ser más competitivas y que sus procesos se lleven a cabo lo más eficiente posible.

Por otro lado, los elementos más importantes que dan muestra de cómo se encuentra el clima laboral de una Institución son las tasas de ausentismo y rotación, ambos son con casi toda seguridad resultado de que algo se está haciendo mal. Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios. A ello se deben sumar los problemas en la comunicación y sus canales. Al interior de los grupos de trabajos debe existir la posibilidad y las instancias para resolver los conflictos conversando directamente entre las partes a fin de evitar la propagación de rumores.

En Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones. Posterior a esto surgieron estudios dentro de organizaciones distintas a la rama de servicio, como las empresas manufactureras con el objetivo de conocer la interpretación del clima realizada por los trabajadores para poder establecer estrategias que permitan mejorarlo.

El Cuerpo de Bomberos de Valencia en su sede central, no escapa de esa realidad y en la actualidad presenta un alto índice de ausentismo laboral y rotación de personal aunado a la desmotivación, descontento, aumento de las solicitudes de permiso y reposos de sus trabajadores. Según las estadísticas del Departamento de Recursos Humanos de la Institución desde el mes de enero hasta el mes de junio de 2017 (primer semestre del año) en el personal administrativo se han incrementado en un 40% en los bomberos y en un 30% en el personal administrativo la tasa de ausentismos, rotación y permisos del personal como se muestra en la tabla 1, esto implica que para cubrir esas ausencias se tenga que sobrecargar de trabajo a los que están presentes como también

utilizar un tiempo valioso para la inducción del nuevo personal causando retrasos en otras actividades planificadas.

Tabla 1. Estimación Porcentual de la tasa de Ausentismo, Rotación y Permisos
Cuerpo de Bomberos. Estación Central. Enero-Julio 2017

Cargo desempeñado	Ausentismo	Rotación	Permisos
	%	%	%
Director	1	0	1
Coordinador	3	1	3
Coordinadores	3	4	3
Bomberos	43	41	42
Personal Administrativo	28	37	34
Personal de apoyo	22	17	17

Fuente: Departamento Recursos Humanos. Cuerpo de Bomberos Estación Central Valencia

La Institución antes mencionada ha sido formadora de todos los Bomberos que se desempeñan en el sector industrial y de servicios, logrando en la actualidad convertirse en el centro de instrucción por excelencia de las Brigadas que pertenecen en las industrias asentadas en el municipio Valencia y zonas aledañas sin dejar a un lado su misión principal hacia la ciudadanía.

Por lo tanto, es de suma importancia que el personal que integra ese Cuerpo de Bomberos de Valencia en su Estación Central, tenga un ambiente interno agradable y armonioso para que puedan cumplir de manera eficiente las tareas asignadas y disminuir los factores anteriormente señalados para una mayor productividad.

Las políticas y procesos que pueda implementar la organización en esta situación anteriormente planteada puede afectar en gran medida la percepción que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional y consecuentemente su comportamiento, por lo tanto existe la necesidad de llevar a cabo una serie de estrategias para mejorar el ambiente laboral, por lo que es oportuno formular la siguiente interrogante:

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias que se deben tomar en cuenta para mejorar el clima organizacional del Cuerpo de Bomberos de Valencia, Estación Central del estado Carabobo?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del ambiente interno de la, Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo
- Analizar los factores que afectan de manera negativa el clima organizacional en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.
- Diseñar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en el Cuerpo de Bomberos de Valencia, Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.
- Evaluar las estrategias propuestas mediante la razón costo beneficio.

1.4 Justificación de la investigación.

Dada la importancia que tienen estos estudios, la presente investigación centra sus esfuerzos en desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la Institución realizando una evaluación de aquellos factores que inciden en el buen desenvolvimiento de las personas que prestan sus servicios en dicha Organización a fin de conocer la percepción que tienen del ambiente de trabajo para así diseñar planes

que se puedan implementar e ir recobrando en cada uno de ellos, el grado de pertenencia y confianza en su lugar de trabajo.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial.

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

Es por ello que se debe prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

1.5 Alcance.

El presente estudio contemplará solo la sede Central llamada Estación Central del Cuerpo de Bomberos de Valencia ubicada en el estado Carabobo dejando abierto la posibilidad de investigaciones posteriores a las subestaciones de la misma Institución ubicadas en otros lugares del municipio Valencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario hacer una revisión documental orientada a identificar los conocimientos que se han obtenido alrededor del tema, aunque son de diferentes años esto puede constituir un punto referencial, a su vez comparar contenidos puede facilitar a otros obtener información actualizada de las problemáticas que se suscitan en relación al clima organizacional. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2003), señalan que, “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirva para aclarar juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. (p.72)

A continuación, se muestran algunos antecedentes del presente trabajo, los cuales servirán de apoyo en la investigación:

Hidalgo, Olga y Rodríguez, Michel (2016). En su trabajo de grado **“Clima Organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia Estado Carabobo”** presentado en la Facultad de Ciencias y Económicas Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Determinaron que el clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre el mismo ya éste tiene influencia sobre el comportamiento de ellos. El objetivo general de la investigación fue evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera con el fin de aportar información a la gerencia de recursos humanos por medio de la utilización de una encuesta que determinaría la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima en la actualidad, como influye en su comportamiento dicha percepción, las características, las debilidades y fortalezas del

mismo. Los resultados de la encuesta indicaron que el clima es de tipo consultivo, las características más destacadas fueron la cooperación, las buenas relaciones

interpersonales entre compañeros, toma de decisiones y liderazgo de tipo consultivo, por último comunicación vertical en ambos sentidos. A partir de estas conclusiones se establecieron las acciones de mejora con respecto a las debilidades planteadas.

El trabajo anteriormente señalado sirvió de referencia para analizar los diferentes factores que influyen en un clima organizacional y la selección de un modelo determinado que permitan desarrollar las mejores estrategias en una organización.

Trejo, Melisendra (2013). Presento un trabajo de grado titulado “**Evaluación del Clima Organizacional en las empresas del sector alimentos del grupo Sindoni**”, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Esta investigación surge por la observación de comportamientos, actitudes, procedimientos administrativos que perjudican el clima laboral en las empresas Nucita Venezolana C.A y Pastas Sindoni C.A ubicadas en Maracay, Estado Aragua. Por esta razón se evaluó el clima organizacional de ambas empresas, teniendo como objetivo conocer las características o variables existentes, partiendo de la percepción que tienen los trabajadores. Según el estudio descriptivo de campo no experimental, la población son trabajadores de Nucita Venezuela C.A: 185 empleados, representa 56% de la población; Pastas Sindoni C.A: 144 equivale a 44%. Se recolectó información por medio de encuestas y cuestionarios, basado en la escala Likert. Entre las conclusiones más relevantes se menciona: Mayoría de los trabajadores piensan que la estructura organizacional no está definida formalmente, por lo que los trabajadores no conocen con exactitud sus deberes, responsabilidades y líneas de autoridad, sin embargo, más adelante algunos manifestaron con respecto a este último punto que representaba una ventaja para tomar decisiones. En cuanto al sistema de recompensas se dice es inadecuado y nada equitativo. El desarrollo profesional es bajo, no hay metas definidas por departamentos. Existen malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados. Por otra parte, es conveniente resaltar que en Pastas Sindoni C.A, la mayoría admitió estar identificado con su trabajo y con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mientras, en Nucita Venezolana C.A, opinaron que no están debidamente identificados.

Partiendo de los supuestos anteriores, el aporte de este antecedente radica en el poder que tiene tomar decisiones libremente, ya que permite cierta flexibilidad en las relaciones, sin embargo, no conocer a cabalidad las funciones, tareas, responsabilidades que compete a cada trabajador puede generar discordia entre los trabajadores y afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Zapata, Ronald (2013). En su trabajo de grado titulado **“Clima Organizacional de la dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior”**, para optar al título de Magister en la Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. La investigación surge de la observación de Recursos Humanos a muchos trabajadores con actitudes de individualismo, barreras en la comunicación, hacinamiento, descontrol en las actividades y tareas, así como también mobiliarios inadecuados, falta de recursos materiales; manifestación de discordia entre los trabajadores, discusiones y desacuerdos en el trabajo. Esta situación ha traído como consecuencia atraso en el trabajo, bajo nivel de eficacia, falta de atención al cliente, entre otras. Esta investigación tuvo como propósito principal indagar en el clima organizacional de la dirección de recursos humanos, a fin de proponer recomendaciones que permitan atacar los puntos críticos, contribuyendo al mejoramiento continuo del mismo. El tipo de investigación es descriptiva no experimental de campo, donde la población objeto de estudio son los 81 integrantes de la dirección de recursos humanos donde la mayoría son profesionales de Recursos Humanos, para la muestra son 20 trabajadores escogidos al azar, dos por cada departamento que integra dicha dirección. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario tipo Likert, constituido por una serie de ítems, que al procesar indicaron una serie de conclusiones, las más relevantes son: La mayoría de los trabajadores piensa que la dirección de recursos humanos no utiliza los canales formales de comunicación para difundir la información relevante, no se logra en gran medida el alcance de los objetivos debido a la mala comunicación, la cooperación no es constante entre todos los miembros de la organización, la mayoría no conocen el marco filosófico de la organización (misión, visión, valores). También algunos consideran que sus jefes no intervienen

oportunamente cuando hay diferencias entre los empleados, la mitad de los trabajadores piensan que disponen del material necesario para ejercer sus funciones. A través del presente estudio se demuestra la importancia de la comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos; hacer avanzar una empresa exitosa requiere que todos o la gran mayoría estén trabajando de manera unánime y hacia una misma dirección, que no se limiten solo a la existencia de tareas diarias. Otro punto que vale la pena señalar es el gran error que representa no dar a conocer los valores institucionales, la misión y visión de la empresa; peor aún, que entre los mismos trabajadores de dirección no los conozcan. Es evidente que existe una desmotivación y falta de compromiso.

Este antecedente contribuye en la investigación con todo lo antes expuesto, haciendo énfasis en la clara falta de compromiso que estos trabajadores tienen con la institución, es prioridad infundir en ellos el sentido de pertenencia, atacar lo concerniente a la comunicación y trabajo en equipo.

Olivo, Niurka; Olivo Yineska y Sánchez, Milagros (2012). En su trabajo de grado titulado: **“Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular C.A, ubicado en Naguanagua, Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciados en Administración Comercial. Universidad de Carabobo. Esta investigación emerge de la observación de los investigadores en este centro de rehabilitación que funciona en un espacio reducido, ocasionando incomodidad en los pacientes y fisioterapeutas, al igual que los canales de comunicación totalmente informales debido a la poca cantidad de trabajadores pero aun así afecta el conocimiento oportuno de las labores. Es conveniente mencionar que para la fecha de la investigación, los centros de salud públicos en general atravesaban por un déficit presupuestario, debido a la crisis, el gobierno redujo los gastos en un 30%. El propósito principal de esta investigación era hacer un diagnóstico del clima presente en la institución, saber cómo se ve afectado en base a las variables antes expuestas a fin de conocer si se pueden hacer propuestas de mejora. El tipo de investigación es descriptiva de campo, donde la población es de 15 trabajadores, sin embargo para el estudio no se tomaron en

cuenta a los jefes, por lo que la muestra serían los 13 trabajadores restantes. Para recolectar la información se utilizó una encuesta con una escala tipo Likert, donde las conclusiones más resaltantes fueron: En términos generales el clima de la organización es favorable, a diferencia de 4 ítems que requieren atención para su optimización, los trabajadores no tienen objetivos establecidos que deban alcanzar lo que es un factor determinante en la baja motivación arrojado en los resultados, los niveles de comunicación también indicaron un resultado desfavorable, se deben tomar acciones con el objeto de mejorar el trabajo en equipo. Con respecto a las recompensas y remuneración los trabajadores señalaron no estar de acuerdo con lo que perciben. El espacio físico, fue el ítem con mayor connotación negativa, se deben tomar medidas en este aspecto para propiciar un ambiente de confortabilidad.

Este antecedente demuestra que por más pequeña que sea una empresa, es importante colocar atención en el clima que pueda existir, mientras más comfortable, mejores resultados tendrán sobre el rendimiento de los trabajadores. Es evidente que hay variables que los directivos no pueden controlar por ser una entidad pública, como el sistema de recompensas, donde dependen del presupuesto otorgado por el Estado, sin embargo, se deben poner atención en las demás dimensiones e implementar estrategias que favorezcan el clima.

Por su parte, Rivas, R(2012) en su investigación **“Plan Estratégico para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Departamento Sistema Integral de Gestión de la Empresa Pequiven, S.A. Morón”** trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad José Antonio Páez, enmarcada en una investigación bajo la modalidad de proyecto factible basado en un diseño de campo, en donde por medio del diagnóstico del clima organizacional y la identificación de fortalezas y debilidades logro elaborar un plan de estrategias en el cual pudiera mejorar el ambiente laboral, así como integrar a los trabajadores y rescatar valores como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad entre otros.

Tomando en cuenta lo antes descrito, esta investigación representa un aporte de mucha relevancia para el desarrollo del presente trabajo, ya que el autor propone unas

series de estrategias las cuales ayudarían en el mejoramiento del clima organizacional de la institución objeto de estudio.

2.2 Bases teóricas

Para un proyecto de investigación, las bases teóricas, consisten en todas las herramientas, definiciones, conceptos, entre otros; facilitando a los investigadores entender, estudiar, evaluar y analizar la situación o el aspecto que estén desarrollando.

Según Arias (1999):

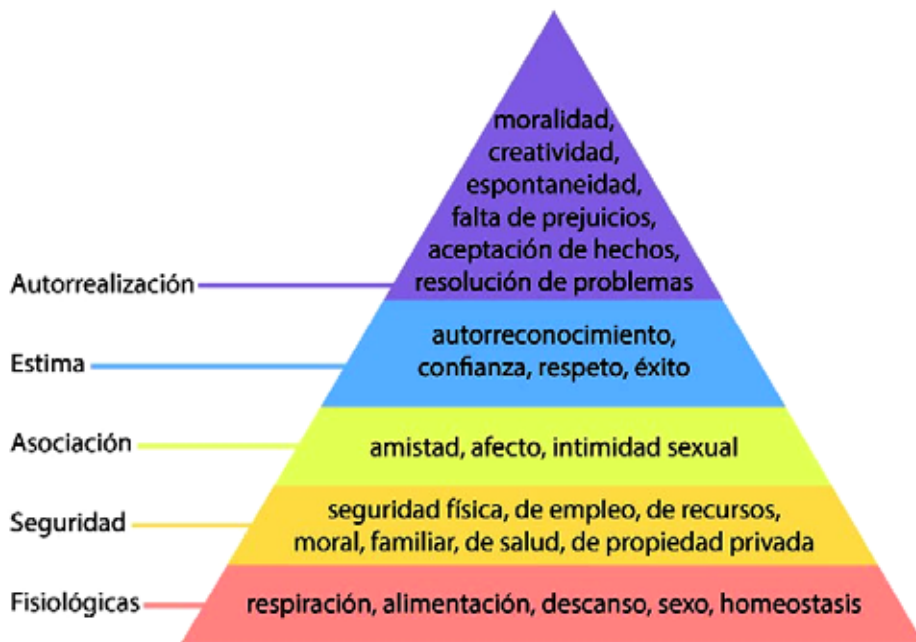
Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Ésta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. (p.14)

2.2.1 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Uno de los mejores especialistas en motivación humana, presento en su libro *Motivation and Personality* (1954, *Motivación y Personalidad*), el concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, propuesto dentro de su teoría de la personalidad, debido al hecho que no todas las necesidades pueden satisfacerse de manera simultánea, estas se agrupan en una estructura de forma piramidal en la que existen prioridades. Según Werther y Davis (1987) “A medida que las necesidades primarias empiezan a satisfacerse, se tornan más importantes las de nivel secundario y en forma gradual tienden a determinar la conducta del individuo” (p. 261). De tal manera que a medida que se satisfacen de manera razonable cada uno de estos niveles, el sucesivo se torna más importante.

Dentro de este mismo orden de ideas, Maslow citado por Robbins (2009) clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna

(dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales) (p.176) Una ejemplificación gráfica de dicha estructura piramidal se puede observar en la figura 1



2.2.2 Teoría de los dos Factores (Motivación- Higiene) - Herzberg (1959)

En esta teoría, Herzberg buscaba conseguir respuesta de lo que querían las personas de su trabajo, para ello utilizó un cuestionario donde indicaban que los hacía sentir bien o mal, al final la información recolectada la categorizó en dos factores:

1.-Factores Higiénicos: comprende las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, políticas de administración, supervisión técnica, sueldo o salario, beneficios sociales, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales. Las empresas han utilizado esto para lograr la motivación de los empleados, pese a ello tienen capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores; ya que solo tienen carácter preventivo, es decir, solo evitan la presencia de insatisfacción en el

ambiente. Herzberg decía que cuando los factores higiénicos eran apropiados, las personas no estarían insatisfechas, pero tampoco satisfechas, por esta razón hacía énfasis en los motivacionales, estos impulsarían los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

2.- Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, por ejemplo: desafíos, reconocimiento, responsabilidad, ascensos. Como complemento propuso mejorar continuamente las tareas de manera que incremente los retos, responsabilidades y objetivos; ya que produce un efecto de satisfacción perdurable, aumentando la productividad hasta niveles de excelencia. Cuando se habla de motivación están inmersos sentimientos de realización, crecimiento personal y profesional.

Toda organización procura un clima saludable, el contenido de esta teoría ayuda a esclarecer como evaluar el clima de la empresa en estudio, los elementos antes mencionados tienen fuerte representatividad dentro del mismo, puede generar un punto de partida, en la detección del tipo de clima que se presenta en esta organización y lo que piensan los trabajadores al respecto. El clima organizacional es un elemento invisible, su intangibilidad hace presencia en las percepciones que tienen los trabajadores de un conjunto de variables antes mencionadas, estas a su vez pueden influir directamente en su conducta y comportamiento, afectando todo el entorno.

2.2.3 Teoría de la Expectativas

Robbins (2009) afirma que “la teoría de las expectativas es la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo”(p.197). En otras palabras plantea, que a los empleados los motivara cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevara a obtener una buena evaluación de su desempeño, lo cual conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso, aunado a esto que los premios también satisfagan las metas personales de los empleados.

De esta manera, según el autor la teoría está centrada en las siguientes relaciones: Relación esfuerzo- desempeño. Esta es la probabilidad recibida por el individuo de que al desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño. Relación desempeño-recompensa. Este es el grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular lo conducirá a la obtención del resultado que se desea. Relación recompensa-metas personales. Este es el grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y consecuentemente el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. A continuación se muestra la figura 2



Figura 2: Teoría de las expectativas.

Fuente: Robbins (2009)

Por otra parte, Lawler citado por Chiavenato (1999) nos plantea que en sus trabajos encontró grandes evidencias de “que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino que también este incentiva el compañerismo y la dedicación a la organización”(p.8). Esto quiere decir que el dinero es visto como un medio que les permite satisfacer necesidades fisiológicas y seguridad, sino que también les permite satisfacer necesidades sociales, de autoestima y autorrealización.

Figura 3: Teoría de las Expectativas de Lawler

Fuente: Lawler citado por Chiavenato.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, Lawler plantea que si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el

desempeño, el dinero a su perspectiva sería un excelente factor motivador. Si esa percepción se establece, las personas tendrán mejor desempeño con miras a un resultado financiero deseado.

2.2.4 Teoría de la Equidad

En esta teoría se plantea que los empleados comparan lo que aportan sus empleos ya sea, experiencia, esfuerzo, educación y competencias, con lo que ellos obtienen a cambio de su trabajo como, salario, aumentos y reconocimientos, en relación con lo de otras personas. En otras palabras percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) haciendo relación con lo que aportamos (insumos), después comparamos nuestro insumo producto con los de otra persona.

Stacey Adams (1963), citado por Herrera (2006), en este aspecto plantea “La teoría de la equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo recompensa de otros en situaciones parecidas.”(p.12). Por tal motivo si percibimos que nuestra razón es igual a aquellas con la que nos comparamos, y que vemos como relevante se dice que existe un estado de equidad, pero cuando la razón es desigual presentamos estrés.

2.2.5 Cultura Organizacional.

Cuando se habla de clima organizacional, se tiende a confundir con la cultura, por eso es importante hacer mención que el clima organizacional es producto de cómo las características personales de los individuos se mezclan con las de la organización, ahora bien, la cultura se ve estrechamente ligada a este porque la percepción que pueda tener cada trabajador influye en las creencias, conductas y valores de toda la organización. Al respecto, Salazar, Guerrero, Machado y Cadeño (2009) mencionan que “el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los

individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización” (p. 69).

Por otra parte Amorós (2007) dice que “la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.”(p.227). Ambos autores concuerdan en que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por todos los miembros a fin de que funcione bien, por esto, las empresas contratan personas que aparentemente se adaptan a su cultura y despide a los empleados que se desvían de ella por medio de la manifestación de una conducta indeseable.

En función de delimitar con exactitud lo que corresponde a la cultura organizacional, Amorós (2007) menciona sus funciones: primero posee un papel de definición de fronteras; es decir, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social, ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de los que deben hacer y decir los empleados. Quinto sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. (p.231)

Del planteamiento anterior se puede concluir que toda organización tiene su propia cultura al igual que el clima, que las diferencia una de otras; como los miembros se identifican con la organización, con su trabajo, los grupos, la toma de decisiones, los criterios de recompensas y otros aspectos que cada gerencia y trabajadores hacen que formen parte de ello. Según Salazar y otros (2009:27)) dicen que los elementos que integran la cultura organizacional son:

- **Identidad de los miembros:** si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, puesto o su disciplina.
- **Énfasis de grupo:** si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.

- **Perfil de la decisión:** si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- **Integración:** si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- **Control:** si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orientan hacia el autocontrol.
- **Tolerancia al riesgo:** si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa, y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- **Criterios de recompensa:** si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad y otros factores.
- **Tolerancia al conflicto:** si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- **Perfil de los fines o medios:** si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- **Enfoque de la organización:** si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Partiendo de los supuestos anteriores, se puede decir que hay elementos donde la gerencia tiene mayor representatividad en la determinación de la cultura organizacional, porque establecen ciertos lineamientos que regulan la conducta del trabajador, como son las normas, filosofía, la tendencia o no hacia la innovación y los trabajos en equipo, la remuneración y el enfoque mismo de la organización son determinados por ellos, por lo tanto direccionan de algún modo la manera en como los miembros deben adaptarse y ajustar sus valores y principios a los de la empresa sin desprenderse por completo de ellos, más bien logrando que entren en armonía y se alimente uno del otro. En esta adaptación de los nuevos miembros, entra un proceso de socialización organizacional donde se transmiten todo lo expuesto anteriormente de la organización al sujeto y viceversa, la incorporación de los miembros permite la renovación en la cultura y siempre que se dé por medio de un clima favorable contribuirá al éxito.

En síntesis, las empresas pueden alcanzar un equilibrio del clima y la cultura organizacional a través del estudio e implementación de estrategias que contribuyan a su

perfeccionamiento; de acuerdo a Salazar y otros (2009) “un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador” (p. 70).

Para Robbins y Judge (2009) una cultura organizacional positiva es aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensas más que castigos, recalca la vitalidad y crecimiento individual en las siguientes áreas:

1. Desarrollo de fortalezas del empleado: hacer énfasis en mostrar a los trabajadores como capitalizar sus fortalezas, sin ignorar los problemas.

2. Premiar más que castigar: la mayoría de las organizaciones centran su atención en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños como los elogios.

3. Énfasis en la vitalidad y crecimiento: poner atención a la eficacia de la empresa así como al crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de los empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, muestra interés no solo en lo que empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa. (p. 567- 568)

Las evidencias anteriores, explica porque las organizaciones deben trabajar en lo que corresponde al clima y cultura de manera holística, para lograr excelentes resultados sobre la empresa no pueden trabajarse de manera aislada, los criterios aplicados por la alta gerencia y como lo perciban los trabajadores pueden determinar el éxito de la misma, sabiendo que el comportamiento estará condicionado a dichas percepciones.

Desarrollo de la cultura organizacional

La supervivencia de las empresas están determinadas por la capacidad que tengan para adaptarse en un entorno muchas veces complejo, en constante cambio, Amorós (2007:231) afirma lo siguiente: la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) adaptación externa y la

supervivencia y 2) la integración interna. La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas:

- **Misión y estrategia:** identificar la misión principal de la organización; seleccionar estrategias para conseguir esa misión.
- **Metas:** establecer metas específicas.
- **Medios:** determinar la forma de lograr metas; los medios, incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- **Medición:** establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas y equipos.

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones de trabajo efectivos entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas:

- **Lenguaje y conceptos:** Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- **Límites de grupo y equipo:** establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- **Poder y estatus:** determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- **Recompensas y castigos:** desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Una cultura organizacional no solo surge cuando las personas comparten ideas y teorías sino también cuando descubren o desarrollan formas de hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, porque son muchos los aspectos que pueden influir como la cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país en el que opera la empresa también forman parte de la cultura organizacional.

2.2.6 Comportamiento Organizacional

El Individuo como ser social es complejo y su conducta en las organizaciones forma parte de las variables que se requieren para estudiar lo que se denomina comportamiento organizacional, que según Robbins y Judge (2009) “es un campo de

estudio que investiga el efecto de los individuos, grupos y estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”(p.10) .

Amorós (2007) en concordancia con los anteriores dice que el comportamiento organizacional “se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.”(p.7). La conductas de las personas por individual pueden proporcionar información de cómo serán en el trabajo a lo cual es importante prestar atención, porque estas serán integradas a la organización y a otras personas con diferentes ideales, al respecto Amorós (2007) plantea que “las metas del comportamiento organizacional son describir el modo en que se conducen las personas, comprender por qué las personas se comportan como lo hacen, predecir la conducta humana y controlar al menos parcialmente las actividades humanas”(p.16). De tal manera la efectividad o eficacia de las empresas dependen en gran manera de quienes la integran, contar con personal capacitado en cada área, proactivos, comprometidos con su trabajo y la responsabilidad que este implique es vital para que se avance en pro de las metas y objetivos trazados.

Por ello es necesario mantenerse informado haciendo seguimiento de todo lo que implica al personal y las situaciones relacionadas con el trabajo como los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración. A manera de conclusión se puede decir que el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestiona el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la organización, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia. De aquí la importancia de que en los estudios organizacionales se consideren todos aquellos aspectos que inciden en el logro de un buen comportamiento organizacional.

2.2.6.1 Modelo del comportamiento organizacional Amorós (2007) explica que dicho modelo está compuesto por las variables dependientes que se refiere a los factores claves que se quiere predecir y que son afectados por otros factores, estas variables son:

Productividad: Una organización es productiva en la medida en que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto implica entendimiento tanto de la eficacia como la eficiencia.

Ausentismo: Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asistan a laborar, esto sobre todo en las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación.

Rotación: se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir, se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Satisfacción en el trabajo: es una actitud hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir.

Las variables independientes son la supuesta causa de algún cambio en las variables dependientes, estas son:

Variables del nivel individual: la gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características biográficas, de personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad.

Variables a nivel de grupo: el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que se muestran individualmente.

Variables a nivel de sistemas de organización: el comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra

comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

2.2.7 Percepción

Todas las personas a lo largo de la vida toman decisiones y se comportan de acuerdo a lo que piensan, cada uno ve e interpreta de manera diferente lo que ocurre en el entorno donde se desenvuelve, se puede decir que eso es percepción. Amorós (2007) le da una explicación más científica al término, la define como: “un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle significado a su ambiente.”(p.49). Asimismo expresa que lo visto por una persona está influenciado por sus propias características, explicando cada una de ellas de la siguiente manera:

1.- Las actitudes: todos tienen actitudes desiguales, por ello cada uno puede observar lo mismo y darle un significado diferente.

2.- Las motivaciones: pueden ser llamadas necesidades no satisfechas y por lo tanto pueden influir en la percepción en un momento dado.

3.- Los intereses: el enfoque de la atención está influenciado por los intereses personales.

4.- Las experiencias pasadas: las cosas que se pueden relacionar son fáciles de percibir, lo que nunca se ha experimentado es más notorio que aquello que ya se haya visto.

5.- Las expectativas: lo que se espera ver u obtener puede alterar la percepción de un individuo y alterar la realidad.

6.- El objetivo: se refiere al objeto de observación, la relación de un objeto con su entorno influye en la percepción así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares de manera física o por el tiempo.

7.- La situación: Se refiere al contexto donde suceden las cosas, lo que se encuentra en el ambiente influye en las percepciones.

De las afirmaciones anteriores, llama la atención que la percepción es afectada por ciertas características que atañen a cada individuo, sin embargo, retorna nuevamente sobre el ambiente o contexto donde sucede todo. Desde el punto de vista organizacional

se puede decir que estas variables son interdependientes, siendo que la percepción influye sobre el clima y ese clima (definido por algunos autores como ambiente), en la percepción.

2.2.8 Comportamiento del grupo de trabajo.

Amorós (2007) define un grupo como “dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares”.(p.107) Los grupos existen en toda organización, sobre el comportamiento del mismo influyen diferentes variables como el tamaño del grupo, habilidades de los miembros, nivel de conflicto y otros.

En los grupos se pueden medir la satisfacción y desempeño, los componentes que los determinan son: a) Las condiciones externas impuestas sobre el grupo como: las estrategias de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura y el ambiente físico. Recursos de los miembros del grupo. b) El nivel de desempeño que obtengan los grupos dependen habilidades y características de la personalidad que aporten los miembros del grupo. c) Estructura del grupo: las estructuras de las organizaciones (liderazgo formal, normas, estatus, tamaño, cohesión) dan forma al comportamiento individual y hace explicar el desempeño en grupo. d) Procesos de grupo. En los grupos, los individuos tienden a disminuir sus esfuerzos (holgazanería), aunque también pueden sumar sus aportes y maximizar los resultados. e) Tareas de grupo. El desempeño y satisfacción de los integrantes del grupo también dependen de las tareas que el grupo está realizando, su complejidad y su interdependencia. f) Toma de decisiones en grupo: la toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

Sin duda, el desempeño y satisfacción de los grupos dependen de muchas variables, pero, algo indiscutible es que la formación espontánea de los mismos puede ser de realmente productiva, si se enseña a aprovechar sus fortalezas y engranarlas de

acuerdo a sus roles, especialmente el líder, quien debe guiar a los demás para alcanzar las metas. Este tipo de grupos pueden además tener la capacidad de hacer tareas complejas que a su vez llevan al desarrollo individual.

2.2.9. La comunicación

Es un elemento indispensable en todo lugar, especialmente en el trabajo, tanto para mantener relaciones sociales como para dar a conocer y trabajar unidos en las estrategias y objetivos organizacionales; Amorós (2007) dice “la comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual de la persona que le transmitió el mensaje”.(p.133).

Especialmente en los lugares de trabajo, dependiendo de la actividad, existe una tendencia hacia la creación de grupos, sean formales o informales, para lo cual la comunicación es vital. Se pueden enumerar las funciones que tiene la comunicación dentro de un grupo o equipo de trabajo:

1.- Control: controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales por las que deben regirse los empleados.

2.-Motivación: se trata de esclarecer a los empleados que es lo que deben hacer, el desempeño adecuado, lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

3.- Expresión emocional: gran parte de los empleados observan su trabajo como medio para interactuar con los demás y por el que transmiten fracasos o satisfacciones.

4.- Información: La información se constituye como una idea importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones en la medida que la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

2.2.9.1. Dirección en la comunicación.

La comunicación puede correr vertical u horizontalmente: 1. Dimensión vertical de la comunicación: Descendente: se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del

grupo u organización a uno que se encuentre más bajo. Ascendente: fluye dirigido al supervisor de la organización o grupo. En las organizaciones es empleado para generar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se están presentando. 2. Dimensión horizontal de la comunicación: Lateral: se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel. Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Estas pueden ser estimuladas de manera formal o informalmente, con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones.

Sin duda, la comunicación ha sido de tanta utilidad en las organizaciones que hoy día es una variable objeto de estudio, si fluye, como fluye, si es asertiva y efectiva. Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas es importante que la alta gerencia de a conocer los objetivos y estrategias a seguir para alcanzar los resultados, así como también los niveles más bajos deberían tener la oportunidad de informar cómo van las metas trazadas, puesto que ellos están a tono con lo real y palpable, su entorno contiene un sin fin de información útil para los niveles más altos, de manera que ellos puedan corregir los errores e implementar nuevas ideas.

2.2.10. Clima organizacional

Para definir el clima organizacional es necesario tomar en cuenta un grupo de variables que inciden directamente de forma general en el mismo. Estas variables son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Según Chiavenato (2006) el clima organizacional está ligado estrechamente al grado de motivación de los empleados. Ya que cuando tienen una gran motivación, se refleja en el clima y permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Pero cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional se tornara frío y transmite desinterés, depresión, descontento y puede llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. Luego según el autor, estas características negativas son afrentadas directamente contra la empresa como por ejemplo las huelgas.

Para Goncalves (1997) el clima organizacional “es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.”(p.6).

El autor Brunet (1983) explica que “El Clima Organizacional está conformado por varios componentes que interactúan entre sí, componentes de comportamientos, de estructura de la organización, y de procesos organizacionales, estos componentes a su vez están determinados por una serie de factores”.(p.39) Los factores que hace referencia el autor son elementos que determinan los componentes del clima organizacional, siguiendo en este mismo orden de ideas para el autor los componentes están formados de la siguiente manera:

- El componente del comportamiento, está conformado por los factores de los aspectos individuales de cada trabajador y sus actitudes, las relaciones interpersonales que nacen a nivel grupal, la motivación, el estilo de liderazgo.

- El componente estructura de la organización, viene dado por las macrodimensiones y microdimensiones organizacionales.

2.2.10.1 Importancia del Clima Organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima organizacional, para que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la empresa. Para Gestogo y Bozal (2004) la valoración del clima organizacional es importante ya que nos permite: Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, estructura, metodología, etc.) para disponer información sobre las relaciones laborales, Incentivar la participación de las diversas actividades del sistema, potenciar los mecanismos de comunicación y de relación, obtener una visión integrada de la organización. (p. 170).

Siguiendo en este mismo orden de ideas, según estos autores exponen que la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita: Prevención de planes ante cambios y las dificultades, permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización, determina proceso de resolución de problemas, permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

A modo de conclusión podemos decir que la importancia del clima organizacional radica en que constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno puesto que permite identificar las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión planteada.

2.2.10.2. Características del Clima Organizacional

El clima organizacional está conformado por una serie de características que se señalan a continuación:

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

De las características anteriormente mencionadas, se puede deducir que los elementos que comprenden el clima organizacional conforman una especie de atmósfera, en la cual se ve influenciado el desempeño de los trabajadores dentro de la organización. Dicha atmósfera no sólo se genera a través de variables internas, también las variables externas juegan un papel importante, pero estas últimas influyen de acuerdo a la percepción que tengan los trabajadores de su medio ambiente laboral.

Por otra parte Rodríguez (1999), señala otro conjunto de características inherentes al clima organizacional como lo indica a continuación: El clima organizacional hace referencia a todos aquellos aspectos que influyen dentro de la organización.

1. El clima organizacional tiene una cierta permanencia; a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
2. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
3. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
4. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.

5. El clima de una organización es afectado por diferentes variablesØ estructurales tales como: estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.
6. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de unØ mal clima laboral. (p.160).

Analizando las características anteriores se pueden resaltar tres aspectos importantes del clima organizacional: El clima tiene un tiempo de permanencia prolongado, tiene impacto en el comportamiento de los trabajadores y es vulnerable a los cambios estructurales.

2.2.10.3. Dimensiones del Clima Organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos .Por esta razón, para llevar a cabo un análisis de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Para el autor Brunet (1987) “el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto la organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social) está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.”(p.43).

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones (ver cuadro 2)

Cuadro 2: Dimensiones del clima organizacional según likert

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
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/subordinado 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.

Fuente: Omaña, Heidi (2017) a partir de Likert

Por su parte Litwin y Stringer hacen referencia que el clima organizacional depende de seis dimensiones (ver cuadro 3)

Cuadro 3: Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. Estructura.	Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas,

	<p>obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.</p>
<p>2. Responsabilidad individual.</p>	<p>Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.</p>
<p>3. Remuneración</p>	<p>Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el</p>
	<p>premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.</p>

<p>4. Desafío</p>	<p>Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.</p>
<p>5. Relaciones</p>	<p>Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.</p>
<p>6. Cooperación</p>	<p>Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los</p>

	directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. Estándares	Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización
8. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
9. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fuente: Omaña, Heidi(2017) a partir de Litwin y Stringer

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por diez dimensiones (ver cuadro 4)

Cuadro 4: Dimensiones del clima organizacional según Pritchard y Karasick.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. Autonomía	Corresponde al grado de libertad que poseen los trabajadores en la toma de decisiones para resolver los problemas organizacionales sin la previa aprobación de algún superior.
2. Conflicto y cooperación	Mide el nivel de respuesta de los individuos que se agrupan para resolver obstáculos inherentes al trabajo y la cooperación que se brindan entre un individuo y otro con los apoyos materiales y humanos.
3. Relaciones sociales	Corresponde a las relaciones que nacen producto de la interacción humana dentro de la organización como lo son la amistad y el compañerismo.
4. Estructura	Esta dimensión abarca las normas, políticas y procedimientos que están previamente establecidos para llevar a cabo las tareas y funciones.
5. Remuneración	Consiste en las asignaciones salariales, bonos u otros beneficios, asignados por una contraprestación de servicios

6. Rendimiento/remuneración	Aquí se toma en cuenta que la remuneración es directamente proporcional al rendimiento desarrollado por los trabajadores en sus funciones y tareas, de acuerdo a un trabajo bien hecho y las habilidades del ejecutante.
7. Motivación	Esta variable mide las motivaciones de los trabajadores en función de la satisfacción de sus necesidades y la relación que estos tienen a los incentivos o a la carencia de los mismos. Estos aspectos los desarrolla la organización en sus empleados a través de los incentivos, bien sea morales con reconocimientos o monetarios con bonos o aumentos de salario
8. Flexibilidad e innovación.	Es la tendencia de una organización hacia el descubrimiento o aplicación de nuevos procesos bien sea de estructura en sus normas, políticas y procedimientos y el nivel de aceptación que estos cambios tienen en los trabajadores y en la organización en general.
9. Centralización de la toma de decisiones.	Esta dimensión intenta describir la manera en que las organizaciones delegan el poder y la autoridad hacia los subordinados, mientras mas abierto sea el proceso de toma de decisiones, la

	organización se inclina hacia un estilo participativo y descentralizado mientras que por el contrario, mientras más cerrado sea el proceso de toma de decisiones la organización se inclina hacia un estilo autoritario y centralizado.
10.Apoyo	Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que les da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Fuente: Omaña, Heidi(2017) a partir de Pritchard y Karasick

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones (ver cuadro 5)

Cuadro 5: Dimensiones del clima organizacional según Brunet

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
1. Autonomía Individual.	Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto.	Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa	Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción
4. Consideración, agradecimiento y apoyo	Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior

Fuente: Omaña, Heidi(2017) a partir de Brunet .

Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de 'sistemas' al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas. Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas de diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

- **Propósitos:** Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- **Estructura:** Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- **Recompensas:** A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
- **Mecanismos auxiliares:** Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar.

Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.

- **Relaciones:** Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
- **Liderazgo:** El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

2.3. Definición de Términos

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

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

Capital humano: Son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos. El capital humano es el activo más importante que tiene una empresa, ya que el capital humano hace operar los demás recursos de la organización. -

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

Conocimiento tecnológico: Es todo el conocimiento que tiene la empresa de la tecnología. Básicamente de las maquinarias y procesos actualizados y modernos, que

ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen.

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

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

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

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

Medio ambiente interno (clima laboral): Es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización es como se define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa.

Medio ambiente externo macro: Son los eventos que suceden fuera de la organización. La empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden en un contexto tanto nacional como internacional. No obstante ellos si ejercen una influencia significativa en la organización. Estos pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. En el ambiente externo las empresas pueden encontrar amenazas pero también puede encontrar oportunidades para mejorar su desempeño.

Medio ambiente externo micro: Es el medio que puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general, la competencia y los diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas.

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

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

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

Recursos: Son los recursos que dispone la organización para operar y lograr sus metas. Los recursos que tiene una empresa son los recursos financieros, materiales, etc.

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se detallo minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que fue seleccionada para desarrollar la investigación y la cual estuvo sustentada por el criterio de autores de textos de metodología. Al mismo tiempo se determino el tipo, diseño y nivel de de la investigación, de igual forma se describió la población y muestra de la investigación y a su vez las técnicas e instrumentos de recolección de datos y por último revelar el análisis y presentación de la información recolectada.

3.1 Tipo de investigación.

La investigación desarrollada es de tipo descriptivo y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1999) definen que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60). Es decir se descomponen en partes el

fenómeno a investigar para luego hacer un análisis más detallado, es por ello que la presente investigación es calificada de este tipo porque se busca realizar un análisis del clima organizacional con el fin de suministrar dicha información al departamento de recursos humanos de la organización.

3.2 Diseño de la investigación

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

Esta investigación se basará en un diseño de Campo, debido a que el proceso de recolección de datos será directamente realizado donde ocurren los hechos. Según

Arias, F. (2006), el diseño de la investigación es “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26).

3.3 Nivel de Investigación

Para Arias, (2006) “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). Y luego lo clasifica en Investigación exploratoria y descriptiva donde: “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.” (p.23). El tema seleccionado es un proyecto completamente social, ya que estudia la facultad que tienen los seres humanos para dar a entender sus ideas. Cada ser humano es diferente, y las teorías existentes no aplican para todas las personas por igual; solo son una guía genérica.

3.4 Población y muestra.

La población según Latorre, Rincón y Arnal, (2003) “es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”. (p.78).

Según Balestrini, (2006) explica que la población, desde el punto de vista estadístico “es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes y que se relacionan directamente con la investigación y para las cuales serán válidas las conclusiones que se obtengan” (p.210). En la presente investigación la población consta de 48 personas que son el total de trabajadores, entre coordinadores, bomberos, personal administrativo y de apoyo, que forman parte de la nómina mensual de la organización en estudio.

Ahora bien, tomando en cuenta las palabras de Hurtado, I y Toro, J. (1998) donde indica que “Uno de los aspectos que es considerado de mayor importancia a la hora de determinar el tamaño de la muestra es el tipo de investigación que se utilizará”(Pág. 79), Por otro lado, según Arias, F. (2006) la muestra “Es un subgrupo

de la población, un subconjunto de elementos”. (p.80). En tal sentido, la muestra es de tipo intencional la cual define Hurtado (ob.cit.) como “un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población, con el fin de obtener toda la información necesaria y de alta calidad en la recolección de datos”, por lo tanto la muestra es de 30 trabajadores que comprenden el personal de bomberos y personal administrativo , que son aquellos que reflejan las mayores tasas de ausentismo, rotación y solicitudes de permisos en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. (p.53) En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

3.5.1 Encuesta

En la presente investigación la técnica utilizada para conocer la percepción que tienen los bomberos y personal administrativo de la Estación Central, Tnte. Cnel (B) + Rafael Anselmo Mujica Muñoz, respecto al clima organizacional, es la encuesta, en este sentido Díaz de Rada (2001), describe a la encuesta como “la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.”(p.13).

Por otra parte, el instrumento para la recolección de los datos fue un cuestionario, que según Delgado (2008) “es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas,

por rangos, de opciones múltiples, etc.”(p.285). Dicho cuestionario está basado en el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord compuesto por 30 preguntas mas cinco adicionales que se refiere a la actitud sobre los cambios con una escala tipo Likert de cinco (5) opciones de respuesta estipuladas en el siguiente orden:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferente o indeciso.
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo.

En este sentido, se aplicó el cuestionario a fin de dar cumplimiento al primer y segundo objetivos específicos establecidos en la investigación.

El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord.El Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. El Modelo de las Seis Casillas de Marvin Weisbord, ayuda a visualizar la organización como un todo sistemático, analiza cuál es el propósito o propósitos de la misma, su estructura, sus relaciones, el sistema de recompensas, el liderazgo así como los mecanismos auxiliares. Es un marco de referencia desarrollado para evaluar la operación de las organizaciones.

Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional y está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

- **Propósitos:** ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?
- **Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

- **Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?
- **Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- **Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
- **Mecanismos Auxiliares:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

3.5.2 Revisión Documental

Para Hurtado, J. (2008), es una técnica en la cual se recurre a la información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido productos de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio.(pág. 427)

De acuerdo a Jiménez y Carrera (2002), la señalan como Observación documental refiriéndose a la utilización de los documentos para obtener datos y/o para analizarlos como objeto de estudio, pudiéndose decir, que existen dos tipos de documentos, aquellos que muestran los datos y los que en sí mismos son vistos como hechos. (pág. 37)

Dentro de esta perspectiva, dicha técnica se aplicó por medio de la lectura de libros, textos, entre otros que son de interés para esta investigación.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Para Tamayo y Tamayo (1987), “El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones. Por lo tanto se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos”. (Pág.103).

Una vez recolectada la información, se siguió una serie de pasos a fin de organizar e intentar la respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los datos obtenidos después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección, se clasificaron, registraron y tabularon para su posterior análisis e interpretación.

En primera instancia, se emplearon la recopilación de la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de libros, y páginas de internet, la misma fue revisada, organizada y analizada, a través de un resumen analítico de los hechos relacionados con el tema de estudio.

Seguidamente, se procedió a reconstruir o contextualizar las respuestas obtenidas a través de la aplicación del cuestionario. Esto supone codificar el nivel o niveles de importancia de los datos recolectados. Para procesar los datos se realizan básicamente dos técnicas fundamentales, como el registro y la tabulación.

3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento

Antes de la aplicación de los instrumentos se hizo necesaria la revisión exhaustiva de las variables que se estudian; la validez y confiabilidad de un instrumento es trascendental para que la investigación sea fidedigna, ambas deben ser probadas, buscando un margen de error mínimo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez de un Instrumento “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 277)

Por otra parte Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen la confiabilidad de un instrumento como “grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p 277).

En este sentido, cabe resaltar que el modelo de cuestionario de Weisbord aplicado en el presente trabajo de investigación ha sido utilizado en los diferentes antecedentes revisados, por eso su confiabilidad y validez del instrumento ha sido demostrado en numerosas ocasiones

3.7 Fases Metodológicas

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

Fase I: Diagnóstico del ambiente interno de la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo

- Se aplicó una observación directa en el lugar donde se desarrollan las acciones de todo el personal involucrado en la Organización, desde la gerencia hasta el personal de apoyo.
- De acuerdo con la observación directa, se seleccionará el cuestionario mas adecuado, con el fin de que se pueda hacer un buen análisis y así, proponer las estrategias gerenciales mas indicadas.

Fase II: Análisis de los factores que afectan de manera negativa el clima organizacional en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.

- Se consideró los resultados obtenidos en la fase anterior para hacer el respectivo análisis.
- Se realizó una clasificación de los factores que inciden negativamente en el ambiente laboral de la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.
- Se jerarquizó las causas, para así, atacar los principales factores que afectan el desempeño laboral.

Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional en el Cuerpo de Bomberos, Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.

Se plantearon las estrategias para mejorar el ambiente interno de la mencionada Estación después de analizados los factores que inciden en el desempeño laboral y que permitirá disminuir el ausentismo y rotación de personal.

Fase IV: Evaluación económica de las estrategias mediante la relación costo- beneficio.

A través de esta fase, se hallarán los costos asociados a la implementación de las estrategias, estableciendo los costos que generan las diferentes estrategias en comparación con los beneficios que va a tener la Institución al aplicar estas mejoras. Es bueno señalar que muchos de los beneficios en este tipo de estudio no son cuantificables, es decir, no en cifras; más bien esos beneficios como cambio de actitud del personal, aumento en la motivación de los trabajadores, disminución de conflictos laborables entre otros, incidirá en el desempeño de la Institución y contribuirá enormemente al servicio prestado a la Comunidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos mediante el desarrollo de la investigación utilizando diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como, la observación directa expresada en una lista de cotejo y la encuesta a través de un cuestionario del Modelo Weisbord para el análisis de los mismos para establecer las conexiones entre los hallazgos encontrados y las posibles causas que generan un estudio sobre el clima organizacional, a fin de alcanzar el objetivo general de la presente investigación.

4.1 Fase I: Diagnóstico del ambiente interno de la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo

El desarrollo de esta etapa se inicia con una revisión documental de la reseña histórica del Cuerpo de Bomberos de Valencia identificando su visión, misión y objetivos para poder así conocer las bases de la Organización, aspectos fundamentales que inciden en el ambiente interno; luego se continua con la observación directa, analizando el entorno en el cual se desarrolla la jornada laboral así como también, la relación interpersonal establecida entre el personal que labora en la institución, es el momento de recalcar que es la percepción de la investigadora con el contacto con los trabajadores que permite recopilar elementos y hechos correspondientes al nivel de motivación existentes en los empleados de la institución, parte de esta información se obtiene de una lista de cotejo, donde se califican ciertos elementos considerados importantes que impactan directamente en el presente estudio. Finalmente se realizaron encuestas para conocer la experiencia que tienen los trabajadores entorno a sus labores diarias y así medir el impacto de las actividades de acuerdo a su punto de vista.

4.1.1 Reseña Histórica el Cuerpo de Bombero de Valencia.

El cuerpo de Bombero de Valencia, fue fundado el 24 de julio de 1950 por iniciativa de la cámara de comercio precedida por el Cddno. Waldemar Carrillo Rojas y un comité integrado por representantes del club de Leones y Rotary Club Internacional, con aportes del ejecutivo del estado por parte del gobernador Cddno. Ramón Ruiz Miranda y del Consejo Municipal en su Presidente Cddno. Eduardo Celis Saune, siendo primer comandante y segundo comandante el Sgto. 1ro Rafael Anselmo Mújica Muñoz y el cabo 2do José Asunción Márquez respectivamente.

En el lapso de 67 años de fundado, el Cuerpo de Bombero de Valencia ha sido formado de todos los Bomberos que se desempeñan en el sector industrial y de servicios, logrando en la actualidad convertirse en el centro de instrucción por excelencia de las Brigadas de diferentes industrias asentadas en el municipio Valencia y aledaño.

En toda la historia la bomberil valenciana, solamente ha ocurrido un solo accidente en la atención de siniestro con la pérdida de la vida de un efectivo, lo que evidencia el alto grado de seguridad con las que se realizan las distintas operaciones en la atención de emergencia.

El Cuerpo de Bombero de Valencia a partir del año 1989 comienza a sufrir una de las más importantes crisis de su historia, el parque automotor comienza a deteriorarse, se cierra la apertura a las condiciones socioeconómica del Bombero y comienza la deserción de los profesionales Bomberiles al sector privado, crisis que se mantiene hasta el año 2014 cuando comienza el franco progreso hacia la optimización total en la atención de los Servicios que se presenta a la comunidad, y gracias al apoyo incondicional brindado por el Alcalde de la ciudad Ing. Michele Cocchiola Pugliese y el Presidente del I.A.M Cuerpo de Bombero de Valencia Sr. Jaime Armado, este organismo inicia la recuperación del parque automotor lo que logro la estabilización de la institución bomberil, en el ámbito de las condiciones

socioeconómicas del funcionario se logro varios aumentos salariales y la reapertura a la preparación vocacional del efectivo permitiendo nuevamente el ingreso de los Bomberos a las diferentes universidades y tecnológicos, se ha dotado de equipo de tecnología de avanza, también se inicio la ejecución de planes de mejoramientos profesional del bombero y se comenzó con el programa de seguridad social para los efectivos Bomberiles, empleando civiles y familiares, en lo que se podría calificar como el comienzo de la recuperación total de la Institución con la participación comunitaria que es el elemento fundamental y la mejor alternativa para garantizar una sociedad solidaria, que incremente la inclusión social y eleve la conciencia ambiental.

Es una organización constituida por personal altamente calificado, con vocación de servicio, disciplina, mística y abnegación, con especialización en diferentes áreas de Protección Civil así como carreras Universitarias o técnicas Universitarias. El propósito es la protección de vidas y bienes, utilizando para ello los conocimientos en prevención y extinción de incendios, auxilios médicos de emergencias, búsqueda, rescate y manejo de materiales peligrosos.

Todo esto avalado por la gente a la cual se sirve y a la experiencia de casi sesenta años acumulados desde la fundación, teniendo también en cuenta el liderazgo del personal de Oficiales y sub-oficiales, bomberos y el resto del equipo que lo conforma.

Su estructura organizativa permite responder ante una emergencia en el menor tiempo posible, gracias a la ubicación estratégica de las diferentes Estaciones que integran al Cuerpo de Bomberos de Valencia, sumado a la eficiencia, eficacia y efectividad del personal.

Misión

Salvaguardar la vida y bienes de las personas amenazadas por eventos naturales o tecnológicos, capaces de originar una emergencia, aplicando medidas de prevención,

mitigación y atención directa, oportuna y permanente, contando para ello con un recurso humano altamente calificado y comprometido, conjuntamente con la participación y protagonismo de la comunidad, bajo los principios de eficiencia, seguridad, calidad y protección al ambiente.

Visión

Ser reconocidos como una organización líder en la administración de emergencias o desastres, que promueva la participación y protagonismo de la comunidad, a través de la autoprotección colectiva e individual.

Valores

Son valores irrenunciables de cada bombero y de quienes prestan servicio en nuestra institución, que asumimos voluntariamente aún a riesgo de la seguridad y bienestar individual. Disciplina, Abnegación, Espíritu de Cuerpo, Vocación de Servicio, Lealtad, Honor, Solidaridad, Valentía, Integridad Moral, Cumplimiento de las normas y leyes, Prácticas y ejercicios Bomberiles, Mantenimiento de las Instalaciones y Equipos.

Objetivos

La formación integral del Cuerpo de Bombero de Valencia, en diferentes áreas de conocimiento y a nivel de la emergenciología para el logro de la optimización del servicio dirigidos y el adiestramiento dirigido a los diferentes sectores (Industriales, Comerciales, de Servicios Comunidades Organizadas, Centro Educativos, Hospitales, Hospitalarios, etc.), para la prevención y control de accidentes.

La vocación de servicio de Bomberos va dirigida al bienestar de las comunidades, a través de la prestación de servicio como son las medicinas prehospitalarias donde inclusive se atienden partos por no poder la paciencia llegar al centro hospitalario, en

el área de rescate de personas atrapadas en vehículos, ascensores, instalaciones industriales y áreas confirmada, en el área de servicio especiales con el control de fugas de gases, derrames de líquidos y otras sustancias nocivas y el área de incendios en la atención de los mismos y de la prevención que es la más importante en el servicio que prestan los Bomberos.

Organigrama de la Institución



Fuente: Estación Central del Cuerpo de Bomberos. Municipio Valencia

4.1.2 Observación directa

A continuación se presenta la distribución de la población de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de Valencia, objeto de estudio, conformada por 48 trabajadores que se muestran en el cuadro 6.

Cuadro 6. Distribución del personal

Cargo desempeñado	No. De trabajadores
-------------------	---------------------

Director de Operaciones	01
Inspector General de Riesgo	01
Jefe de la División de Gestión de riesgo	01
Coordinadores de Gestión de Riesgo	03
Coordinador de Recursos Humanos	01
Coordinadores de Actividades	02
Coordinador de Capacitación	01
Bomberos	21
Personal Administrativo	09
Personal de apoyo	05
Total	48

Fuente: Departamento Recursos Humanos del Cuerpo de Bomberos.(2017)

En el siguiente cuadro 7 se detalla los resultados obtenidos durante la realización de la observación directa:

Cuadro 7. Ficha de Observación

ITEM	CRITERIOS	SI	NO
1	¿Las condiciones del medio ambiente de trabajo son favorables?		X
2	¿Están establecidos canales formales de comunicación?	X	
3	¿Se respetan los canales de comunicación?	X	
4	¿La comunicación empleado supervisor es fluida y eficiente?		X
5	¿Se observa ausentismo laboral?		X
6	¿Existe estabilidad laboral?		X
7	¿Existe separación de funciones en los diferentes cargos?	X	
8	¿Se percibe un ambiente laboral armonioso?		X
9	¿Se observa recarga de trabajo en los empleados?	X	
10	¿Existe discusiones entre compañeros de trabajo?	X	
11	¿Los trabajadores conocen sus funciones en cada departamento?	X	
12	¿Los trabajadores están de acuerdo con las órdenes de sus superiores?		X
13	¿Se percibe un trato cordial entre los trabajadores y sus superiores?		X
14	¿Los trabajadores sienten que son recompensados de acuerdo a su desempeño?		X

15	¿Conocen los trabajadores la misión y visión de la Organización?	X	
16	¿Poseen los trabajadores todos los recursos físicos y tecnológicos para la realización de sus actividades?		X
17	¿Los trabajadores tienen una actitud favorable a los cambios?		X
18	¿Existe rotación de personal continuamente?	X	
19	¿Se percibe un personal desmotivado en la organización?	X	
20	¿Existe un liderazgo de la alta gerencia?		X

Fuente: Omaña Heidi (Aplicación Nov 2017)

Es importante destacar que los resultados obtenidos de la observación directa a partir de los aspectos observados son generales, es decir, fueron arrojados desde la perspectiva de la persona que realizan el presente estudio, por lo tanto, están determinados en un renglón que abarca la mayor cantidad de trabajadores.

4.1.2.1 Análisis e Interpretación de la observación directa

1.- Se observa que no existe las condiciones para un ambiente agradable de trabajo. Un buen ambiente tiene que estar compuesto por las oportunidades de progreso que ofrezca la Organización así como la seguridad y estabilidad laboral, el buen trato con los compañeros de trabajo, y que las funciones de supervisión sean ejecutadas con respeto y valores que identifican a la Institución. Adicional a esto, es importante que la entidad provea buenas instalaciones y equipos para que el personal se sienta en un clima agradable para llevar a cabo sus responsabilidades.

2.-Aunque se evidencie por el organigrama de la Institución que existen líneas claras y bien definidas de autoridad y responsabilidad y los trabajadores conocen sus funciones; se percibe que la comunicación que se realiza a través de esas líneas no es la correcta. La información, muchas veces, no llega en el momento oportuno y eso origina un malestar a los demás miembros del Cuerpo de Bomberos.

3.- Existe un marcado ausentismo laboral, bien sea, por reposos médicos y permisos no remunerados del personal y eso afecta el desenvolvimiento de las actividades de la Estación de forma negativa, trayendo como consecuencia la recarga de trabajo a los demás miembros de la Institución provocando agotamiento y fatiga en sus lugares de trabajos.

4.- La alta rotación del personal tanto de los niveles medio y bajo de la Institución debido a las renuncias de trabajadores, ha permitido que los que están en nomina realicen funciones que no tienen asignadas ocasionando una falta de eficiencia en la ejecución de sus propias labores como también el uso de un tiempo dedicado a la inducción de los nuevos ingresos.

5.-Se observa que las relaciones de los integrantes de la Organización no son armoniosas presentándose diferencias y roces entre ellos. Este problema existe entre trabajador-jefe como también entre compañeros de un mismo nivel jerárquico obstruyendo los procesos comunicacionales entre los distintos niveles de autoridad en la organización. Esta situación evidencia una falta de herramientas para que la comunicación sea eficaz desde los líderes de la empresa hasta sus colaboradores, cuyo ejemplo es vital para que las relaciones interpersonales se desenvuelvan en un clima claro y agradable para todos, garantizando que los canales de comunicación sean utilizados efectivamente.

6.-Se evidencia que no existe un líder dentro de la alta gerencia. La presencia de un liderazgo ayuda a que los objetivos organizacionales sean alcanzados más expeditamente, ya que encamina todos los esfuerzos de los trabajadores en la consecución de los mismos.

Un buen líder es relevante para la creación de un clima favorable donde las personas se sientan involucradas en su departamento, y donde los niveles de entusiasmo se incrementen producto de la renovación de los valores que los identifican como grupo.

7.-Los trabajadores no se sienten valorizados por sus superiores porque ven que sus esfuerzos y desempeños no son tomados en cuenta. Se observa que no hay una política de incentivos que mejore la calidad de vida de los involucrados en las actividades de la Institución.

8.-La desmotivación de la gran mayoría de los trabajadores esta presente en la Institución y la alta gerencia no ejecuta acciones para mantenerlos motivados. Lo que significa una debilidad en la relación que la entidad tiene con sus empleados; lo anterior se sustenta en que la motivación incide directamente en el clima organizacional, afectando desde la comunicación corporativa hasta la productividad que pueda manifestar los individuos en sus labores diarias.

4.1.3 Cuestionario del Modelo de las Seis Cajas de Weisbord.

Con los resultados observados en la observación directa considera la investigadora que la aplicación del modelo de Weisbord es el mas indicado para conocer cuales son los factores que inciden en el clima organizacional ya que representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El Modelo de las seis cajas está conformado de las siguientes dimensiones (las cajas):

- 1. Propósitos:** ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?

2. **Estructura:** ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
3. **Relaciones:** ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?
4. **Recompensas:** ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
5. **Liderazgo:** ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
6. **Mecanismos útiles:** ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

A través de estas encuestas comprendidas con un total de treinta y cinco preguntas, ver anexo B, las cuales abarcan siete factores relevantes para el estudio del clima organizacional en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo, entregados a cada individuo que forma parte de la muestra seleccionada, se lograron identificar las fallas que de alguna manera afectan desfavorablemente el ambiente organizacional que da vida a la institución anteriormente nombrada.

Es conveniente resaltar aunque el modelo de Weisbord se enfoca en las seis dimensiones ya nombradas anteriormente, se considera oportuna para este estudio una séptima dimensión que es la actitud hacia el cambio para medir cuan adaptable es la Organización para la mejora de sus procesos administrativos y tecnológicos, como lo sugiere en su trabajo de investigación la Profesora Maricela Peña(2015) de la Universidad Autónoma de México.

El cuestionario utilizado tiene una escala tipo Likert de cinco (5) opciones de respuesta estipuladas en el siguiente orden:

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

En el cuadro 8 se muestra la operacionalización de las variables consideradas en el cuestionario del clima organizacional, los contenidos operacionales (indicadores) de cada variable y los números de los reactivos correspondientes a cada una de ellas.

Cuadro 8.Operacionalización de las variables del clima organizacional.

Variable	Indicadores	Preguntas
Propósito	Claridad en las metas y si los trabajadores apoyan el propósito de la Organización.	1,8,15,22,29
Estructura	Es la disposición y las partes dentro de un todo.	2,9,16,23,30
Liderazgo	Aceptación del jefe y reconocimiento de ser competente, trato justo, atención en sentimientos de sus subordinados.	3,10,17,24,31
Relaciones	Relaciones cordiales, vínculos amistosos, reconocimiento y respeto de la personalidad humana.	4,11,18,25,32
Recompensas	La recompensa es a través de incentivos o en su caso un castigo.	5,12,19,26,33
Mecanismos útiles	Planificación,control, presupuesto y los demás sistemas de información	6,13,20,27,34
Actitud hacia el cambio	Organizaciones que son capaces de cambiar en un futuro, implementación de nuevos sistemas de administración, mejoramiento de la calidad.	7,14,21,28,35

Fuente: Omaña, Heidi (2017)

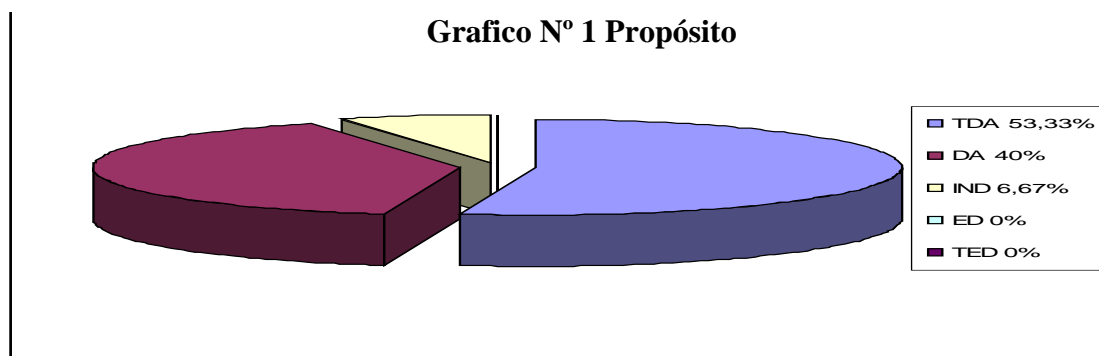
4.1.3.1. Resultados de la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional.

Una vez realizado el análisis de las variables que se evaluarán en el cuestionario y que están en íntima relación con las dimensiones del modelo de las seis cajas de Weisbord, se muestra gráficamente los siguientes resultados de la aplicación del instrumento que se muestra en el anexo B, a 30 trabajadores (21 bomberos y 09 personal administrativo) los cuales son los cargos que presentan la mayor rotación y ausentismo laboral. A continuación se presentan los resultados por dimensión o variable.

PROPÓSITO

Tabla 1. Conocimiento de las metas de la Institución.

Ítem	Descripción
1	¿Conoce con claridad las metas establecidas por la Organización?

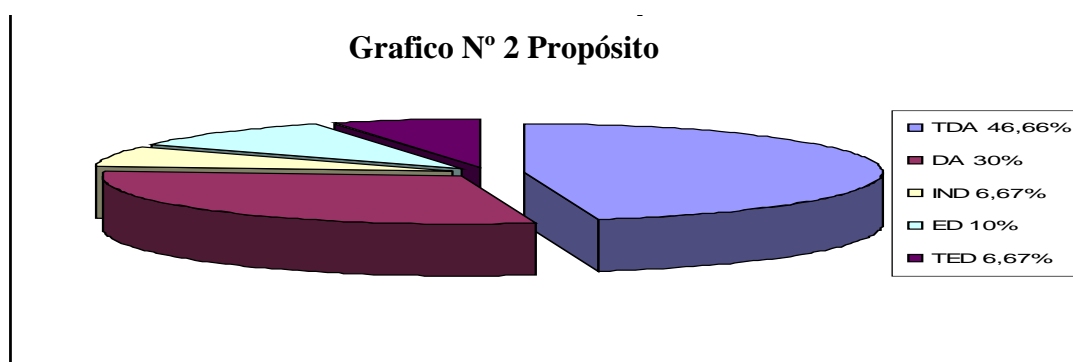


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Se puede evidenciar que más del 90% de los trabajadores tienen conocimiento claro y preciso de los objetivos y metas establecidas por las autoridades de la Institución.

Tabla 2. Información de las reglas y condiciones de trabajo.

Ítem	Descripción
8	¿Desde un principio, te informaron las reglas y condiciones del empleo?



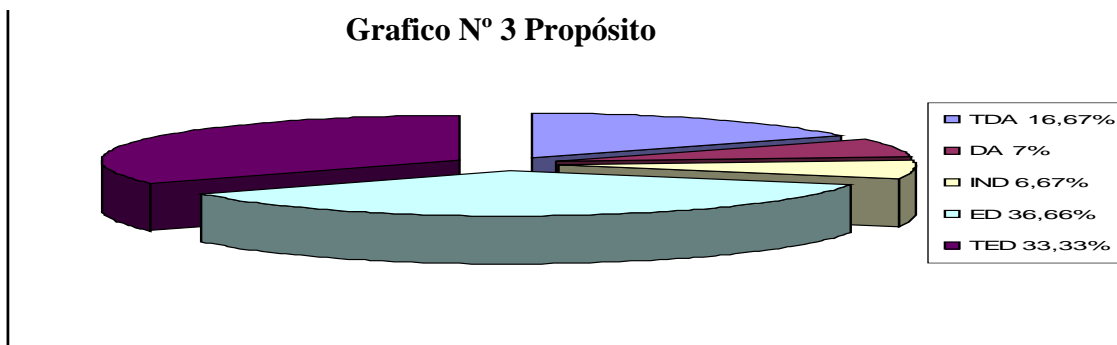
Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Se puede observar que 76,66 % de los encuestados manifiestan estar informados desde que iniciaron sus labores en la Institución, de las reglas y condiciones del trabajo a realizar.

Tabla 3 Conocimiento de situación actual de Institución.

Ítem	Descripción
15	¿En la actualidad conoces la situación en la que atraviesa la Institución?

Grafico N° 3 Propósito



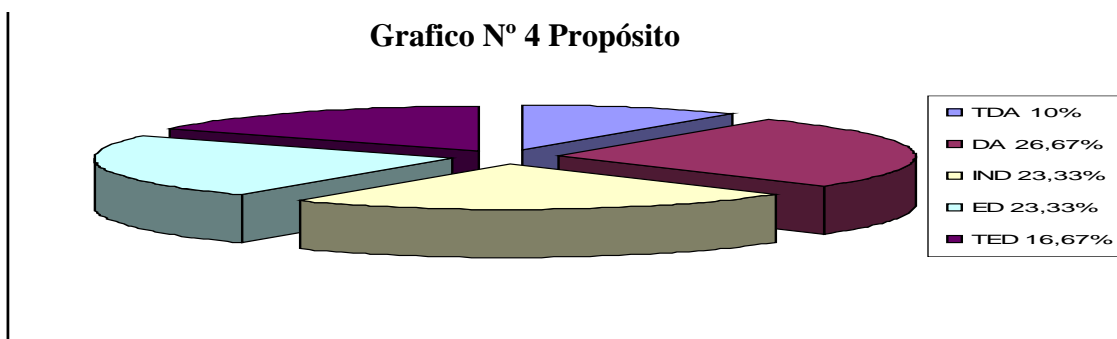
Fuente: Omaña H (2018)

Análisis: En relación a este ítem se puede determinar que en un 70% trabajador encuestados desconocen la situación que atraviesa la Institución en estos momentos.

Tabla 4 Compromiso del trabajador con trabajo.

Ítem	Descripción
22	¿Sientes compromiso con tu trabajo?

Grafico N° 4 Propósito

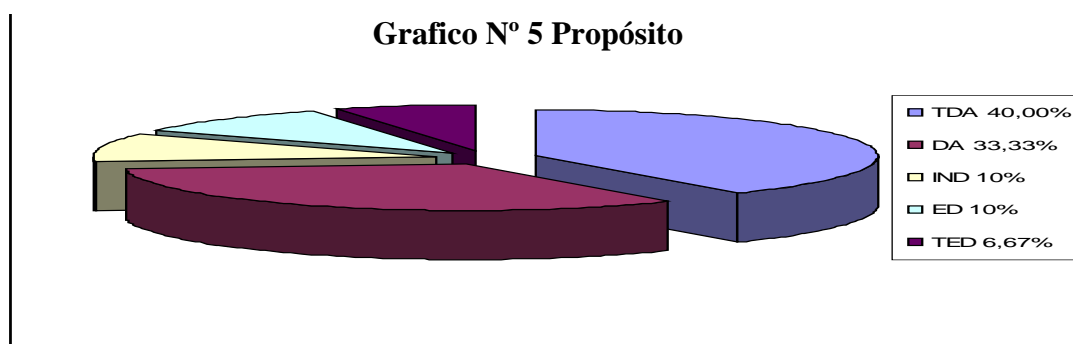


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: En este ítem se evidencia que los encuestados opinan en un mayor porcentaje (40%) no estar comprometidos con la Organización o no aprecian ese compromiso. Se observa que hay un gran número (23,33%) de trabajadores con indiferencia al contestar la pregunta

Tabla 5 Desempeño y calidad de servicio en el trabajo.

Ítem	Descripción
29	¿Consideras que el buen desempeño en tu trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?



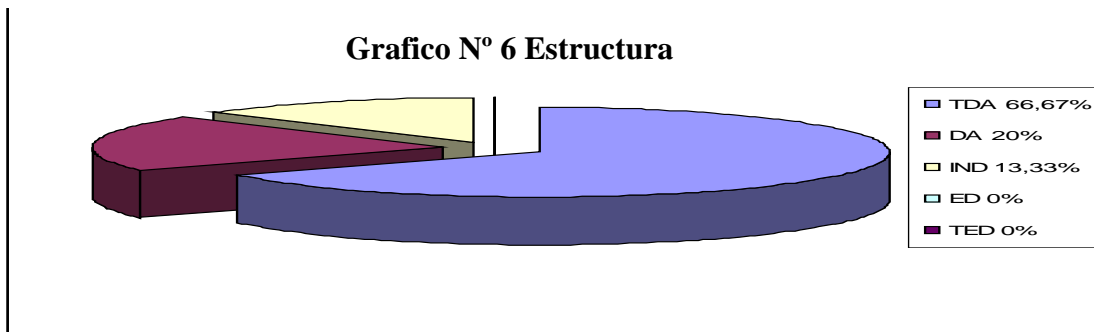
Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Con un 73 % los trabajadores opinan que el buen desempeño en su trabajo mejora la calidad de servicio prestado por la Institución, es decir, están consciente de la importancia de realizar su tarea de la mejor manera.

ESTRUCTURA

Tabla 6. Conocimiento del trabajador de su puesto en el trabajo.

Ítem	Descripción
2	¿En tu trabajo sabes cual es el puesto que ocupas?

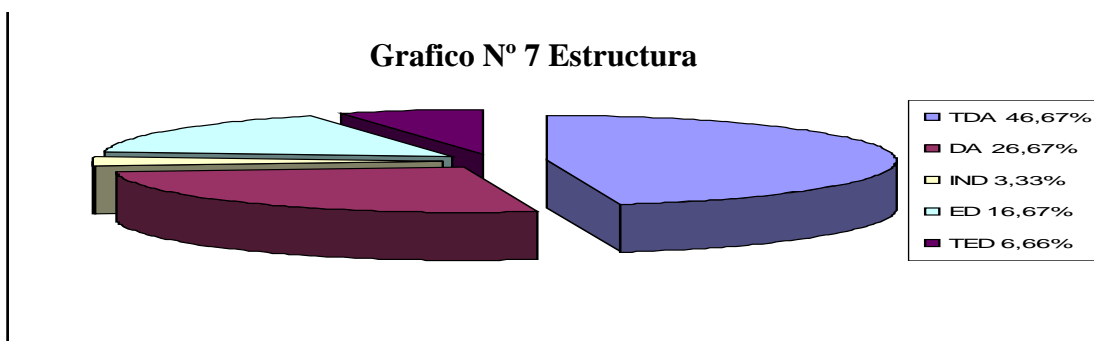


Fuente: Omaña H (2018)

Análisis: Se evidencia que más de un 80% de los encuestados conoce cual es su puesto en su área de trabajo.

Tabla 7. Conocimiento del trabajador de las tareas o funciones que realiza.

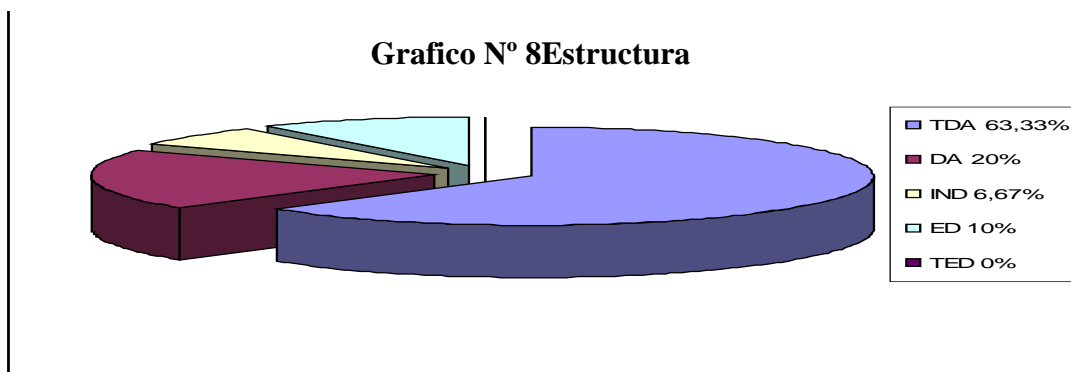
Ítem	Descripción
9	¿Conoces con exactitud las tareas o funciones específicas que realizas?



Análisis: Se observa que más del 70% del grupo de trabajadores encuestados conocen las funciones y tareas relacionadas con el puesto asignado.

Tabla 8. Ejecución de actividades diferentes a sus funciones.

Ítem	Descripción
16	¿Haces el trabajo que le corresponde a otra persona?

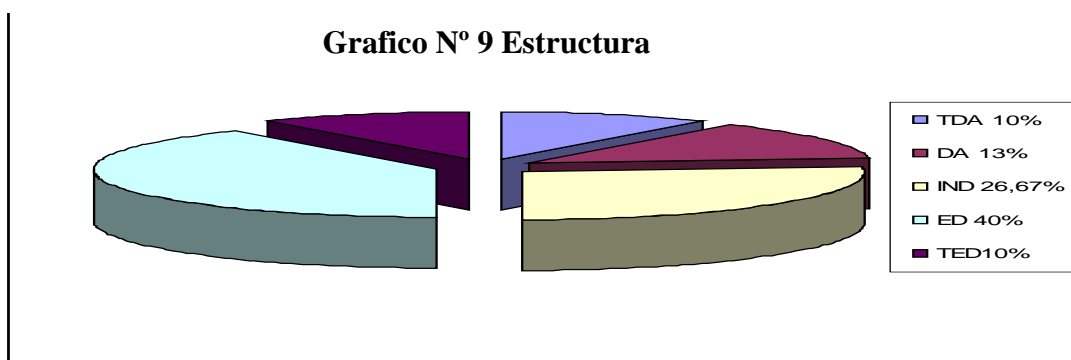


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Se evidencia en este ítem que más del 80% de los encuestados expresan que realizan actividades de otros compañeros de trabajo.

Tabla 9. Conocimiento del trabajador de sus autoridades.

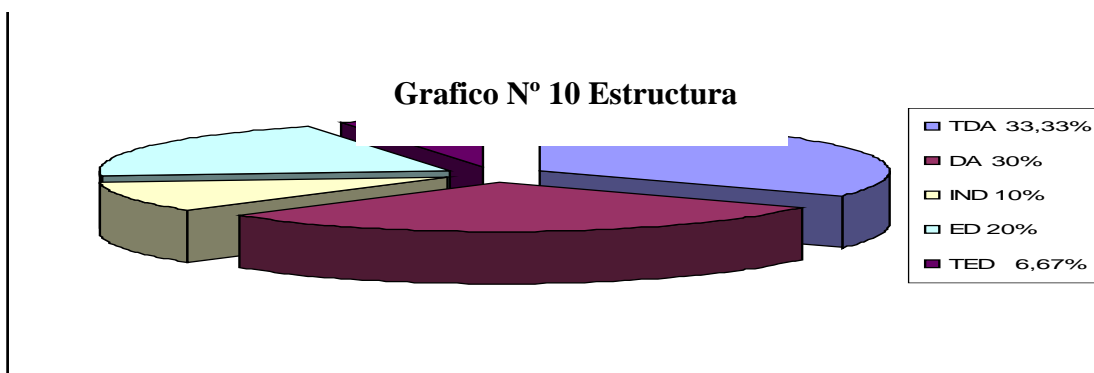
Ítem	Descripción
23	¿Conoces a las personas que tienen autoridad sobre tu trabajo?



in encuestados que no saben responder a la pregunta.

Tabla 10. Desempeño de tareas no acorde con su puesto de trabajo.

Ítem	Descripción
30	¿Desempeñas tareas que no corresponde a tu puesto?

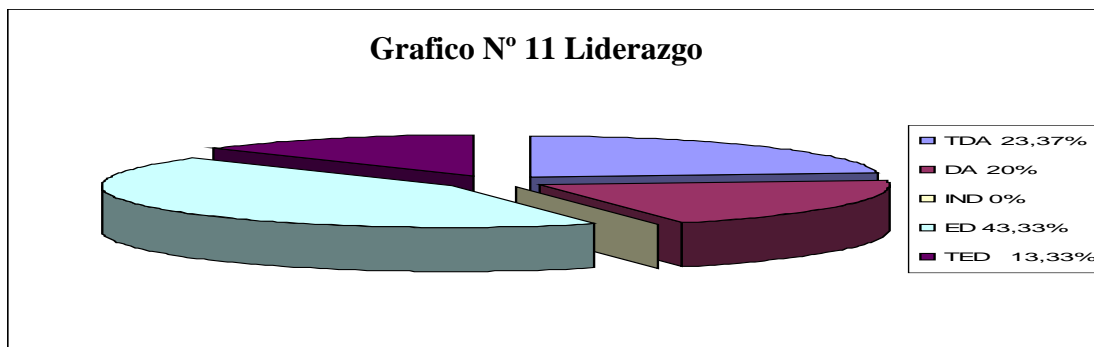


Análisis: en este ítem se confirma la opinión de los trabajadores en el ítem 16 al mencionar con más del 60% que desempeñan tareas que no le competen directamente a su puesto de trabajo.

LIDERAZGO

Tabla 11. Apoyo del supervisor para el buen desempeño del trabajador.

Ítem	Descripción
3	¿Tú supervisor inmediato te brinda apoyo necesario para desempeñar bien el trabajo?

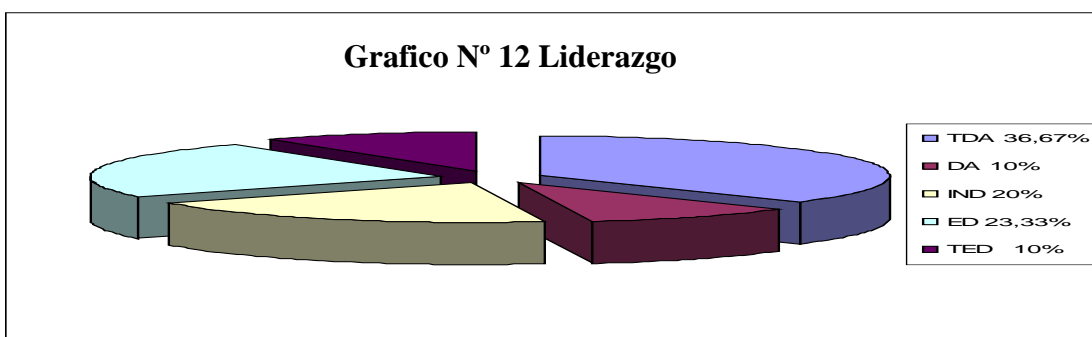


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Se observa en un 56.33% de los encuestados que no tienen el apoyo de su supervisor que le permita un buen desempeño en sus tareas.

Tabla 12. Acuerdo del trabajador a las decisiones tomadas por sus autoridades.

Ítem	Descripción
10	¿Estas de acuerdo con las decisiones y órdenes de tus superiores?

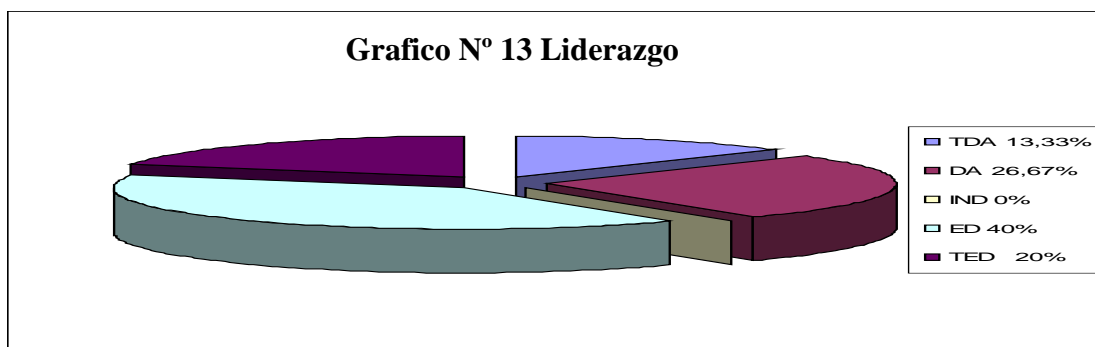


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: La opinión reflejada por los trabajadores permite observar que un 46,67% de ellos están de acuerdo con las decisiones y ordenes de sus jefes pero hay un 20% que se encuentran indecisos para tal afirmación.

Tabla 13. Colaboración de los jefes a la resolución de problemas laborales.

Ítem	Descripción
17	¿Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo?

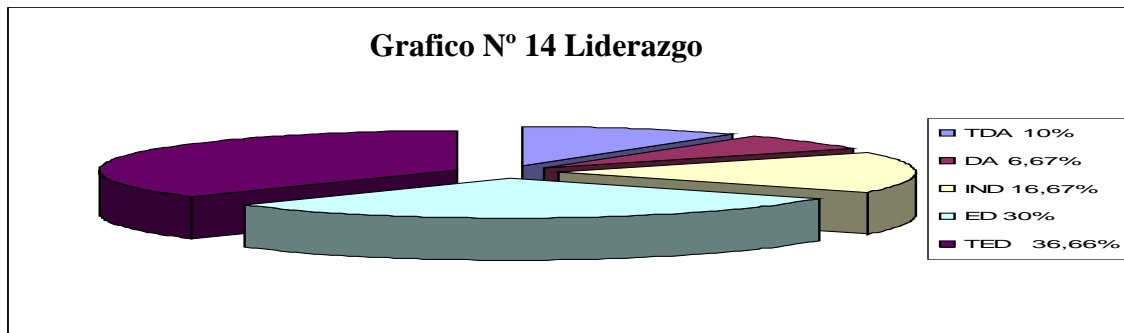


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Con un 60% los trabajadores expresan que sus jefes no colaboran en la resolución de los problemas laborales.

Tabla 14. Apoyo de los jefes a la resolución de conflictos entre los compañeros.

Ítem	Descripción
24	¿Tu jefe te ayuda a resolver problemas con los demás compañeros de trabajo?

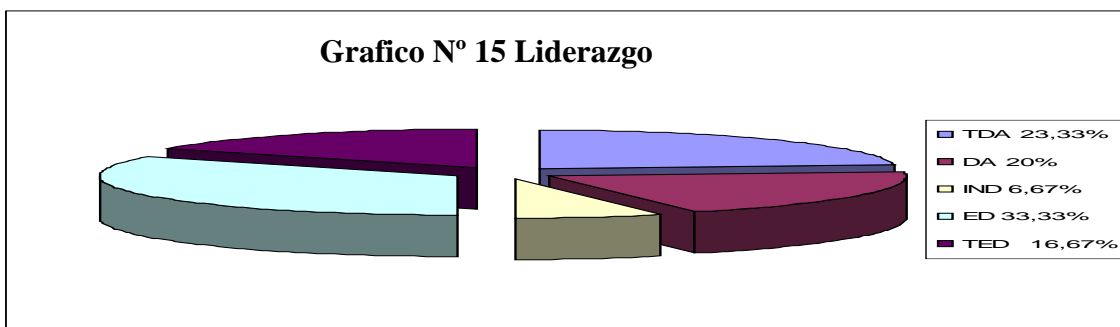


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Se evidencia con más del 65% de los trabajadores que sus jefes no apoyan a la resolución de conflictos generados entre los compañeros de trabajo.

Tabla 15. Suministro de información necesaria del jefe para la realización de actividades

Ítem	Descripción
31	¿Tu jefe te proporciona la información necesaria para cada actividad asignada?

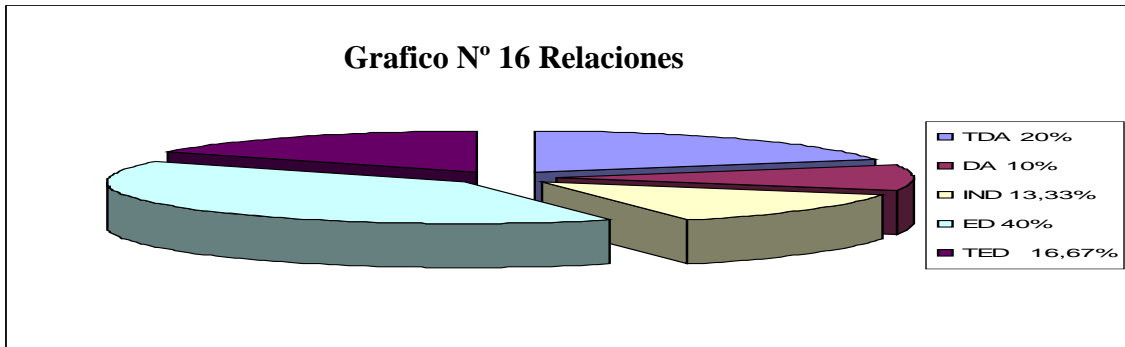


Fuente: Omaña H (2018).

RELACIONES

Tabla 16. Disposición del jefe a la resolución de conflictos en el trabajo

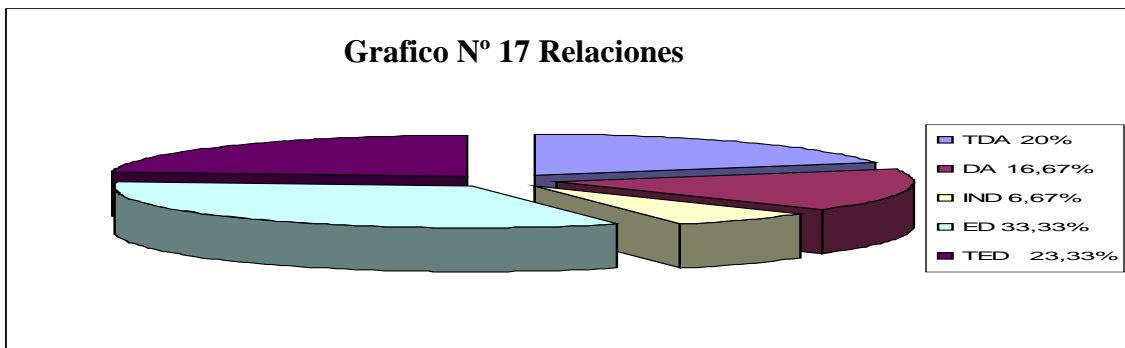
Ítem	Descripción
4	¿Consideras que el trabajo de los jefes para manejar conflictos es bueno?



conflictos laborales de la mejor manera.

Tabla 17. Solución de problemas por parte de los jefes.

Ítem	Descripción
11	¿Tu supervisor y/o jefe hacen todo lo posible para dar solución a los problemas que se te presentan?

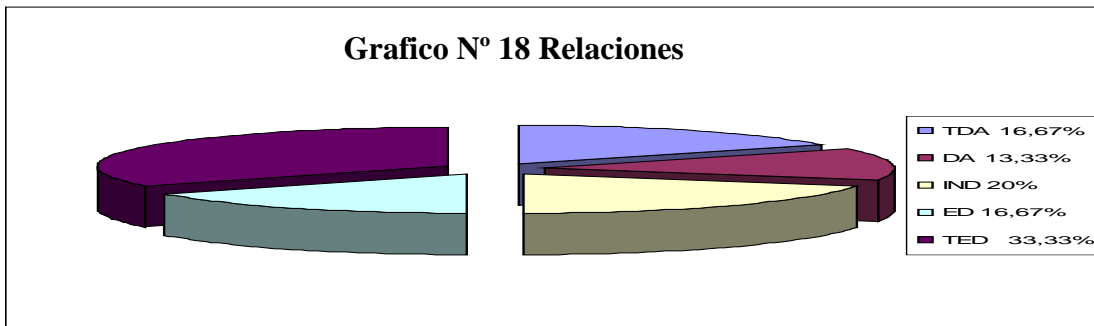


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Un 57% de los encuestados dicen que sus jefes no hacen todo lo que este a su alcance para solucionar los problemas presentados en la Estación.

Tabla 18.Existencia de un buen equipo de trabajo.

Ítem	Descripción
18	¿Consideras que en estos momentos la relación laboral provoca un buen equipo de trabajo?

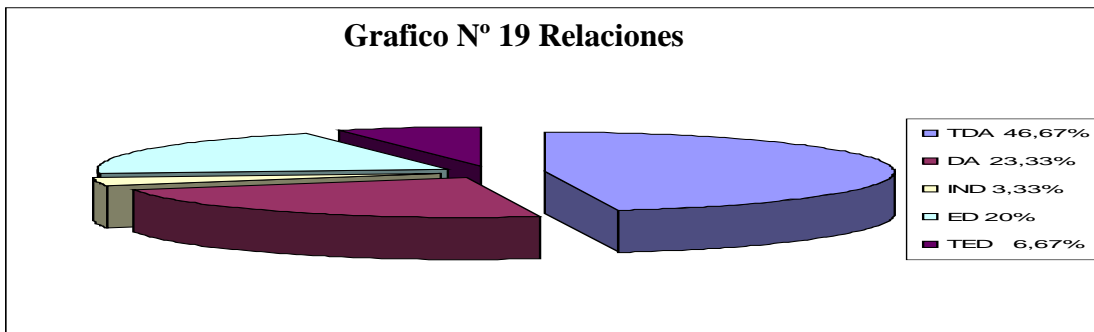


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Los trabajadores tienen con respecto a este ítem opiniones opuestas muy marcadas, con un 30% dicen estar de acuerdo con la premisa que la relación laboral existente incide con la conformación de un buen equipo de trabajo mientras otro 30% se encuentra en desacuerdo en tal afirmación. Es importante resaltar que un 20% está indeciso.

Tabla 19.Existencia de rivalidad entre compañeros de trabajo.

Ítem	Descripción
25	¿Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo?

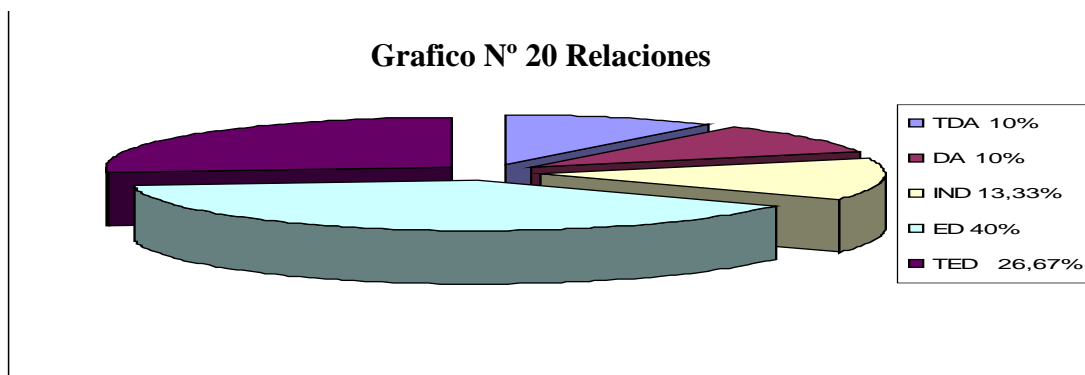


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Se evidencia con un 70% de los encuestados que existen rivalidades entre los compañeros de trabajo.

Tabla 20.Interés de los jefes por tener un ambiente laboral agradable.

Ítem	Descripción
32	¿Tu jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

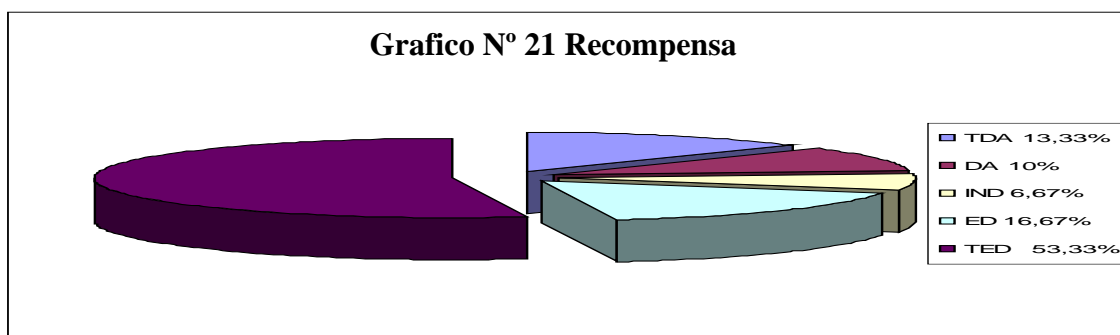


interés de tener un ambiente de trabajo agradable

RECOMPENSA

Tabla 21. Consideración de los sistemas de recompensas acorde al trabajo.

Ítem	Descripción
5	¿Consideras que el sistema de recompensas que se otorga va de acuerdo al trabajo que realizas?

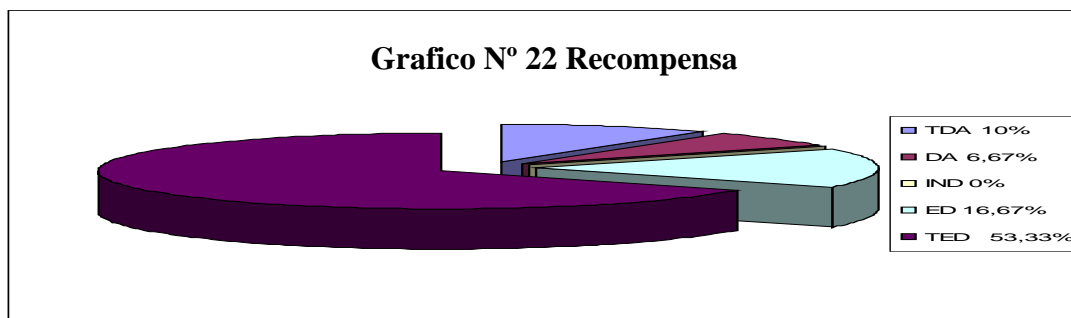


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: La gran mayoría de los trabajadores encuestados con un 70% expresan su desacuerdo con el sistema de recompensas en el trabajo e indican que no son las más acorde con las actividades que desempeñan.

Tabla 22. Relación de escala de pagos acorde al desempeño.

Ítem	Descripción
12	¿La escala de pagos va acorde a tu desempeño laboral?

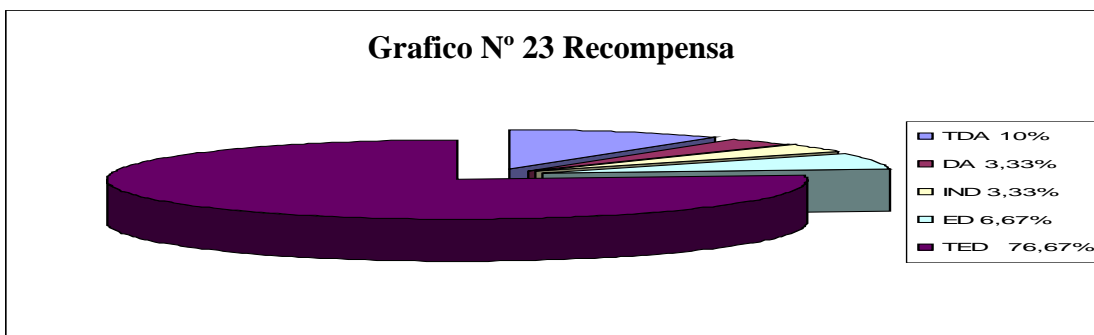


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Con un 70% también reflejan su desacuerdo en la escala de pagos por su desempeño laboral.

Tabla 23. Relación de los incentivos con las tareas realizadas.

Ítem	Descripción
19	¿Todas las tareas realizadas están relacionadas con incentivos?



Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Los encuestados opinan con mas del 80% que no existe una relación de los incentivos recibidos con respecto a las tareas que realizan.

Tabla 24. Otorgamiento de Incentivo por desempeño extraordinario.

Ítem	Descripción
26	¿Recibes algún otro tipo de incentivo por un desempeño extraordinario?

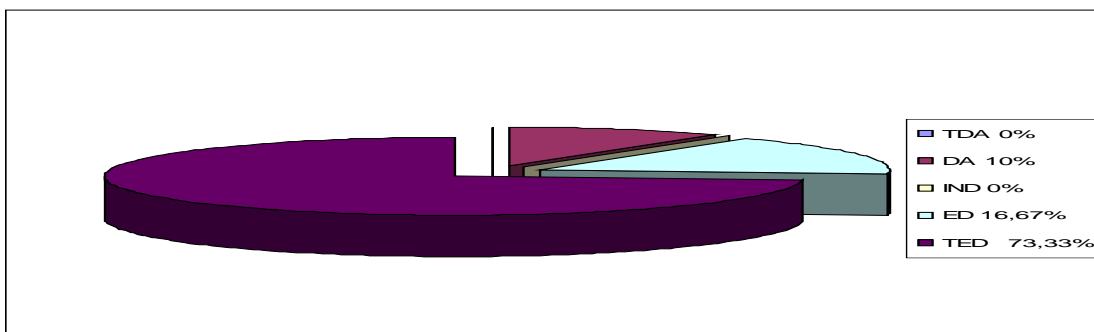


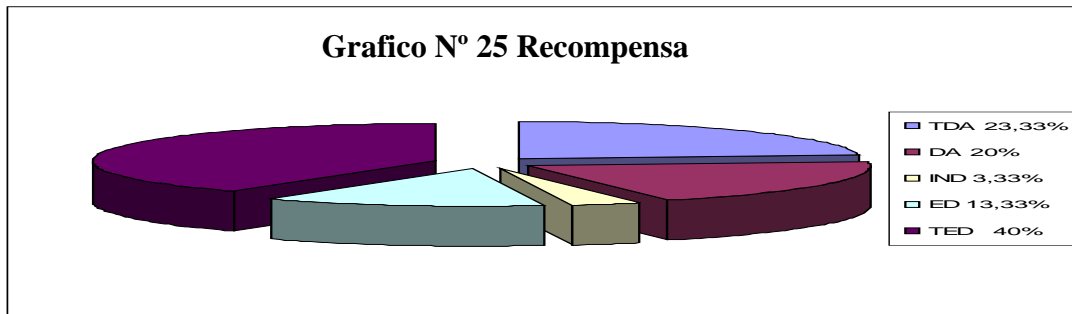
Grafico N° 24 Recompensa

Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Más del 80% de los trabajadores dicen que no reciben incentivos por actividades realizadas con un alto desempeño.

Tabla 25. Satisfacción del trabajador por beneficios otorgados.

Ítem	Descripción
33	¿Consideras que los beneficios que te ofrecen en tu trabajo te convienen?



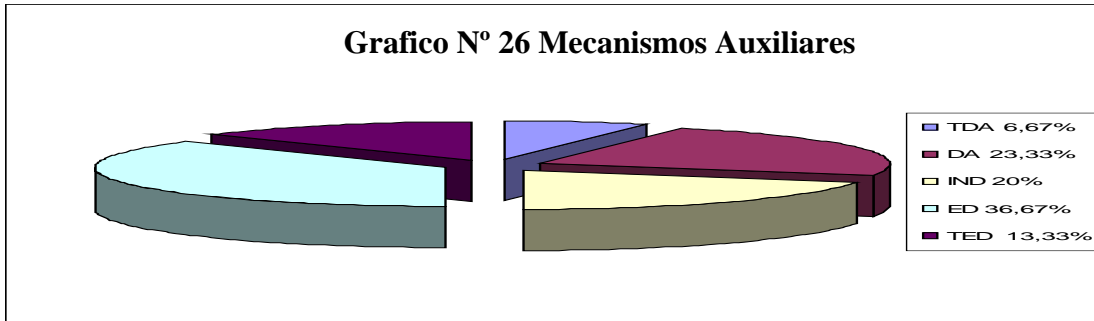
Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Igualmente los encuestados al responder este ítem tienen opiniones divididas por igual al llegar casi al 50% un grupo de ellos estar de acuerdo con otros beneficios otorgados por la Institución en cambio otro 50% dicen no estar de acuerdo con los mismos.

MECANISMOS AUXILIARES

Tabla 26. Comunicación entre compañeros de trabajo

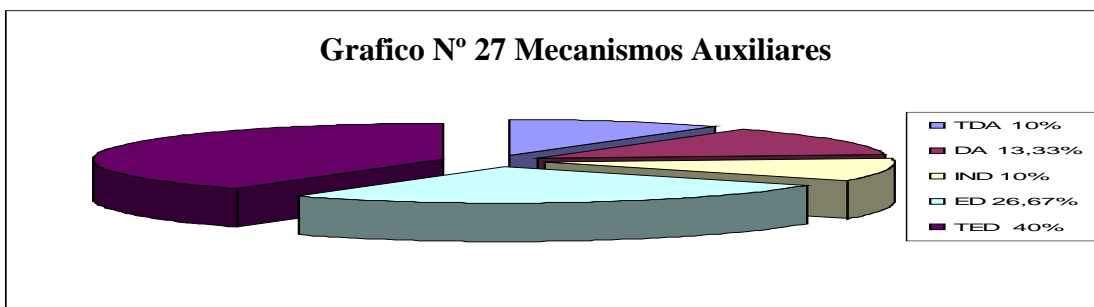
Ítem	Descripción
6	¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?



compañeros de trabajo.

Tabla 27. Motivación del personal en el trabajo

Ítem	Descripción
13	¿Te sientes motivado en tu trabajo?

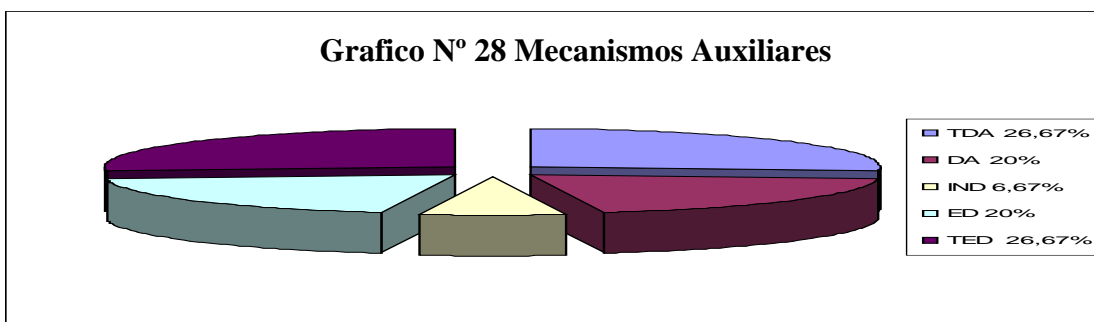


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Con más del 76% los trabajadores dicen que no se sienten motivados en su lugar de trabajo.

Tabla 28. Disponibilidad de recursos tecnológicos en el trabajo

Ítem	Descripción
20	¿Cuentas con la tecnología necesaria para desempeñar tu trabajo?

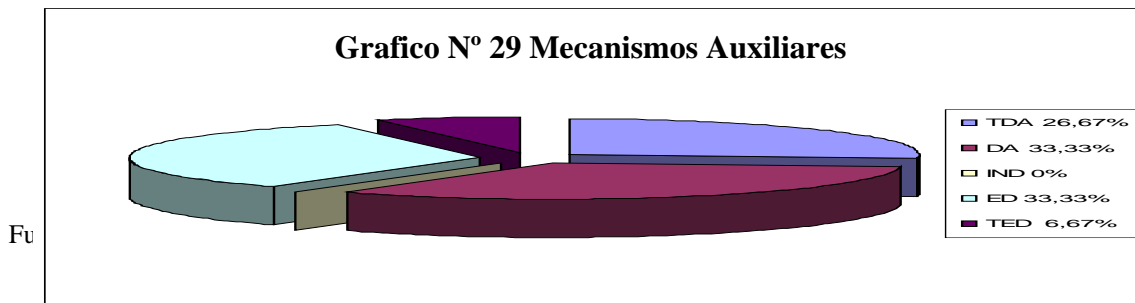


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: En este ítem se evidencia con 46% que los trabajadores tienen opiniones divididas sobre estar de acuerdo o no en relación a la disponibilidad de recursos tecnológicos necesarios para el desempeño de sus labores.

Tabla 29. Disponibilidad de recursos materiales para trabajar

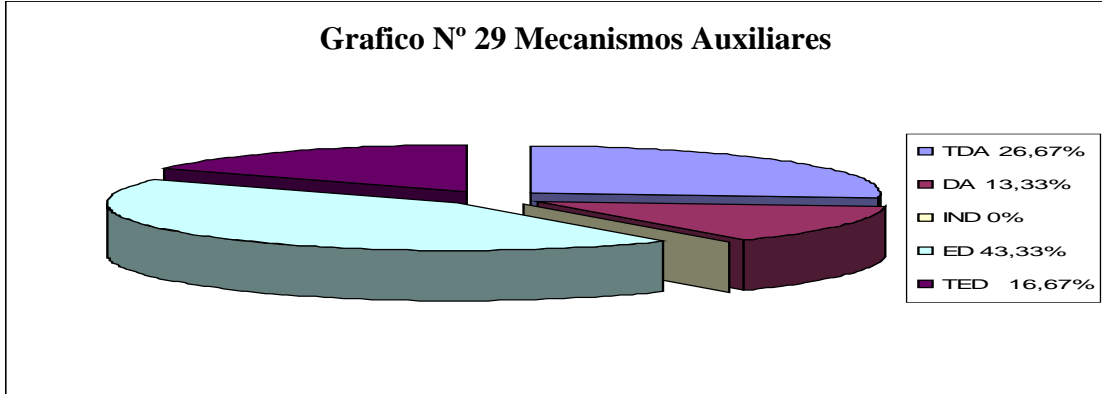
Ítem	Descripción
27	¿Cuentas con el material necesario para realizar tu trabajo?



Análisis: Se observa con un 60% que los trabajadores están de acuerdo con la existencia de recursos materiales disponibles en el lugar de trabajo

Tabla 30. Capacitación a los trabajadores

Ítem	Descripción
34	¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?



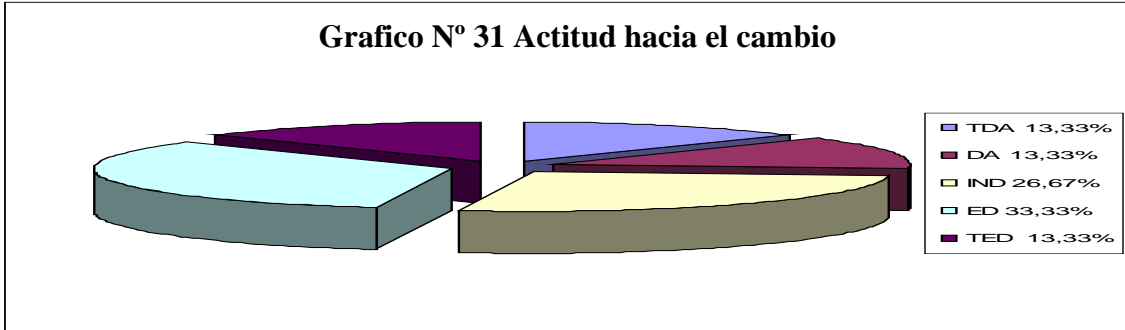
a

para el desarrollo de sus actividades.

ACTITUD HACIA EL CAMBIO

Tabla 31.Necesidad de cambio organizacional

Ítem	Descripción
7	¿Esta organización percibe la necesidad de cambio generada en su entorno?

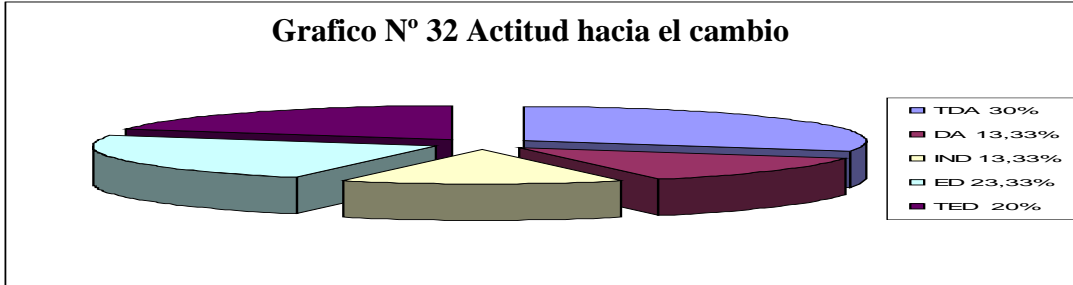


la

Organización no percibe la necesidad de cambio existente en su entorno.

Tabla 32.Falta de receptividad a nuevas políticas y procedimientos

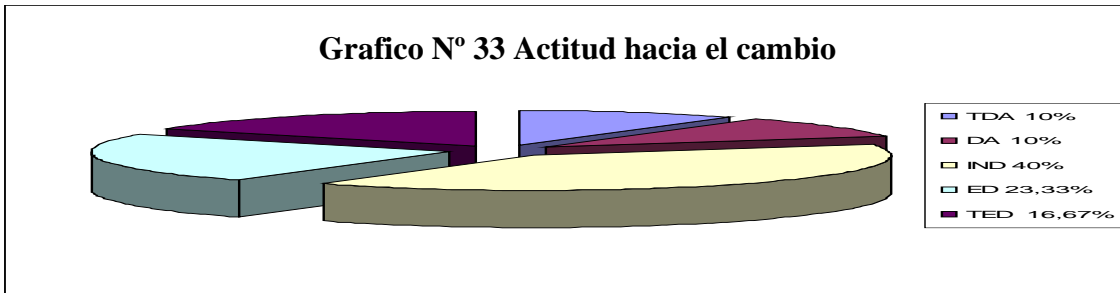
Ítem	Descripción
14	¿La organización no esta introduciendo nuevas políticas y procedimientos?



divididas sobre estar de acuerdo o no en relación a cambios o nuevas políticas y procedimientos

Tabla 33. Adaptación a nuevos cambios

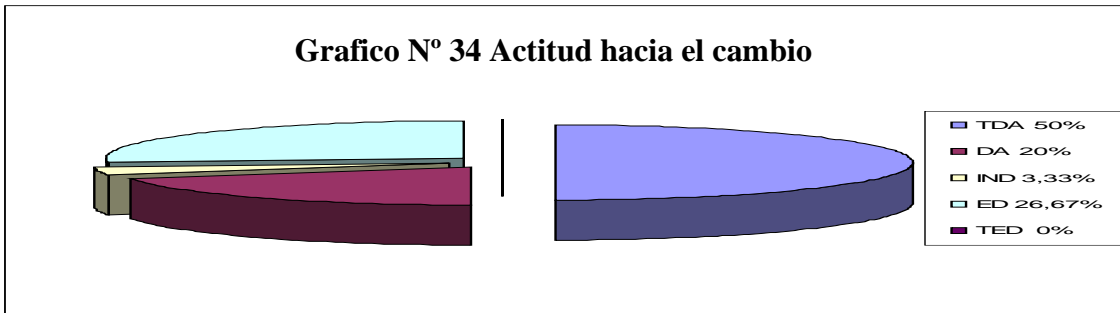
Ítem	Descripción
21	¿Esta organización favorece al cambio?



cambios dentro de ella. Y un 40% están indecisos en emitir una afirmación al respecto.

Tabla 34. Actitud proactiva hacia los cambios

Ítem	Descripción
28	¿Ocasionalmente, me gusta cambiar cosas relacionadas al trabajo?

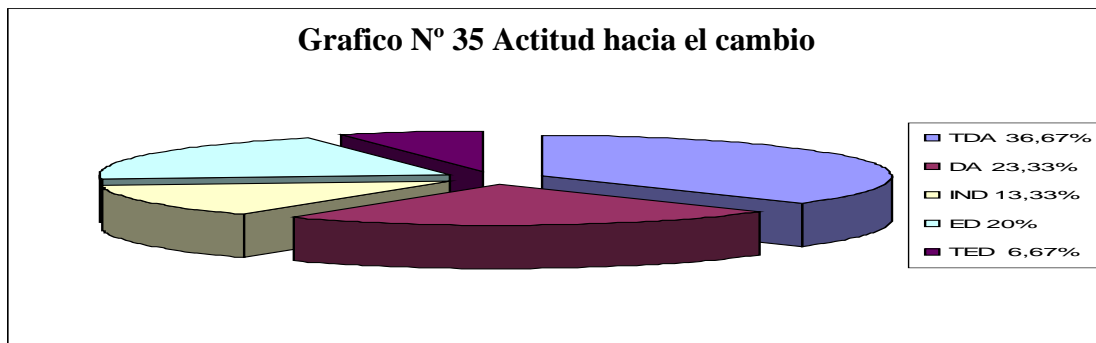


Fuente: Omaña H (2018).

Análisis: Con un 70% las personas dicen estar de acuerdo a cambios en su lugar de trabajo.

Tabla 35. Capacidad de la organización para efectuar cambios

Ítem	Descripción
35	¿Esta organización tiene la capacidad de conseguir los recursos para efectuar cambios?



de la capacidad para conseguir los diferentes recursos para efectuar los cambios necesarios.

4.2 Fase II: Análisis de los factores que afectan de manera negativa el clima organizacional en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.

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

4.2.1 Resultados del análisis del Cuestionario de Marvin Weisbord

Tabla 36. Análisis de las debilidades por cada dimensión o variable

DIMENSIONES	DEBILIDADES	P (%)
Propósito	Desconocimiento de la situación actual de la Institución	70
	Falta de Compromiso hacia la Institución.	63,33
Estructura	Ejecución de actividades diferentes a sus funciones.	80
	Desconocimiento o confusión quien es su superior o jefe inmediato la cual pueden recibir órdenes.	76,67
	Desempeño de tareas no acorde con su puesto de trabajo	60
Liderazgo	Falta de apoyo del supervisor en el buen desempeño en sus tareas.	56,33
	Poca colaboración por parte de los jefes en la resolución de los problemas laborales.	60
	Falta de apoyo de los jefes a la resolución de conflictos entre los compañeros.	65
	Poca disposición de los jefes a resolver los conflictos laborales.	56,67
	Incapacidad de las autoridades a dar solución a los problemas presentados en la Estación.	57

Relaciones		
	Existencia de rivalidades entre los compañeros de trabajo.	70
	Falta de interés de sus superiores a tener un ambiente de trabajo agradable	66,67
Recompensas	Desacuerdo en el sistema de recompensas	70
	Desacuerdo en la escala de pagos por su desempeño laboral.	70
	No hay relación de los incentivos recibidos con respecto a tareas realizadas.	80
	Falta de incentivos por alto desempeño	80
Mecanismos Auxiliares	Poca motivación de los trabajadores en su lugar de trabajo	76
	Falta de una capacitación adecuada para el desarrollo de sus actividades	60

Fuente: Omaña, Heidi (2018)

Los resultados que se reflejan en la tabla 36 muestran los factores que inciden de manera negativa en la Organización para que no exista un buen clima organizacional que permita a los trabajadores sentirse bien en cada uno de sus puestos de trabajos ocasionando una falta de motivación; esto a su vez repercuten directamente en la alta rotación y ausentismo laboral que se presenta en la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de Valencia. Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas de diagnosticar:

propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles, y liderazgo. Para este estudio se tomo en cuenta una séptima variable que es la actitud hacia el cambio, para evaluar si la Institución está en capacidad de afrontar algunas transformaciones que permita mejorar el clima organizacional, la cual evidenció la capacidad de los trabajadores de asumir retos y cambios en su entorno laboral de manera positiva, por lo tanto, las estrategias que se vayan a desarrollar de acuerdo al análisis que se realice contarán, seguramente con el apoyo de los trabajadores.

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como: la planificación, los incentivos y recompensas, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

Tomando este modelo como marco de referencia para evaluar la operación de las organizaciones, se va analizar cada una de los factores que han tenido mayor porcentaje en cada una de las casillas y así poder desarrollar estrategias que mejoren el clima Organizacional.

4.2.1.1 **Factor Propósito:** Abarca el propósito y misión de la Institución y participación de los objetivos hacia los trabajadores.

Con respecto a esta dimensión lo que se visualiza es que la mayoría de los trabajadores desconocen la situación actual de la Institución, bien sea por falta de información o que existen fallas en los canales de comunicación. También se aprecia que en los trabajadores hay una falta de compromiso hacia la Organización que no permite una identificación con

ella aunque están claro con las metas que persigue la misma. Esta percepción produce apatía y desgano entre las personas al desempeñar sus labores diarias.

4.2.1.2 **Factor Estructura:** Permite conocer como las tareas y responsabilidades están distribuidas dentro de una organización.

Los trabajadores consideran que la disposición organizacional es flexible y permite la consecución de metas, expresan que tienen conocimiento de las actividades que deben ejecutar por lo tanto, presentan su malestar e inconformidad cuando tienen que realizar labores que no corresponden a su puesto de trabajo aunado a lo anterior existe confusión sobre quien es su superior y a quien tienen que reportar.

4.2.1.3 **Factor Liderazgo:** Se refiere al estilo de liderazgo, la motivación y persuasión para con el grupo, a su guía para alcanzar los objetivos o metas de la Organización.

La percepción de la mayoría de los trabajadores es que no tiene el apoyo y colaboración de su jefe inmediato en la realización de sus tareas, las cuales repercuten en el buen desempeño en sus labores como también la falta de disposición de su superior para resolver conflictos entre los compañeros de trabajo. En esta dimensión el nivel de aceptación del jefe por parte de los trabajadores no es bueno ya que sienten que no hay un trato justo con sus subordinados. Indican que los esfuerzos dados por los jefes no aportan al desarrollo y crecimiento de la Institución y la atención que prestan a su unidad de trabajo.

4.2.1.4 **Factor Relaciones:** En esta dimensión muestra la forma como se relaciona las personas dentro de la Organización, la comunicación entre los colaboradores y el manejo de conflictos.

Es importante resaltar la percepción de los encuestados en esta variable que manifiestan la falta de interés de sus superiores a tener un ambiente laboral armónico y agradable al no dar soluciones a los problemas presentados en el lugar de trabajo por la poca disposición e incapacidad de los jefes a resolver los conflictos suscitados en la Institución .No existe una sana relación interpersonal entre los compañeros de trabajo generando en muchos casos rivalidades entre ellos. Por ultimo hay que estar atento a la posibilidad de conflictos no resueltos que conllevaría a empeorar el clima organizacional.

4.2.1.5 **Factor Recompensas:** Se refiere a la satisfacción del trabajador con respecto a su remuneración o compensación frente a la labor que desempeña y su oportunidad de crecimiento como también los incentivos que recibe.

La gran mayoría de los encuestados no están de acuerdo con la escala de sueldos y salarios por su desempeño en el trabajo adicionalmente los sistemas de recompensas e incentivos no van acorden con las tareas y actividades realizadas por lo tanto, no son justas. Opinan la falta de incentivos por el alto desempeño ocasionando desmotivación ante el trabajo.

4.2.1.6 **Factor Mecanismos Auxiliares:** Tiene que ver con los mecanismos de apoyo que ayudan a las organizaciones a operar y optimizar sus procesos.

La falta de una capacitación adecuada para el desarrollo de sus actividades es la principal preocupación de los trabajadores encuestados aunque reconocen que la Institución cuenta con equipos y materiales para el buen desempeño de sus actividades. También están de acuerdo de mejorar la plataforma tecnológica.

4.2.1.7 **Factor Actitud hacia el cambio**: Por último, se ha adicionado un séptimo criterio de evaluación del clima organizacional , la adaptabilidad del cambio, que mide la rigidez o no de la Institución para los cambios., resultando muy positiva la actitud que tienen las personas a recibir y aceptar transformaciones, que le permitan mejorar el desempeño de la Institución aprovechando las oportunidades presentadas en su entorno.

4.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales que permitan mejorar el clima organizacional en el Cuerpo de Bomberos, Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo.

De acuerdo al análisis realizado en la fase anterior, la investigadora desarrollo una serie de estrategias para mejorar sobre todo aquellas variables en los aspectos mas vulnerables y que fueron calificados por los trabajadores con una puntuación mayor a otros, como puntos de mayor atención pero es importante destacar que no se dan decisiones estratégicas debido a lo complejo en satisfacer demandas salariales. Los aspectos a considerados para el diseño de las estrategias son las siguientes:

- Mejorar la comunicación organizacional.
- Revisar la estructura organizativa, definiendo la división del trabajo entre el grupo.
- Definir los diferentes roles que tiene el personal de supervisión y dirección en la Institución.
- Manejo y resolución de conflictos
- Revisión y mejoras en la remuneración del trabajador como en los sistemas de recompensas.
- Plan de capacitación y desarrollo a los trabajadores.
- Actitud positiva de los trabajadores a futuros cambios en la Organización.

4.3.1 Estrategia N° 1

Realizar la formación constante de los líderes para fomentar la confianza y seguridad en el equipo de trabajo, reconocer que existen debilidades en los líderes, participación del grupo en todos los procesos, buscando generar un clima de confianza y satisfacción, esto con el propósito de:

- Crear un ambiente que permita satisfacer las necesidades de la Organización y del trabajador, además de captar la atención de todo su equipo y formar futuros líderes.
- Facilitar la delegación de autoridad.
- Incentivar la retroalimentación oportuna en cada proceso.
- Hacer participativa la toma de decisiones.
- Crear un estilo de gestión que permita generar entusiasmo.
- Facilitar la formación y desarrollo del personal profesional.

Como implementarla:

1. Formando un programa de formación integral para líderes que permitan abordar técnicas para desarrollar la habilidad para dirigir personas enfocándolas hacia la excelencia aportando herramientas que potencien los conocimientos en materia de liderazgo y conducción de trabajo en equipo.
2. Formar a los equipos para cargos futuros como jefes de grupo, establecer programas de supervisión y liderazgo, talleres y charlas de integración.
3. Impartiendo un estilo de liderazgo participativo, comunicador y generador de confianza, creando una atmósfera donde se haga sencillo triunfar, donde se pueda

identificar el potencial de cada trabajador, donde todos y cada uno de los empleados se les permita opinar, aportar ideas que puedan mejorar los procesos y los beneficios de la Institución y la del trabajador.

4. Conociendo los deseos y aspiraciones de las personas que dirigen y de esta manera lograr una motivación triunfadora de éxitos para ambos.
5. Propiciar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.
6. Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.
7. Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficientemente la asignación de responsabilidades.

Para el desarrollo de la estrategia anteriormente descrita se muestra en los cuadros 9 y 10, la propuesta de talleres de formación dirigido al personal directivo de la Estación Central del Cuerpo de Bomberos de Valencia y un programa motivacional para los trabajadores de la mencionada institución respectivamente. Con el taller de herramientas gerenciales, se aspira a disminuir los aspectos negativos en las dimensiones: Propósito, Liderazgo y Actitud hacia el Cambio del nivel directivo y con respecto al Programa motivacional las dimensiones a considerar para la creación de la propuesta son la Estructura, Liderazgo y Relaciones al personal de todos los niveles.

Cuadro 9. Taller Herramientas Gerenciales.

Estrategia N° 1. Taller Herramientas Gerenciales para el mejoramiento del Clima Organizacional
<p>Objetivos: Informar sobre la misión, visión, principios institucionales y los valores que sustenta a la organización y que forma parte de la cultura organizacional. Trabajar sobre diversos aspectos del crecimiento personal y laboral así como la autoestima y la confianza. Distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de esta, aumentando su esfuerzo y dedicación, empleando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades, así como también, poder aprovechar mejor sus competencias.</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Charla de Cultura Organizacional · Taller de Empowerment para los directores, coordinadores y supervisores de todas las áreas · Taller de Inteligencia Emocional y PNL para los directores, coordinadores y supervisores de todas las áreas.
<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dirección Administrativa · Dirección de Recursos Humanos · Ente didáctico seleccionado.
<p>Recursos:</p> <p>Facilitador de los talleres.</p> <p>Material y Recursos audiovisuales.</p>
<p>Tiempo y/o frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Taller de Empowerment: 16 horas · Taller de Inteligencia Emocional y PNL: 16 horas.
<p>Inversión: 15.700.000 bolívares/cada taller.</p> <p style="text-align: center;">Total: 31.400.000 bs.</p>

Fuente: Omaña H (2018)

Cuadro N° 10. Programa Motivacional

Estrategia N° 1. Programa Motivacional
Objetivos: Integración del personal en torno a los objetivos de la Institución, conformar equipos de trabajos.
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> · Charlas motivacionales para todo el personal · Conferencia magistral de motivación para todo el personal · Constituir equipos efectivos de trabajo. · Concientizar a todo el personal tanto operativo como administrativo de las ventajas de tener un buen clima Organizacional.
Responsables: <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Recursos Humanos · Directores y Coordinadores de Área.
Recursos: Material y Recursos audiovisuales.
Tiempo y/o frecuencia: 20 hrs
Inversión: 3.000.000 bs.

Fuente: Omaña H (2018)

4.3.2 Estrategia N° 2

Promover la efectividad de los procesos de comunicación con los que se desea establecer un sistema de comunicación que permita integrar a todo el equipo de manera rápida donde todos puedan realizar sus aportes, esto con el propósito de:

- Que todos los trabajadores participen o sean consultados en alguna toma de decisiones y en la resolución de problemas que directamente estén relacionados con su área de trabajo.
- Que el trabajador sienta que es parte de la Institución y por lo tanto, se sienta importante y útil.
- Desarrollar las actitudes de colaboración, contribución y desempeño de cada uno de los miembros del equipo.

Como implementarlo

Mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la Organización fomentara su participación y evitará que se forme una resistencia al cambio.

1. Realizando talleres de comunicación efectiva.
2. Permitiendo expresar su opinión, haciéndolo sentir confianza, comodidad.
3. Utilizar canales y medios de comunicación efectivos.
4. Hacerle saber lo importante que es su opinión y trabajo.
5. Generando tormentas de ideas entre el equipo de trabajo.

Para el desarrollo de la estrategia N° 2 descrita se muestra en el cuadro 11 la propuesta de un taller de comunicación efectiva dirigida a todo el personal del Cuerpo de Bomberos de Valencia. En la presente estrategia se tomó en consideración las dimensiones: Estructura, Liderazgo, Relaciones y Mecanismo Auxiliares.

Cuadro 11. Taller de Comunicación efectiva

Estrategia N° 2. Taller de Comunicación efectiva.
Objetivos: Promover a los participantes un mejor contacto consigo mismo y con los demás, lo cual generará una mayor apertura en las relaciones de trabajo a su vez desarrollar la empatía, elemento clave en las relaciones interpersonales.
Actividades: La actividad se orientará hacia una modalidad de taller, dónde a partir de exposiciones técnico-conceptuales, los participantes trabajarán en forma individual y en pequeños grupos con recursos autodiagnósticos, de análisis y reflexión grupal, y experiencias psicodramáticas de aprendizaje.
Responsables: <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Recursos Humanos · Ente didáctico seleccionado.
Recursos: Facilitador de los talleres. Material y Recursos audiovisuales.
Tiempo y/o frecuencia: <ul style="list-style-type: none"> · 6 horas semanal, por 4 semanas · Total 24 horas
Inversión: 22.300.000 bs.

Fuente: Omaña H (2018)

4.3.3. Estrategia N° 3

Motivar el aprendizaje en los trabajadores porque las organizaciones con trabajadores motivados son las que presentan mejores resultados. Las personas que tienen una alta motivación suelen rendir mas en el desarrollo de cada una de sus actividades, aprovechan mejor el tiempo y alcanzan con mayor facilidad los objetivos y por ende trae beneficios tanto para la Institución como para el propio empleado. El propósito de esta estrategia:

- Buscar aumentar sus habilidades y destrezas con la capacitación que requieran para desempeñar de mejor forma cada una de sus actividades desarrolladas en sus puestos de trabajos.
- Internalizar que la motivación es la clave del éxito de la Institución.
- Encontrar el motivo que lo lleve a la ejecución de sus tareas con excelencia.

Como implementarlo

1. Mejorar la formación de los trabajadores en áreas de su competencia.
2. Respeto mutuo entre los miembros de la Organización.
3. Mejorar la comunicación entre trabajador e institución.
4. Reconocer el esfuerzo y desempeño de los trabajadores en la ejecución de sus actividades.

5. Mostrar interés por las necesidades de empleado, dedicándole tiempo a escuchar los planteamientos de cada uno de ellos.
6. Establecer retos constantes para evitar la rutina en sus labores cotidianas.
7. Crear equipos multidisciplinarios en el trabajo.
8. Instaurar entrevistas con cada trabajador y evaluación de satisfacción.
9. Revisar los sistemas de recompensas como las tablas de sueldos y beneficios de los trabajadores.
10. Celebrar los éxitos tanto de la Institución como personales de cada trabajador.

Para el desarrollo de la estrategia N° 3 descrita se muestra en los cuadros 12 y 13 la propuesta de cursos de capacitación en mejora continua, taller de evaluación de desempeño dirigida a todo el personal del Cuerpo de Bomberos de Valencia .

Con esta estrategia se quiere abordar para eliminar las debilidades presentadas en las dimensiones: Estructura, Liderazgo, Relaciones, Recompensa y Mecanismos Auxiliares.

Cuadro N° 12. Capacitación en mejora continua.

Estrategia N° 3. Cursos de Capacitación en Mejora Continua.
<p>Objetivos: Capacitar a los trabajadores de los distintos departamentos con el fin de mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas en sus puestos de trabajo. Además, adaptarse a los cambios originados por nuevas tecnologías, como también, permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos de la organización y a la autorrealización personal del trabajador.</p>
<p>Actividades:</p> <p>Se estará impartiendo a los trabajadores la capacitación y formación necesaria de acuerdo al puesto que ocupen en la Institución.</p>
<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Directores y Coordinadores de Área. · Ente didáctico seleccionado.
<p>Recursos:</p> <p>Facilitadores de los cursos.</p> <p>Material y Recursos audiovisuales.</p>
<p>Tiempo y/o frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> · 12 horas · Trimestral-cuatro veces al año
<p>Inversión: Aprox. 62.800.00.000 bs anuales .</p>

Fuente: Omaña, Heidi (2018)

Cuadro N° 13. Taller de evaluación del desempeño

Estrategia N° 3. Taller de evaluación del desempeño.
<p>Objetivos: Contar con un sistema objetivo que permita evaluar la contribución que cada trabajador realiza para lograr los objetivos departamentales y organizacionales.</p>
<p>Actividades:</p> <p>Definir las etapas de un proceso de evaluación de desempeño. Valorar las circunstancias que afectan el desempeño.</p>
<p>Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Recursos Humanos · Directores y Coordinadores de Área. · Ente didáctico seleccionado.
<p>Recursos:</p> <p>Material y Recursos audiovisuales.</p>
<p>Tiempo y/o frecuencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Semestral
<p>Inversión: 31.400.000,00 bs anuales</p>

Fuente: Omaña, Heidi (2018)

4.4 Fase IV: Evaluación económica de las estrategias mediante la relación costo-beneficio.

Para poder desarrollar las estrategias que mejoren el clima organizacional en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo se tiene que incurrir en algunos gastos por la inclusión de talleres y cursos para el Personal Directivo , Bomberos, Personal Administrativos y de apoyo , para eso se requiere de algunos valores de referencia para determinar el costo total de inversión. Debido a la inflación existente en el país, se pudo estimar valores cercanos al costo unitario de cada una de las estrategias propuestas, de tal manera que ayuden a fomentar y capacitar al personal. Por ser el Cuerpo de Bomberos una entidad de Servicio Público tiene convenios con Instituciones Públicas y Privadas de capacitación y desarrollo por lo tanto los costos mostrados en el cuadro 14 representa un estimado de las consulta hechas por la investigadora en el mes de febrero de 2018.

Cabe destacar que la Institución cuenta con los diferentes recursos materiales y tecnológicos como de espacio físico que permitirá el desarrollo de las estrategias propuestas sin que genere un mayor costo.

Cuadro N° 14. Presupuesto de costo e inversión de las Estrategias propuestas.

Evaluación Económica de las Estrategias.		
Costo vs. Beneficio		
Estrategia	Costo Estimado(Bs.)	Beneficio
Taller de Herramientas Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional.	31.400.000,00	<ul style="list-style-type: none"> Ü Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización. Ü Aumenta creatividad y disminuye resistencia al cambio. Ü Tener procesos más eficientes para la toma de decisiones. Ü Los integrantes de la organización comparten el liderazgo. Ü Incrementa el entusiasmo y actitud positiva.
Programa Motivacional.	3.000.000,00	<ul style="list-style-type: none"> Ü Mayor compromiso y puntualidad. Ü Mejora e incentiva al trabajador en la responsabilidad. Ü Motivación personal.
Taller de Comunicación efectiva.	22.300.000,00	<ul style="list-style-type: none"> Ü Diagnostica la efectividad al comunicarse. Ü Determina su capacidad de escucha activa y genera confianza. Ü Mejora las habilidades de comunicación oral y escrita entre los

		trabajadores. Ü Disminuyen errores por falta de precisión en la transmisión de ideas.
Cursos de capacitación en mejora continua	62.800.000,00	Ü Eleva la moral de la fuerza de trabajo. Ü Elimina costos de recurrir a consultores externos. Ü Mejora el desempeño y servicio. Ü Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. Ü Mejor aprovechamiento de los recursos de la Institución.
Taller de evaluación del Desempeño	31.400.000,00	Ü Mejora en el rendimiento y desempeño individual. Ü Sana competencia. Ü Motivación personal. Ü Mayor responsabilidad y compromiso

Fuente: Omaña, H(2018)

Los beneficios de este proyecto de investigación, se centran en el ser humano y en el desarrollo del ser. Es por esto, que son capitales intangibles de la empresa, de manera que, no son cuantificables. Al ser una investigación que depende del criterio y la variabilidad del pensamiento humano, la empatía hacia el tema es un factor fundamental para la aplicación y resolución de la problemática planteada. Donde la comprensión y atención de los miembros involucrados es determinante para el éxito de cada una de las estrategias. Las perspectivas individuales y los beneficios que va a tener la Institución y para cada uno de las personas que hacen vida en ella serán invaluable.

Los beneficios de estas estrategias a la Institución como a sus miembros tendrán un efecto positivo a corto y mediano plazo porque se espera reducir de manera significativa la rotación y ausentismo del personal, factores que están incidiendo constantemente en el buen funcionamiento de la Organización.

Cabe destacar que existen otros factores que influyen negativamente en el clima Organizacional que es la situación política, económica y social del País, sin embargo, no hay duda alguna que invertir en el capital humano hace de estas propuestas una excelente opción para la organización. Lo relevante es que las personas que conforman un equipo de trabajo en la Institución perciban esos cambios y que sienta que son tomados en cuenta. Con ello, los lazos que unirán los trabajadores con su Organización serán más fuertes y duraderos.

CONCLUSIONES

El estudio del ambiente interno permite conocer el estado de una empresa en cuantos aspectos organizacionales, ambiente de trabajo y elementos de la cultura organizacional que pueden influir en el rendimiento del personal y el desempeño de la Institución. Por lo tanto,

la investigación efectuada en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo con la intención de desarrollar estrategias para el fortalecimiento de su clima organizacional arrojó las siguientes conclusiones:

Es de gran importancia que las organizaciones revisen el clima organizacional porque constituye un elemento esencial en la planificación y desarrollo de todas las actividades y posibilita a los gerentes de los diferentes niveles una visión futura de la organización, por consiguiente se le considera un elemento de diagnóstico de la realidad cambiante del ambiente interno, permitiendo identificar las necesidades reales de la Institución en relación a las metas establecidas.

Los resultados del diagnóstico realizado en la Estación Central Tnte. Cnel. (B) + Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos de Valencia, del estado Carabobo revelaron que existe la necesidad de reforzar las dimensiones en estudio enfocadas en el Modelo de Weisbord : propósito, estructura, liderazgo, relaciones y recompensas que fueron las que obtuvieron una mayor tendencia a la valoración negativa en respuestas como en desacuerdo y totalmente en desacuerdo por parte del personal encuestado.

La percepción de los trabajadores ubicados en los niveles medio y bajo de la Institución y que formaron parte del presente estudio debido a tener una mayor incidencia en el aumento de las tasas de ausentismo y rotación de la misma, reflejan que existen debilidades muy marcadas en cuanto a estructura organizativa, liderazgo en los cuadros de mando, relaciones interpersonales y recompensas e incentivos otorgados. Los mismos fueron evidenciados a través de la aplicación del modelo de Weisbord que permite visualizar el funcionamiento de la Organización y así medir su Clima Organizacional.

El personal cumple con sus responsabilidades pero no con miras a alcanzar las metas de forma eficiente porque adolece de un clima organizacional satisfactorio, esto ha producido disminución en los niveles de eficiencia laboral como un ambiente tenso y no agradable para las personas que trabajan en la Institución. Eso ha repercutido en el ánimo y

motivación de algunos trabajadores los cuales han decidido renunciar o pasar el menor tiempo posible en sus puestos de trabajo. Como consecuencia de lo anteriormente descrito, el personal que permanece en la Institución se le recarga de trabajo o funciones generando inconformidades y malestar entre ellos.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos al inicio de la investigación de proponer un diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional basados en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, se llevó a cabo una propuesta de realización de talleres formativos dirigidos tanto al nivel directivo como a todos los trabajadores de la Institución que tiene el fin de mejorar la comunicación, integración, relaciones, sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la Organización. El diseño de las estrategias se realizó de manera sencilla a través de talleres que abordan cada uno de los factores estudiados, dejando abierto los espacios para su aplicación y evaluación según el criterio de los directivos y la programación que tengan al respecto en la Coordinación de Recursos Humanos

En cuanto a la evaluación económica según la razón costo beneficio de las estrategias se determino que estas serán posibles su aplicación si cuentan con el apoyo de la gestión de la Institución y el presupuesto que se le sea asignado para tales actividades acotando que los beneficios se verán a mediano y corto plazo como también no poseen una valoración cuantificables ya que son beneficios intangibles.

RECOMENDACIONES

- Impulsar la materialización de la propuesta dada su importancia en el reforzamiento de la motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y el desempeño laboral de los trabajadores con la finalidad de

aumentar la satisfacción laboral y enriquecer el clima organizacional haciéndolo mas agradable y armonioso.

- Evaluar semestralmente cada una de las actividades laborables y de participación en el desarrollo de las estrategias con el fin de estimular en cada trabajador la participación activa en el logro de objetivos y metas trazados para el cargo que desempeña, lo cual se convertirán en estímulos para el desempeño laboral.
- Utilizar la actividad de evaluación de desempeño como medio para recompensar el esfuerzo de los trabajadores.
- Crear Bono de Productividad en caso de actividades especiales.
- Considerar Bono Nocturno para los trabajadores con guardias adicionales.
- Divulgar los resultados obtenidos de la evaluación de la aplicación de las estrategias para mantener el personal informado sobre sus actividades, su rendimiento y el de la Institución.
- Revisión, por parte de los entes correspondientes, de los sistemas de recompensas e incentivos otorgados a los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, Eduardo (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía USAT. Perú

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. (5^a. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

- Bavaresco, A. (2016). Proceso metodológico de la investigación como hacer un diseño de investigación (7ma. Edición). Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional, C.A.
- Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta, Rodrigo, Clima Organizacional, Documento de Internet
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
 (Junio 26, 2002)
- Brunet, Luc,(1999) El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias . Editorial Trillas, México.
- Buendía, Colás y Hernández. (2007). Métodos de Investigación 3n Psicopedagogía. Madrid
- Castillo, Carola, Del Pino, Nicole, Espinosa, Vita Cultura , Clima Organizacional, Documento de Internet, 2000,
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (5ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3ra Edición).México
- Dessler. Gary.(1993) Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993.
- Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, Diciembre 1997
- Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill.
- Hidalgo, Olga y Rodríguez, Michel (2016).Clima Organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia Estado Carabobo.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz.(1998) Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.
- Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998. Luis Martínez, Documento de Internet,
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.

- Mijares, H. (2007). Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado. San Diego, Venezuela.
- Olivo, Niurka; Olivo Yineska y Sánchez, Milagros (2012). Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular C.A, ubicado en Naguanagua, Estado Carabobo.
- Peña, Maricela. (2015). Relación del Clima Organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. Universidad Autónoma de México.
- Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel, El cambio Organizacional, Artículo de Internet, 1997. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtm>
!
- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Rivas, R(2012) .Plan Estratégico para el Mejoramiento del Clima Organizacional del Departamento Sistema Integral de Gestión de la Empresa Pequiven, S.A. Morón.
- Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Ed. Panapo, Caracas
- Tamayo y Tamayo, (2008). El proceso de la investigación científica (4^a. Ed.) México, México: Limusa.
- Trejo, Melisendra (2013). Evaluación del Clima Organizacional en las empresas del sector alimentos del grupo Sindoni
- Zapata, Ronald (2013). Clima Organizacional de la dirección de Recursos Humanos de una Institución de Educación Superior

ANEXOS

ANEXO A LISTA DE COTEJO

ITEM	CRITERIO	SI	NO
1	¿Las condiciones del medio ambiente de trabajo son favorables?		
2	¿Están establecidos canales formales de comunicación?		
3	¿Se respetan los canales de comunicación?		
4	¿La comunicación empleado supervisor es fluida y eficiente?		

5	¿Se observa ausentismo laboral?		
6	¿Existe estabilidad laboral?		
7	¿Existe separación de funciones en los diferentes cargos?		
8	¿Se percibe un ambiente laboral armonioso?		
9	¿Se observa recarga de trabajo en los empleados?		
10	¿Existe discusiones entre compañeros de trabajo?		
11	¿Los trabajadores conocen sus funciones en cada departamento?		
12	¿Los trabajadores están de acuerdo con las órdenes de sus superiores?		
13	¿Se percibe un trato cordial entre los trabajadores y sus superiores?		
14	¿Los trabajadores sienten que son recompensados de acuerdo a su desempeño?		
15	¿Conocen los trabajadores la misión y visión de la Organización?		
16	¿Poseen los trabajadores los recursos físicos y tecnológicos para la realización de sus actividades?		
17	¿Los trabajadores tienen una actitud favorable a los cambios?		
18	¿Existe rotación de personal continuamente?		
19	¿Se percibe un personal desmotivado en la organización?		
20	¿Los trabajadores se sienten reconocidos por sus jefes?		

Fuente: Omaña Heidi (Aplicación Nov 2017)



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

ANEXO B

CUESTIONARIO

A continuación se presenta un cuestionario que tiene como finalidad medir el Clima Organizacional, Agradecemos sus respuestas que serán utilizadas exclusivamente para fines del presente análisis en la Estación Central, Tnte. Cnel (B)+Rafael Anselmo Mújica Muñoz, del Cuerpo de Bomberos Valencia, estado Carabobo. Para ello, se ha diseñado una serie de preguntas en los diferentes tópicos que se han considerado importantes para evaluar este tipo de organización.

De acuerdo a la experiencia que ha tenido trabajando en la Institución, marque con una X la opción del 1 al 5, en relación a las afirmaciones siguientes:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Indeciso o Indiferente
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo.

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

Por favor seleccione su nivel jerárquico

Personal Directivo (Directores, Gerentes, Coordinadores) ___

Personal Profesional (Bomberos) ___

Personal Administrativo (Analistas Secretarias, Auxiliares) ___

Personal de Apoyo _____

Antigüedad en la organización:

Tiempo de Servicio _____

1.- ¿Conoces con claridad las metas establecidas por la organización?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

2.- ¿En tu trabajo sabes cual es el puesto que ocupas?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

3.- ¿Tu supervisor inmediato te brinda apoyo necesario para desempeñar bien el trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

4.- ¿Consideras que el trabajo de los jefes para manejar conflictos es bueno?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

5.- ¿Consideras que el sistema de recompensas que se te otorga va de acuerdo al trabajo que realizas?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

6.- ¿Existe una buena comunicación entre tus compañeros de trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

7.- ¿Esta organización percibe la necesidad de cambio generada en su entorno?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

8.-¿Desde un principio, te informaron las reglas y condiciones del empleo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

9.- ¿Conoces con exactitud las tareas o funciones específicas que realizas?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

10.-¿Estas de acuerdo con las decisiones y ordenes de tus superiores?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

11.-¿Mi supervisor y/o jefe hacen todo lo posible para dar solución a los problemas que se me presentan?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

12.-¿La escala de pagos van acorde a tu desempeño laboral?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

13.-¿Te sientes motivado en tu trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

14.-¿La organización no esta introduciendo nuevas políticas y procedimientos?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

15.- ¿En la actualidad conoces la situación en la que atraviesa la Organización?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

16.- ¿Haces el trabajo que le corresponde a otra persona?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

17.-¿Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

18.- ¿Consideras que en estos momentos la relación laboral provoca un buen equipo de trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

19.- ¿Todas las tareas realizadas están relacionadas con incentivos?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

20.-¿Cuentas con la tecnología necesaria para desempeñar tu trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

21.-¿Esta organización favorece al cambio?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

22.- ¿Sientes compromiso en tu trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

23.- ¿Conoces a las personas que tienen autoridad sobre tu trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

24.- ¿Tu jefe te ayuda a resolver problemas con tus demás compañeros de trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

25.-¿Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

26.-¿Recibes algún otro tipo de incentivo por un desempeño extraordinario?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

27.-¿Cuentas con el material necesario para realizar tu trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

28.-¿Ocasionalmente ,te gusta cambiar cosas acerca de tu trabajo?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

29.- ¿Consideras que el buen desempeño en tu trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

30.- ¿Desempeñas tareas que no corresponde a tu puesto?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

31.- ¿Tu jefe proporciona la información necesaria para cada actividad asignada?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

32.-¿Tu jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

33.- ¿Consideras que los beneficios que te ofrecen en tu trabajo te convienen?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

34.-¿Se te da algún tipo de orientación o capacitación para poder realizar tu trabajo correctamente?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

35.-¿Esta organización tiene la capacidad y los recursos para efectuar cambios?

Totalmente de acuerdo *De acuerdo* *Indeciso* *En desacuerdo* *Totalmente en desacuerdo*

