



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL
RAMO MANUFACTURERO DEL ESTADO CARABOBO A FIN DE
OPTIMIZAR LAS NECESIDADES DE SUS TRABAJADORES**

EMPRESA: LIDERPLAST C.A

Autor: Gregory Paz

C.I. 21.480.834

San Diego Marzo del 2018.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL
RAMO MANUFACTURERO DEL ESTADO CARABOBO A FIN DE
OPTIMIZAR LAS NECESIDADES DE SUS TRABAJADORES**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Esmar Jiménez C.I. 12.315.127 Tutor académico

Milagros López, C.I. 10.738.468 Tutora Empresarial

Autora: Gregory José Paz Campos
C.I. 21.480.834

San Diego Marzo del 2018.

**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL
RAMO MANUFACTURERO DEL ESTADO CARABOBO A FIN DE
OPTIMIZAR LAS NECESIDADES DE SUS TRABAJADORES**

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca las personas están jugando un papel importantísimo en las organizaciones, ya que vienen hacer la fuerza de trabajo, que permiten a las instituciones obtener grandes avances en su sistema organizacional. Donde cada vez hay una mayor preocupación del bienestar del hombre en sus puestos de trabajo, con el fin de generen un rendimiento óptimo que conlleve el aumento de su productividad.

Entre uno de esos aspectos a considerar, está el clima organizacional que viene hacer aquel conjunto de factores, tales como: la estructura, relaciones, conflictos, identidad, así como también los incentivos, que permitirá determinar si los trabajadores se encuentran satisfechos laboralmente.

Conociendo la relevante importancia que representa el clima organizacional en las empresas, se ha vuelto una herramienta competitiva su estudio o diagnóstico para los que liderizan a las organizaciones, que se preocupan cada día más en conocerlo, ya que esto repercute directamente en la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Por lo tanto la importancia del clima organizacional se fundamenta en que es un indicador de gestión y como tal debe ser estudiado con el objeto de visualizar los cambios percibidos, la comunicación, condiciones de trabajo, políticas y procedimientos, y conocer todas estos elementos a profundidad que va a permitir a la organización tomar acciones correctivas si en su caso presentase alguna fallas o en todo caso ir siempre en búsqueda del mejoramiento continuo del sistema organizacional.

Por lo antes mencionado, surge la necesidad de analizar el clima organizacional de una empresa del ramo manufacturero del estado Carabobo a fin de optimizar las necesidades de sus trabajadores, y para la consecución de la misma se

abordó una amplia recopilación documental y así poder tener los conocimientos requeridos para la realización de los objetivos planteados.

Para comprender el desarrollo del informe de pasantías en el área de relajaciones industriales a continuación se menciona como se estuvo estructurada.

En el Capítulo I, se establece los aspectos de la empresa.

En el Capítulo II, Se estableció el planteamiento del problema que permitió explicar el porqué de la investigación, seguidamente se presentan los objetivos de la investigación, y la justificación del estudio.

En el Capítulo III, Se muestra el marco teórico, que está compuesto por los antecedentes de la investigación en donde se muestran los precedentes de investigaciones previas, los referentes teóricos, las bases teóricas en donde se realiza muestra la recopilación documental que sustentaron el estudio y para terminar este capítulo la definición de términos básicos.

El Capítulo IV, Se identificó el marco metodológico compuesto por la naturaleza de la investigación, técnicas e instrumento su validación y confiabilidad, la estrategia metodológica y la población y muestra y por último las técnicas de análisis y procesamiento de información.

En el Capítulo V, se desarrolló la interpretación y análisis de los resultados de la investigación, los cuales serán presentados en el orden del cuadro técnico metodológico agrupados por factores en donde se establecen fortalezas y debilidades, con lo cual se le dará respuesta a los objetivos planteados.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que dieron lugar la investigación en función de los objetivos planteados en la misma y para terminar se muestran la lista de referencia y sus anexos.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Razón Social: Liderplast C.A

1.2. Ubicación:

Zona industrial castillete. Calle Este No. 3, Local Parcela MFI-4; I-5; I-6. San Diego – Edo Carabobo. Venezuela

1.3. Actividad económica desarrollada:

La actividad consiste en la fabricación de envases termo formados y de inyección para alimentos. Así como la recuperación de material a través de procesos de molienda, pelletizado y laminado, lo cual permite obtener otros productos. Cumpliendo con el objeto social para la cual fue constituido: El objeto principal de la compañía, incluida la ampliación del mismo, es el siguiente: “ La compañía tendrá como objeto, la compra, venta al mayor y detal, importación, exportación y distribución de materia prima e insumos plásticos y envases en general; también se dedicara a la transformación y elaboración de envases plásticos; herramientas, utensilios necesarios para la industria y construcción, todo lo relacionado con papelería y en fin podrá realizar otras actividades de licito comercio, conexas al objeto anteriormente señalado”.

1.4 Objetivo de la empresa:

Evaluación continua de los procesos productivos y administrativos, para mantener y superar nuestras propias metas internas de eficiencia en producción,

distribución y venta de los productos afianzando una posición estratégica en el mercado; garantizando continuidad en las operaciones y seguridad económica y social para el factor humano y socios de la empresa.

1.5 Misión:

Atender las necesidades de envasado de la industria alimenticia a nivel nacional, a través de la fabricación de envases de plásticos termo formados e inyección para uso en alimentos; brindando a nuestros clientes la más alta calidad, con una permanente innovación en el diseño, materias empleadas y tecnologías que le permitan a nuestros productos ser: de alta calidad, innovadores, eficientes, estéticos, confiables, seguros y competitivos.

1.6 Visión:

Ser empresa líder con nivel de competencia mundial en cuanto a la fabricación de envases plásticos termo formados e inyección, para los diferentes segmentos de mercado de alimentos, expandiendo nuestra línea productos, garantizando la aceptación de los consumidores, y así situarnos como una de las empresas de mayor liderazgo en el mercado nacional.

1.7 Valores:

Ü Honestidad

Ü Integridad

Ü Igualdad

Ü Responsabilidad

Ü Reconocimiento

Ü Lealtad

Ü Respeto

Ü Trabajo en equipo

Ü Identificación

Ü Compromiso

1.8 Actividades desarrolladas durante el período de pasantía

- Identificación del sistema y familiarización de sus funciones y objetivos.
- Recopilación y validación de datos del personal de cada una de las sucursales.
- Verificación del sistema y comprensión de la problemática arrojada.
- Comunicación constante con el departamento de recursos humanos para la pronta solución de la problemática.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones están experimentando cambios muy significativos. En la mayoría de los países de América Latina han desarrollado nuevas prácticas orientadas a la modernización de sus estructuras y procesos que permitan la adaptación a los nuevos retos que exigen los mercados.

Entre uno de los aspectos a considerar más importantes en las organizaciones, está el talento humano, como aquel individuo que posee una serie de talentos basados en conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que lo llevan a desarrollar la capacidad para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver determinadas tareas y que son beneficiosos al negocio de la empresa, ya que generan gran rentabilidad y valor para las mismas.

Cada día hay una mayor preocupación por los trabajadores que se desempeñan en función de los requerimientos de la empresa y que luego conllevarán al alcance de los objetivos organizacionales.

Por lo expuesto, las organizaciones del siglo XXI están tomando en consideración el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, el cual es un asunto de importancia para aquellas empresas competitivas que están en la búsqueda de una mayor productividad y mejoramiento en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Con respecto al término de clima organizacional hoy en día existe un debate en torno a si éste debe considerarse de manera objetiva o bien en reacciones subjetivas por parte del individuo. Porque cuando se habla de la parte objetiva se está haciendo referencia a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas están orientadas con la percepción que los trabajadores tienen de la organización, en la cual se desempeñan de acuerdo a su cosmovisión.

Brunet, (2004) declara que la definición de clima organizacional fue introducido por primera vez por el área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este vocablo estaba influido por dos escuelas de pensamiento: En primer lugar por la escuela de Gestalt y por otra parte por la escuela Funcionalista.

Por un lado, la escuela de Gestalt plantea que los individuos comprenden e interpretan el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal forma que se comportan en función de la forma en que estos perciben su mundo. De manera que el comportamiento de un trabajador va a estar influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista estableció que el pensamiento y el comportamiento de un hombre van a depender del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel fundamental en la adaptación de la persona a su medio.

Chiavenato (2000), plantea que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada empresa. Así mismo hace referencia a que la definición de clima organizacional envuelve diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como por ejemplo el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas, los reglamentos internos (Estos son los factores estructurales); y además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (estos son los factores sociales).

Por otro lado, Anzola, (2003) declara que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que las personas tienen sobre su organización, que a su vez afectan a la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de la otra.

Seisdedos, (1996) concibe el clima organizacional como un conjunto de percepciones globales que las personas tienen de la empresa, reflejo de la interacción entre ambos. Plantea que lo más importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben sus compañeros de trabajo, por lo tanto es más una dimensión que va referida a la persona que de la misma organización.

Dessler, (1979) afirma que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad.

Para esta investigación se entendió de acuerdo a las concepciones antes plasmadas, como clima organizacional a las percepciones compartidas que tienen los individuos de una empresa acerca de los procesos organizacionales, tales como el estilo de liderazgo, las políticas, las relaciones interpersonales, la remuneración recibida, entre otros. Y a su vez entendiendo que la percepción de cada trabajador o trabajadora será distinta y ésta estará determinada por su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

En esta ocasión la investigación se realizó en LIDERPLAST, C.A es la realización empresarial que tuvo inicio en el año 2001; con el nuevo milenio se concibió la idea de crear una empresa productora de envases termo formados de poliestireno biorientado para uso alimenticio que supliera las necesidades del mercado Venezolano, que tiene como objetivo la evaluación continua de los procesos productivos y administrativos, para mantener y superar nuestras propias metas

internas de eficiencia en producción, distribución y venta de los productos afianzando una posición estratégica en el mercado; garantizando continuidad en las operaciones y seguridad económica y social para el factor humano y socios de la empresa

La empresa cuenta con 23 trabajadores que dan vida a la organización. En observaciones previas realizadas por el investigador se evidencio que la actualidad se han venido realizando reuniones directivas, donde los jefes han planteado que sus trabajadores vienen presentando ciertos inconvenientes, tales como: No están cumpliendo a cabalidad con sus objetivos de trabajo, existe una tendencia a no querer participar en las actividades organizadas por la empresa, presentan dificultad comunicacional entre los mismos trabajadores, algunos manifiestan rechazos hacia los mismos jefes, hay una disminución en la participación de actividades informales (la celebración del día de la madre, del día del padre, plan vacacional, entre otros) que han generado malestar dentro del sus área de trabajo.

Frente a lo antes planteado se vislumbra la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima organizacional que permita establecer que aspectos deben atender de manera oportuna la empresa para mejorar el clima y el rendimiento de cada funcionario público que en ella labora.

Por lo tanto, para el investigador se han hecho la siguiente interrogante que ayuden a llevar dicho trabajo, tales como: Cuales son los problemas que se están dando en el clima organizacional de la empresa que ha no ha logrado cubrir las necesidades de sus trabajadores?

2.2 OBJETIVOS OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional de una empresa del ramo manufacturero del estado Carabobo a fin de optimizar las necesidades de sus trabajadores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la empresa del estado Carabobo.
2. Identificar los factores del clima organizacional que representan fortalezas y debilidades para la organización
3. Sugerir recomendaciones orientadas al clima organizacional de la empresa del estado Carabobo.

2.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio del clima organizacional que se desarrolló en la empresa, va a permitir que sea visto para todos sus integrantes como una herramienta para mejorar las relaciones interpersonales y de solución de conflictos comunicacionales, y a su vez la necesidad de integrar a todos los trabajadores en un ambiente cálido con el objetivo de establecer relaciones sociales que conlleven a la creación de vínculos de amistad y compañerismo, promoviendo así, la convivencia entre todos los trabajadores.

A su vez el estudio del clima organizacional ayuda a determinar cómo es percibida la empresa por parte de sus clientes internos, conociendo mediante éste, los factores positivos y negativos que puedan influir en el ambiente laboral, permitiendo a la organización diseñar estrategias que mejoren su clima y sea más eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones.

Aunado a esto los resultados obtenidos de éste estudio, les servirán a los trabajadores que llevan la gestión del talento humano a crear mecanismos orientados a mejorar su clima organizacional logrando optimizar la gestión organizacional.

Esta investigación que se realizó, apoya el fortalecimiento de las diferentes teorías del campo organizacional en los textos especializados sobre el clima organizacional y sus variables de manera específica y destacando su importancia para este estudio, porque permite visualizar el contenido teórico y aplicarlo a una realidad de una institución pública que a su vez permitió brindar sugerencias hacia lo negativo en su clima interno.

Por otra parte, esta investigación será de mucho provecho para los estudiantes del área de ciencias sociales de la Universidad José Antonio Páez que necesiten tener un marco de referencia para realizar sus investigaciones en general, y a su vez también será útil porque permitirá comprender como se puede llevar un estudio de clima organizacional, que luego le servirá de modelo aplicarlo en su ámbito profesional y para quienes, específicamente, necesiten obtener información adicional respecto del proceso de la gestión del talento humano conocido con el nombre de clima organizacional y los factores que pueden afectarlo.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

A continuación se mencionan los aspectos teóricos que brindaran soporte a la investigación en la empresa, tomando en consideración en primer lugar los antecedentes de la investigación, luego las bases teóricas y por último la definición de términos básicos manejados en el estudio.

3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte se describen un conjunto de investigaciones previas, que apoyaron el desarrollo del estudio del clima organizacional la empresa:

Ardito (2015) realizo una investigación que tuvo como objetivo general determinar “**la influencia del clima organizacional en el desempeño docente de la**

clima organizacional favorable pero se deben reforzar las debilidades presentadas en cuanto al liderazgo, el sistema de recompensas existente y la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Esta investigación fue de apoyo en cuanto brindo la oportunidad de visualizar cada una de las teorías que se manejan en el clima organizacional, detallando sus autores y sus postulados. A su vez también brindo para el investigador orientación en la forma del abordaje metodológico.

Torres (2016), llevó a cabo una investigación que titulada: **“Clima organizacional como factor para el logro de la satisfacción laboral del docente caso: escuela bolivariana batalla de Vigirima del Municipio Guácara del estado Carabobo”**, la misma tuvo como objetivo analizar el Clima Organizacional como Factor para el logro de la Satisfacción Laboral del personal Docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima. Dicha investigación es de naturaleza descriptiva con diseño de campo. La población es de 26 docentes y 03 directivos., y la muestra es de tipo censo quedando constituida por toda la población. Para obtener la información de datos se aplicó un cuestionario, en escala tipo Likert, de 34 ítems. El cual responde a la validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos y la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha de Cronbach dando como resultado, 0,95. La información se analizó de forma porcentual, por ser un estudio descriptivo. Luego se graficó utilizando el programa SPSS V 7 para Windows XP; y se analizaron cada uno de los indicadores, a través de gráficos de barra. Los resultados permitieron concluir de acuerdo a la percepción de los docentes, que el clima organizacional ejerce una influencia significativa sobre la satisfacción laboral. En base se recomienda para mejorar el clima organizacional de esta institución la asistencia técnica pedagógica continua y permanente que garantice el mejoramiento de la calidad profesional para garantizar la calidad de la Educación

La investigación antes mencionada aporato al proceso investigativo reforzar las bases teóricas referente los factores del clima organizacional, que son pilares en el estudio que se logró establecer para la empresa.

Flores (2016), establecieron una investigación que lleva por título: “**Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral**”, que tuvo como objetivo general Diagnosticar el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la empresa objeto de estudio con el fin de determinar su influencia en la Satisfacción Laboral, a través de una investigación de tipo descriptiva basada en estudio de campo. Para el logro de los objetivos planteados se realizó un cuestionario basado en una escala de estimación la cual permitió establecer debilidades y fortalezas, en donde se planteaban preguntas relativas al tema de investigación cuyas dimensiones fueron: Factores del clima organizacional, incentivos y satisfacción laboral con estas dimensiones se elaboró dicho cuestionario, el cual fue aplicado al cien por ciento de la población estudiada, del análisis de los resultados se concluye que la población estudiada se siente satisfecha con la organización donde trabajan ya que en la mayoría de las afirmaciones planteadas en el cuestionario aplicado demostró que es así, claro está que con leves desacuerdos en cuanto conflictos e incentivos, ya que en relación con la mayoría de las afirmaciones que se ubicaron entre un noventa y noventa y cinco por ciento, para estas dos últimas dimensiones se ubicó en un veinte por ciento . Planteando así el logro de los objetivos ya que se demuestra a lo largo de la investigación que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral, en tanto que si un personal tiene un clima sano en esa medida se sentirá satisfecho laboralmente.

El trabajo de investigación permito visualizar el abordaje del marco metodológico, donde se enmarco en una investigación descriptiva para el estudio del clima organizacional de una institución y que posteriormente sirvió para el desarrollo de esta investigación al momento de desarrollar metodológicamente el estudio.

Flores y Zapata (2016) desarrollaron un trabajo de investigación que lleva por nombre: "**Clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo**", tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional de una Institución adscrita a una Alcaldía del Estado Carabobo, a través del estudio de una serie de dimensiones para la proposición de un conjunto de recomendaciones en función de los resultados obtenidos del clima presente en dicha Institución. Para desarrollarlo se basó en la recopilación teórica de Brunet, junto con otros autores como Alles y Chiavenato, quienes juntos permitieron fortalecer el tema de estudio. Se realizó una investigación de carácter descriptivo; como estrategia metodológica, se aplicó un cuadro técnico, así mismo un cuestionario a los trabajadores que conforman la Institución, el cual constó de 60 afirmaciones, todas con 5 alternativas de respuesta, relacionadas con los indicadores y en escala de Likert. La población está representada por 52 trabajadores, por ser una población pequeña y manejable por los investigadores no se requiere ninguna técnica de muestreo. Por su parte, la validación del instrumento se llevó a cabo a través de 3 Juicios de Expertos y la confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach obteniéndose un 0,81% lo que indica un alto nivel de confiabilidad. Finalmente se analizaron los resultados, se hicieron comparaciones de las debilidades y fortalezas encontradas y se llegó a la conclusión de que el clima organizacional va a depender de las condiciones que presente la organización a sus trabajadores y del grado en que estos se sientan conforme o no con tales condiciones, lo cual deja claro que es un asunto que no depende sólo de la empresa, sino que entra en el juego también los trabajadores como un factor determinante.

La investigación brinda un aporte muy significativo en las teorías que apoyan las investigaciones sobre clima organizacional y que serán transferidas al estudio con

el fin de visualizar el campo teórico, definiendo las variables que inciden en el mismo y afecta el rendimiento de la organización.

Rivero. (2016), realizando el trabajo titulado: "**Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem c.a. y los Aguacates c.a**", la cual tiene como objetivo de analizar el clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores, mediante un análisis comparativo entre dos empresas del Estado Carabobo: Aguarrem C.A. y Los Aguacates C.A., la misma está fundamentada en una investigación de carácter descriptivo apoyada en el trabajo de campo. De esta manera la unidad de estudio estuvo conformada por 100 sujetos entre trabajadores, supervisores y gerentes de área de Mantenimiento y Producción. asimismo los instrumentos elaborados para recopilar los datos fueron cuestionarios conformados por preguntas dicotómicas y de ordenamiento de rango, sometidos al estadístico de Kuder Richardson, para luego ser analizados cualitativamente a fin de generar la matriz DOFA y un diagrama de Causa – Efecto, en consecuencia, el análisis de los resultados demostró que las normas impactan positivamente y ayudan a controlar el clima organizacional, la motivación en el personal de producción y mantenimiento, sin embargo se detectaron anomalías y errores en lo referente a los niveles de jerarquía y de autoridad; debilidad en los procesos de comunicación, retrasos en las evaluaciones de desempeño, incumplimientos de políticas laborales .entre otros aspectos se propuso una serie de procedimientos para fortalecer la generación de registros, de la información, así como de sistemas de indicadores que faciliten el seguimiento de actividades.

El estudio desarrollado por la investigadora Rivero, sirve de base para la investigación que se llevó a cabo, porque en primer lugar, el tema que toma tiene vinculación directa con lo que se estudió y en segundo lugar puede aportar al

investigador un enfoque de la manera del cómo abordar los estudios de clima organizacional para una empresa.

3.2 REFERENTES TEORICOS

TEORÍA DE SISTEMAS

Citando a Torrelles (2012): El origen de la Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del Ludwig Von Bertalanffy (Alemania), publicados durante los años 1950 a 1968 , La Teoría General de Sistema no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad social determinada.

Bertalanffy señala la visión dividida que se tiene del mundo en diferentes áreas. Son divisiones arbitrarias y con fronteras potentemente definidas. No poseen sitios disponibles entre ellas, pero el entorno no está dividido entre sus partes.

La Teoría General de Sistema no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad social determinada.

Esta Teoría surge de acuerdo a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia donde el biólogo buscaba responder la interrogante de que es la Vida y donde no pudo responder esa pregunta pero llego a dar una respuesta que “el todo es

más que la suma de sus parte” basada en el funcionamiento del cuerpo humano.

La Teoría General de Sistema: Se fundamenta en los principios básicos de las organización es aquí donde esta teoría han lograron sus mayores éxitos. El enfoque sistémico permitió comprender a una organización como un conjunto de subsistemas interactúan y se relacionan. Cada sistema y subsistema desarrollan una serie de acontecimientos que parte con una entrada y culmina con una salida. Lo que ocurre entre la entrada y la salida constituye la esencia del subsistema y se conoce como proceso. Estos, procesos se determinan de cuáles son los datos de entrada que originan los resultados y que, en este proceso experimentan cambios y se auto transforman. Se trata de un proceso continuo que promueve la retroalimentación, para el mejoramiento continuo. De ahí su éxito de cara a la visión organizacional y la maximización de sus subsistemas. Al tratarse de sistemas abiertos, son transparentes a los cambios y al aprendizaje que se induce en la acción práctica.

TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS

Citando a Chiavenato (2005); que el representante de esta teoría fue Elton mayo y sus planteamientos fueron:

Denominada también Escuela Humanística de la administración; la dicha escuela nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Se caracteriza esta Escuela por la importancia que da al factor humano en la administración. Al contrario de Taylor y sus seguidores que se preocuparon inicialmente por la Organización racional del trabajo, los psicólogos realizaron investigaciones que los llevaron a descubrir que la eficiencia industrial, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es solamente materia de organización y racionalización,

sino también un problema de motivación del trabajador y de satisfacción de sus necesidades humanas.

La teoría de las Relaciones Humanas, se originó por las motivaciones, necesidades y el estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa. Esta teoría postula que el elemento humano es lo más importante en la empresa.

Esta escuela comienza con estudios e investigaciones realizadas por psicólogos, ciencia: La psicología del trabajo, llamada también psicología Industrial, la cual estudia el comportamiento del trabajador para este estudio partió del análisis del trabajo y descubrió los aspectos psicológicos que permiten al trabajador adaptarse a las condiciones y características que exige su labor.

La investigación en el campo de la psicología industrial comenzó primero por averiguar, como podría seleccionar científicamente el trabajador y que métodos deberían emplearse para lograr de un trabajador eficiente. Se aplicaron técnicas que dieron origen a un sistema de administración más refinado, cuya práctica ha llegado hasta nuestros días.

Las características más resaltantes se encuentran:

- Ü Estudia la organización como grupo de personas.
- Ü Hace énfasis en las personas.
- Ü Se inspira en sistemas de psicología.
- Ü Delegación plena de autoridad.
- Ü Autonomía del trabajador.
- Ü Confianza y apertura.
- Ü Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Ü Confianza en las personas.

Ü Dinámica grupal e interpersonal.

TEORIA DE LOS FACTORES

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1.- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción.

2.- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que

originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- Ù La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- Ù La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda

continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Cuadro N° 1 Factores motivacionales y factores higiénicos.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: (Chiavenato, 2010).

TEORÍA de MCGREGOR

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X

- ü El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- ü Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- ü El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

- ü El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- ü Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

3.4. BASES TEÓRICAS

ORÍGENES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas.

Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa.

Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz.

Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional. En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890- 1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la idea que dio

forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996) . Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquemmatizando, Lewin (1988) expuso:

En donde es el comportamiento; la función; la persona y el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente, es llamada por Lewin (1988) “campo o medio psicológico”.

En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana.

De otro lado, varios enfoques han contribuido a la construcción y comprensión del concepto de clima. El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Por su parte, el enfoque funcionalista afirma que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el clima nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio.

Pero más allá de escuelas y enfoques, la extendida y moderna tendencia a considerar al clima organizacional como algo real e importante el impulso de un descubrimiento reiterado. Resultó que las variaciones o diferencias estadísticas de clima entre empresas fueron mayores que las halladas entre las diversas secciones de una misma compañía. Entonces, se trata de una característica distintiva y central de toda organización.

QUE ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- Û El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Û Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Û El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- Û El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Û 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.
- Û El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Û Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Û Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Û Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

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

TEORIAS QUE SUTENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Navarro y Santillán (2007:23), plantea que la teorías que sustentan el clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento, entre la primera de ellas está la escuela Gestalt y en segundo lugar la escuela Funcionalista.

La primera de ella es la escuela de la Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen el mundo, b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo de los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodean y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo al medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican a estudios del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea, por ejemplo si una

persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martin y Colbs (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralista, humanista, sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de los aspectos objetivos del contexto del trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de la autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de los sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que el individuo tiene ante su organización.

CARACTERISITICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Rodríguez (2000, P 144) distingue las siguientes características de un clima organizacional:

- Û Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Û Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, como cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Û Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.
- Û Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- Û Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Û Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- Û El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- Û En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que en clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT (1963)

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente

del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

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

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

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

A su vez los estudios de Likert (**citado por Brunet, 1999**), estableció cuatro tipos de clima organizacional, entre ellos están:

Clima de tipo autoritario: Sistema 1 Autoritarismo explotador
En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se

distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema y –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de

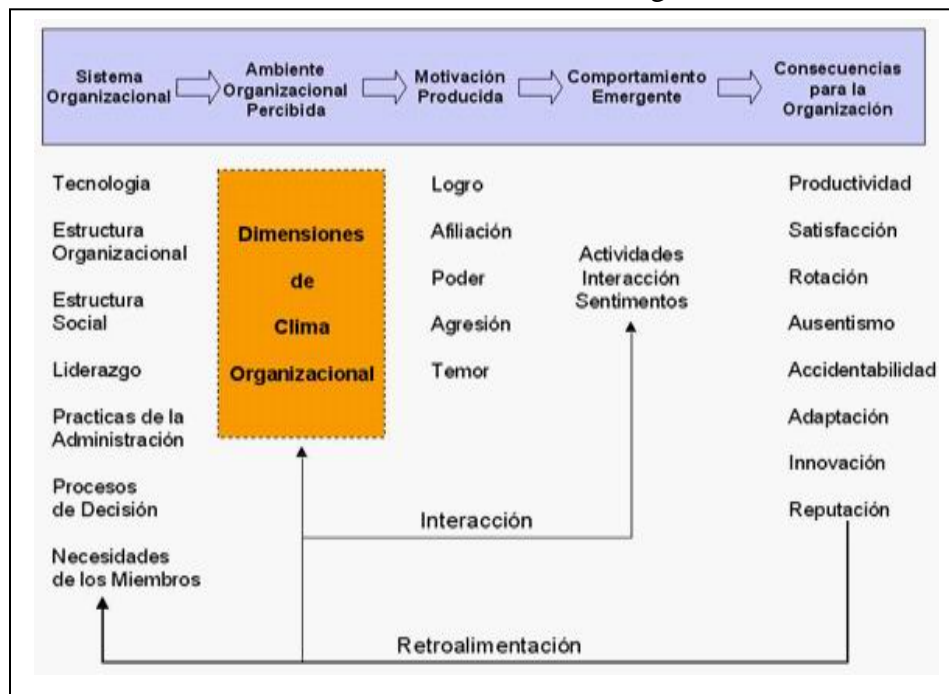
decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

TEORIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER (1978)

La teoría de Litwin y Stinger (1968) intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajo e una organización utilizando conceptos como motivación y clima organizacional.

Para el estudio del clima organizacional los autores proponen el siguiente esquema a seguir:

Cuadro N°. 2. Modelo de Clima Organizacional



Fuente: Litwin y Stinger (1968).

A su vez estos autores postulan la existencia de nueve factores o dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Ü **Estructura**

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

Ü **Responsabilidad** (empowerment)

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

Ü **Recompensa**

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

Ü **Desafío**

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

Ü **Relaciones**

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

Ü **Cooperación**

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

Ü **Estándares**

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

Ü **Conflictos**

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

Ü **Identidad**

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

Cada uno de los elementos que se mencionan anteriormente para el estudio del clima organizacional de Litwin y Stinger, significaron para esta investigación los factores que permitieron estudiar el clima organizacional de la empresa., que fueron objeto de estudio para establecer las fortalezas y debilidades del clima que está presente en dicha organización.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Guadalupe y Luis (2012) plantean que las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: 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 planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

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

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

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, para esta investigación se tomó como eje principal los nueve factores planteados por Litwin y Stinger (1968).

DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los determinantes del clima organizacional son:

- Ü Prestaciones
- Ü Relaciones Gerente-subalterno
- Ü Incentivos
- Ü Participación
- Ü Políticas

- Ü Procedimientos
- Ü Normas
- Ü Seguridad
- Ü Servicios
- Ü Sueldos y salaríes
- Ü Naturaleza del trabajo
- Ü Condiciones de trabajo

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un tema que puede adoptar una gran variedad de formas. Los autores Brown, Moberg y Dennis. (1990, p.443), plantean que existen cuatro categorías, que describen el clima de cualquier empresa de manera general. Estas categorías son las siguientes:

Clima orientado hacia el poder: caracterizado una muy visible estructura de poder, donde el bienestar de las personas depende de sus superiores.

Clima orientado hacia el papel: en éste tipo de clima los cambios son difíciles de aceptar, predomina el orden, la estabilidad y la racionalidad.

Clima orientado hacia el trabajo: en este tipo de organización existen objetivos específicos, que independientemente de los que sean, deben estar relacionados con la estructura de la organización, las actividades y con los empleados, ya que deben ser evaluados en términos de la contribución con los objetivos.

Clima orientado hacia la gente: este tipo de organizaciones toma en cuenta los valores y creencias de las personas. Los trabajos se asignan en base a las necesidades o preferencias personales de los trabajadores.

Todos estos tipos de clima organizacional, resultan de gran importancia para todas las organizaciones, por tal motivo, debe existir un equilibrio entre ellos, para que se pueda dar la productividad y el rendimiento esperado por las organizaciones.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema en estudio.

Al respecto Sabino (2002:118) expresa lo siguiente: “En cuanto a los elementos que son necesarios operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”. Este marco para el presente trabajo comprende los siguientes ítems: Tipo de Investigación, diseño de Investigación, población y muestra, técnicas e Instrumentos de recolección de datos y validez y confiabilidad

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación está orientada a un estudio a nivel descriptivo en virtud que se realiza una descripción detallada de la situación presente en el objeto de estudio, con el fin de analizar el clima organizacional de dicha empresa. Según sabino (2000), plantea:

Las investigaciones descriptivas utilizan síntesis sistemáticas que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes... deben clasificarse como investigaciones descriptivas que realizan consultas y planificaciones... (p. 62).

De esta forma la investigación descriptiva resulto primordial para lograr describir los factores del clima organizacional que están presente en el objeto de estudio.

Por otro lado dicha investigación también se apoyó en una investigación de campo, que se según el Manual de Trabajos de Grado y tesis doctorales de la UPEL (2001), señala:

Que la Investigación de Campo “se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicando sus causas y efectos, así como predecir su concurrencia”. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (P.66).

Mediante el estudio de campo se pudo percibir a través del contacto directo entre el investigador, y las personas a ser estudiadas, cómo está el clima del objeto de estudio, lo que permite dar una visión más clara al observador para analizar los objetivos.

POBLACIÓN

Según Delgado de Smith (Op cit 2008:280): “se debe indicar la población o universo para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. En el caso de haber trabajado con una muestra, se deberá en esta sección indicar el tamaño y la forma de selección de la muestra”. De acuerdo a Hernández (Op cit 2007): la población “es el universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para esta investigación la población estuvo conformada por veinte y cuatro (24) trabajadores de la empresa.

MUESTRA

La muestra de acuerdo a Balestrini (2001:131) la define “como una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente cada uno de los cuales es elemento del universo”.

Para el estudio del clima organizacional de la empresa que se estudió se aplicó un muestreo no probabilístico, que según Hernández (1999), plantea que:

En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Por ejemplo, si hacemos una encuesta telefónica por la mañana, las personas que no tienen teléfono o que están trabajando, no podrán formar parte de la muestra. (p.66)

En función de lo antes planteado, la población estuvo conformada por dos niveles de la organización, uno fue el supervisorio que conto con nueve personas y el otro nivel operativo que tuvo 15 trabajadores, que su totalidad fueron veinte y cuatro (24) trabajadores, la cual pasó hacer en su totalidad la muestra del estudio, que a continuación se mencionan:

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el proceso de investigación se requirió el uso de técnicas que permitieron al investigador obtener la información y datos requeridos para el desarrollo de la misma.

Para esto fue necesario utilizar la encuesta, donde se obtuvo información de la realidad estudiada. De igual forma se aplicó como instrumento el cuestionario debido a la magnitud de la muestra con el fin de obtener datos y complementar información para el desarrollo de la investigación, según Delgado de Smith (Op cit 2008:284) lo define “como una recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medios de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de opción múltiple”.

De acuerdo a Balestrini (2001:145) lo define como “un conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”. Por consiguiente el cuestionario mencionado permitió recopilar información requerida que aportó al análisis de la información y datos obtenidos y el cual fue aplicado al grupo de trabajadores de la empresa objeto de estudio y que conforman la muestra seleccionada.

Por lo tanto se diseñaron dos instrumentos, una encuesta que fue aplicada al nivel supervisorio (Ver Anexo A), con 46 preguntas afirmativas con respuestas dicotómicas con posibles sea de sí o no para el nivel de los jefes, y otra encuesta para el nivel operativo (Ver Anexo B), que contó con 47 preguntas, o bien datos de carácter cuantitativo, que posteriormente hizo posible una comparación entre ambos niveles para poder analizar los factores del clima organizacional presente en la empresa.

A su vez, se aplicó una lista de cotejo (Ver Anexo C), por parte del investigador, a fin de establecer algunos elementos organizacionales en la empresa.

VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para establecer la validez del instrumento, se utilizó el criterio de juicio de expertos, que según los autores Palella y Martins (2006):

En entregarle a tres, cinco o siete expertos, (siempre números impares) en la materia de objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de lo (s) instrumento (s) con su respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. (p.137).

Según lo planteado por los autores en el párrafo antes mencionado, definen a la validación para dichos instrumentos a profesionales expertos, quienes podrán brindar su opinión respecto a la metodología, diseño y contenido estudiado, tomando en cuenta la ordenación de preguntas, congruencia y vinculación con los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación, en términos cualitativos o cuantitativos, con el propósito de obtener una mejor calidad de los instrumentos antes de ser aplicados en el área de la investigación.

Por otro lado, para el cálculo de la confiabilidad, se empleó la técnica de Kuder y Richardson (K20), que es utilizada para instrumentos aplicable sólo a investigaciones en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, es decir, puedan codificarse como 1 ó 0 (Correcto – incorrecto, presente – ausente, a

favor – en contra, etc.), para esta investigación el instrumento contempló como respuesta sí o no.

La fórmula para calcular la confiabilidad de los instrumentos de n ítems o KR₂₀ fue:

$$= \frac{K}{K-1} * \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{\sum x_i^2}$$

K=número de ítems del instrumento.

p=personas que responden afirmativamente a cada ítem.

q=personas que responden negativamente a cada ítem.

St²= varianza total del instrumento

xi=Puntaje total de cada encuestado.

Confiabilidad del instrumento aplicado al nivel supervisorio de la organización

Para el cálculo de la confiabilidad, se tomó una muestra piloto de tres sujetos del nivel supervisorio, que a continuación se mencionan:

Cuadro N°. 4 Confiabilidad del instrumento para el nivel operativo

items	sujeto 1	sujeto 2	sujeto 3
1	1	1	2
2	1	1	1
3	1	2	2

4	2	2	2
5	1	1	1
6	1	1	1
7	1	1	2
8	1	2	2
9	1	2	2
10	1	1	2
11	1	2	2
12	2	2	2
13	2	2	2
14	2	2	2
15	1	2	2
16	1	1	2
17	1	1	2
18	1	2	2
19	1	1	2
20	1	2	2
21	1	1	1
22	2	2	2
23	1	2	2
24	2	2	1
25	2	2	2
26	1	1	1
27	2	1	1
28	1	2	1
29	1	1	1
30	1	1	1
31	2	2	2
32	2	1	1
33	2	1	1
34	1	2	1
35	1	2	1
36	1	1	2
37	1	1	2
38	2	1	1
39	1	1	1
40	2	1	1
41	2	1	1

42	1	1	1
43	2	1	1
44	1	1	1
45	1	1	1
46	1	2	1
TOTAL	61	66	69

VARIA

TOTAL

16,3333333

Valores de éxito y fracaso

TOTAL SI	31	26	23
TOTAL NO	15	20	23
SUMA	46	46	46
VALOR P	0,67	0,57	0,5
VALOR Q	0,33	0,43	0,5
PxQ	0,22	0,25	0,25
TOTAL	1	1	1
kr	0,98%	Muy alta	

Fuente:(elaboración propia, 2018).

Para el instrumento que se aplicó al nivel supervisorio, según el cuadro N° 5, se observa que existe una alta confiabilidad entre las respuestas de los ítems, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros de 0 y 1, en donde se considera al mismo confiable a partir de 0,60, en este caso el puntaje fue de 0,98 lo que significa que es de alta dicha confiabilidad...

Confiabilidad del instrumento aplicado al nivel operativo de la organización

Para el cálculo de la confiabilidad, se tomó una muestra piloto de cinco sujetos del nivel operativo, que a continuación se mencionan:

Cuadro N°. 5 Confiabilidad del instrumento del nivel operativo

items	sujeto 1	sujeto 2	sujeto 3	sujeto 4	sujeto 5
1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1
3	2	2	2	2	2
4	2	1	1	2	2
5	1	1	2	1	1
6	1	1	1	1	2
7	2	1	2	1	1
8	1	2	2	2	2
9	2	2	1	2	2
10	1	2	1	2	2
11	1	2	1	2	1
12	2	2	2	2	2
13	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	2
16	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	2
18	1	1	2	1	2
19	1	1	2	2	2
20	2	1	1	2	2
21	1	1	1	1	1
22	1	2	2	1	2
23	2	2	1	2	1
24	2	2	2	1	1
25	2	2	2	2	2
26	2	2	2	1	1
27	2	2	2	2	2
28	1	2	1	2	2
29	1	2	2	1	2
30	2	1	1	1	2
31	2	2	2	2	2
32	1	1	2	1	1
33	1	1	2	1	1
34	1	1	2	1	1
35	1	2	2	1	2

36	2	2	2	1	1
37	2	1	2	1	2
38	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1
40	1	1	2	1	1
41	2	2	1	2	2
42	1	1	1	1	1
43	2	2	1	2	1
44	2	1	2	1	2
45	1	2	2	2	2
46	2	1	2	2	1
47	2	2	2	2	1
48	2	2	1	1	2
49	2	2	2	1	1
50	2	1	2	2	1
51	2	2	2	2	2
52	2	2	2	2	2
53	2	2	2	2	2
54	1	2	1	1	1
TOTAL	85	86	89	82	85

VARIANZ

TOTAL

6,3

Valores de éxito y fracaso

TOTAL SI	23	22	19	26	23
TOTAL NO	31	32	35	28	31
SUMA	54	54	54	54	54
VALOR P	0,43	0,41	0,35	0,48	0,43
VALOR Q	0,57	0,59	0,65	0,52	0,57
PxQ	0,2451	0,2419	0,2275	0,2496	0,2451
TOTAL	1	1	1	1	1
kr	0,82	muy alta			

Fuente:(Elaboración propia, 2018).

Para el instrumento que se aplicó al nivel operativo, según el cuadro N° 6, se observa que existe una alta confiabilidad entre las respuestas de los ítems, lo que

significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros de 0 y 1, en donde se considera al mismo confiable a partir de 0,60, en este caso el puntaje fue de 0,82 lo que significa que es de alta dicha confiabilidad.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria fue recopilada a través de los cuestionarios (ver anexos A y B), como instrumentos conformado por una serie de preguntas referentes al tema planteado, y que se aplicó a los trabajadores de la empresa, donde se obtuvieron datos cuantitativos y requeridos para el posterior análisis, los mismos se representaron a través de tablas que permitieron demostrar y visualizar un poco mejor los resultados obtenidos, los cuales aportaron al desarrollo de las conclusiones finales en la investigación.

CAPÍTULO V INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los dos cuestionarios que sirvieron para analizar el clima organizacional de la empresa en estudio, detallando de manera objetiva de acuerdo a las técnicas y procedimientos descritos en el capítulo anterior, los mismos serán explicados en el mismo orden del cuadro técnico metodológico agrupados por factores según lo visualizado por el nivel supervisorio y el nivel operativo, de la siguiente forma:

FACTOR 1: ESTRUCTURA

Tabla N°. 1

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
1	¿La empresa tiene definidos sus objetivos?	8	89%	1	11%	9	100%
2	¿La empresa tiene misión?	9	100%	0	0%	9	100%
3	¿La empresa tiene establecida la visión?	5	56%	4	44%	9	100%
4	¿Su área de trabajo cuenta con normas internas para los puestos de trabajo?	2	22%	7	78%	9	100%
5	¿La empresa cuenta con manuales de políticas, normas y procedimientos?	9	100%	0	0%	9	100%
6	¿Usted da a conocer a sus trabajadores los procedimientos de trabajo?	9	100%	0	0%	9	100%
7	¿La empresa tiene una estructura organizacional formalmente constituida?	7	78%	2	22%	9	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 1, el nivel supervisorio, la empresa en cuanto al factor estructura posee las siguientes **FORTALEZAS:**

- Û Con un 89% de los encuestados manifestaron que la institución tiene definido sus objetivos.
- Û Por otro lado un 100% opinaron que la organización tiene establecido su misión.
- Û Que un 56% de los participantes opinan que la empresa posee su visión.
- Û Con un 100% de los encuestados manifiestan que la organización posee manuales de políticas, normas y procedimientos.
- Û Con un 100% de los jefes plantearon que dan a conocer a sus trabajadores los procedimientos de trabajo.
- Û Por otra con un 78% de los jefes encuestados manifestaron que empresa no posee formalmente una estructura organizacional.

Según la tabla N° 1, el nivel supervisorio, la empresa en cuanto al factor estructura posee las siguientes **DEBILIDADES:**

- Û Con 78% de los encuestados manifiestan que no existen normas internas de trabajo.

Tabla N°. 2

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
1	¿Usted conoce los objetivos de la empresa?	15	100%	0	0%	15	100%
2	¿Usted conoce la misión de la empresa?	15	100%	0	0%	15	100%
3	¿Usted conoce la visión de la empresa?	0	0%	15	100%	15	100%
4	¿Usted tiene conocimientos de las normas internas de su puesto de trabajo?	4	27%	11	73%	15	100%
5	¿En su área de trabajo están formalmente constituidos los manuales de políticas, normas y procedimientos?	11	73%	4	27%	15	100%
6	¿En su departamento están establecidos los procedimientos de trabajo?	11	73%	4	27%	15	100%
7	¿Usted conoce la estructura organizacional de la empresa?	11	73%	4	27%	15	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 2, el nivel operario, la empresa en cuanto al factor estructura posee las siguientes fortalezas:

Con un 100% de los encuestados manifestaron que la organización tiene definido sus objetivos.

Por otro lado un 100% opinaron que la organización tiene establecido su misión.

.Con un 73% de los encuestados manifiestan que la organización posee manuales de políticas, normas y procedimientos.

Con un 73% de los jefes plantearon que dan a conocer a sus trabajadores los procedimientos de trabajo.

Ü Por otra con un 73% de los jefes encuestados manifestaron que la empresa no posee formalmente una estructura organizacional.

Según la tabla N° 2, el nivel operativo, la empresa en cuanto al factor estructura posee las siguientes debilidades:

Que un 100% de los participantes opinan que la institución no posee su visión.

Con 73% de los encuestados manifiestan que no existen normas internas de trabajo.

Análisis:

En cuanto al factor estructura, el nivel supervisorio de la empresa que presenta las siguientes fortalezas: En cuanto a la tabla N° 1, la compañía tiene definido sus objetivos, su misión, su visión, sus manuales de políticas, normas y procedimientos, y su estructura organizacional.

Esto demuestra que la empresa se ha preocupado por tener claro determinados elementos fundamentales para el funcionamiento de la misma, al tener definido sus objetivos, quiere decir que la misma sabe que quiere, y más aún al tener su misión y visión, tienen establecido cuál es su razón de ser y hacia dónde quieren ir. Aunado a esto al contar con manuales de políticas, normas y procedimientos, implica que los procesos que se llevan en cada uno de las unidades organizacionales están por escrito y para afianzar aún más a ésta organización, tiene definido formalmente su estructura

organizacional, que implica que cada uno de los integrantes de la empresa están claro en cuanto a las líneas de autoridad y niveles jerárquicos.

A su vez, desde el punto de vista del nivel supervisorio de la empresa al momento de evaluar el factor estructura, manifestaron que presenta la siguiente debilidad; Según la tabla N° 1, con un 78% de los jefes opinaron que su área de trabajo no cuenta con normas internas para los puestos de trabajo, al no estar presente este elemento en los departamentos como herramienta para los jefes, pudiesen no estar muy claro para los trabajadores cuales serían las reglas que deben seguir, trayendo como consecuencia que cada quien perciba algo distinto y aplique su norma y no se logre los objetivos y no se obtenga un rendimiento esperado.

En cambio para el nivel operativo de la empresa, en cuanto al factor de la estructura, se encontraron presentan las siguientes fortalezas: Según La tabla N° 2: 1.- Con un 100% de los trabajadores opinan que la compañía cuenta con sus objetivos y su misión, 2.- Con un 73% que si existen manuales de políticas de normas y procedimientos y 3.- Con un 73% que la institución cuenta formalmente con su estructura organizacional. Esto permite visualizar que existen elementos organizacionales muy favorables para el clima organizacional.

Por otro lado el nivel operativo, manifestó que el factor estructura, están presente las siguientes debilidades: Según la tabla N° 2: 1. Con un 100% de los trabajadores manifestaron que la empresa no tiene una visión y 2. Con un 73% no existen normas internas en los puestos de trabajo, en función de esto se pudiera decir que la percepción de los trabajadores hacia éste elemento, es que la organización no sabe hacia dónde va y cuáles son las normas que regulan sus puestos de trabajo, ocasionando que no exista una claridad el comportamiento que deben seguirse en dichos puestos de trabajo.

Para el factor estructura, según el nivel supervisorio y el nivel operativo existen aspectos comunes y no comunes, entre los aspectos comunes para en las fortalezas de ambos niveles están: 1.- Que la institución posee objetivos, misión, manuales de normas y procedimientos y una estructura organizacional, 2.- Que los jefes notifican a los trabajadores cuales son los procedimientos utilizados en cada uno de los departamentos, en función de estas fortalezas la empresa cuenta con elementos muy sólidos en su conformación estructural, favoreciendo un buen clima organizacional.

En cuanto a los aspectos comunes en las debilidades del factor estructura, se encuentra la falta de normas internas en los puestos de trabajo, por consiguiente hace falta definir las descripciones de cargos de cada uno de los puestos de trabajo.

Entre los aspectos que se encontró diferencia entre ambos niveles, fue que el nivel supervisorio menciona como fortaleza que la empresa tiene establecido su visión, mientras que para el nivel operativo la misma no tiene visión, pudiera considerarse que la organización no ha divulgado este elemento entre todos sus trabajadores operativos y a su vez que los jefes aunque lo conocen no se han preocupado por brindar información a sus subordinados.

En conclusión, según el factor de estructura, establecido por Lewin y Stinger (1968), que lo define como:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. (p. 53)

En función del concepto antes planteado, se considera que existen muchos aspectos positivos para la empresa con respecto a este factor, ya que a través de los resultados arrojados en la investigación, existe una clara precepción por parte del nivel supervisorio y operativo acerca de las reglas, procedimientos y tramites, conllevando que la empresa tome muy en serio su formalidad en los procesos organizacionales, generando un clima favorable para sus trabajadores.

FACTOR 2. RESPONSABILIDAD

Tabla N°. 3

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
8	¿Usted como jefe permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo?	4	44%	5	56%	9	100 %
9	¿Usted como jefe le permite tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades?	2	22%	7	78%	9	100 %
10	¿Usted considera que existe una comunicación efectiva entre usted y subordinados?	4	44%	5	56%	9	100 %
11	¿Usted como jefe escucha las opiniones y sugerencias de los trabajadores?	5	56%	4	44%	9	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 3, el nivel supervisorio, la empresa en cuanto al factor de responsabilidad posee las siguientes **FORTALEZAS**:

Û El 56% de los encuestados manifestaron que si escuchan las opiniones y sugerencias de sus trabajadores.

Según la tabla N° 3, el nivel supervisorio, de la empresa en cuanto al factor de responsabilidad posee las siguientes **DEBILIDADES**:

- Û Un 56% de los jefes mencionan que no permiten autonomía a sus trabajadores en su trabajo.
- Û Un 78% manifiestan que no le permiten tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades.
- Û Un 56% de los jefes encuestados no tienen una comunicación efectiva con sus trabajadores.

Tabla N°. 4

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
8	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	6	40%	9	60%	15	100 %
9	¿Su jefe le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?	5	33%	10	67%	15	100 %
10	¿Existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe?	4	27%	11	73%	15	100 %
11	¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los funcionarios?	6	40%	9	60%	15	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 4, el nivel operativo, de la empresa en cuanto al factor de responsabilidad posee las siguientes **DEBILIDADES:**

- Û Un 60% de los funcionarios encuestados piensan que no tiene la suficiente autonomía en su trabajo.
- Û Un 67% de los trabajadores manifestaron que su jefe no le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo.
- Û Un 73% de los encuestados opinan que no existe una comunicación efectiva entre el trabajador y su jefe.
- Û Un 60% de los encuestados considera que su jefe no escucha las opiniones y sugerencias de los trabajadores.

Análisis:

Para el factor de la “**RESPONSABILIDAD**”, el instrumento aplicado a nivel supervisorio manifestó la siguiente fortaleza: Según tabla N° 3: 1. El 56% de los jefes considera que si se escucha las opiniones y sugerencias de los funcionarios. Esto es fundamental para los trabajadores, ya que ellos necesitan sentirse tomados en cuenta en su lugar de trabajo.

Mientras que este nivel supervisorio, manifiesta que este factor presenta las siguientes debilidades: Según la tabla N° 3: 1. Con un 56% de los jefes encuestados opinaron que no se permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo, 2. Con un 78% no se le permite tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades. Esto denota que los jefes no le brindan confianza a sus trabajadores y que son supervisores autoritarios, donde solo estos siempre tienen la razón y los individuos pudieran estar percibiendo que no le delegan responsabilidades, lo que

puede generar en los trabajadores que se sientan incómodos en sus actividades y menos integrados a su departamento, y esto conlleva a la insatisfacción de los mismos que se reflejarían en ausentismo y rotación del personal, viéndose afectada más tarde la productiva y rentabilidad del órgano.

También manifestó el nivel supervisorio, que el factor de responsabilidad tiene la debilidad según la tabla N° 3: 1. Con un 56% de que no existe una comunicación efectiva entre los jefes y subordinado, con respecto a este aspecto el investigador considera que al no existir una efectiva comunicación, esto pudiera estar ocasionando grandes malentendidos dentro de los integrantes de un departamento, que no permite lograr con eficacia y eficiencia las actividades y su rendimiento sea muy bajo.

Por otro lado, el nivel operativo la empresa, manifiestan que el factor de responsabilidad, no presenta fortalezas, sino más bien debilidades: Según la tabla N° 4: 1. Con un 60% de los encuestados manifestaron que no tienen autonomía en su trabajo, desde este punto de vista los trabajadores están percibiendo que los jefes no les permiten tomar decisión en sus actividades, sino que deben hacer las cosas según lo establecido por él, esto pudiera estar ocasionando un ambiente laboral con mucho malestar, ya que no llegaría a sentirse el individuo parte de un equipo y que no puede asumir responsabilidades, lo que ocasiona una desmotivación por parte del funcionario.

Para el factor de responsabilidad, tanto para el nivel operativo y el nivel supervisorio presentaron aspectos comunes en cuanto a las debilidades, ya que ambos perciben que por parte de los jefes no se otorga autonomía y toma de

decisiones a los trabajadores, esto pudiera considerarse como un elemento negativo para el clima organizacional de esta empresa, ya que pareciera que los jefes actúan como supervisores autocrático que no delegan a sus subordinados porque no hay un grado de confianza entre los integrantes del departamento.

En función de lo que está sucediendo en la empresa, con respecto al factor de responsabilidad se estaría produciendo una desmotivación del trabajador y contradiciendo con lo que plantea el autor Frederick Herzberg, sobre que los factores motivacionales que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Frente a esto es necesario que la empresa trabaje para superar este aspecto negativo para su clima, ya que la idea es que se le brinde una mayor responsabilidad al individuo y esto conlleve a lo planteado en esta teoría.

Por lo tanto si se observa la definición de este factor de responsabilidad según **Litwin y Stinger (1978)**, lo definen:

Como aquel sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.(p.53)

En este caso, según el concepto manejado por los autores antes mencionado sobre la responsabilidad y si se le compara con los resultados obtenidos en esta investigación, se observa que la percepción que se tiene por parte de los supervisores

y trabajadores es negativa, ya que no está presente este sentimiento como debe ser hacia la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, de esta forma se demuestra que en ésta organización los jefes no otorgan autonomía a sus subordinado y menos en la toma de decisiones. Lo que puede traer como consecuencia que dichos individuos estén con un alto grado de insatisfacción en el trabajo y se esté generando una desmotivación en sus puestos de trabajo, que disminuya la productividad de la empresa y no logre sus objetivos organizacionales.

FACTOR 3: RECOMPENSA

Tabla N°. 5

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
12	¿Considera que la empresa tiene una escala salarial que satisfaga a sus trabajadores?	1	11%	8	89%	9	100%
13	¿La empresa cuenta con programa de incentivos?	0	0%	9	100%	9	100%
14	¿Usted como jefe considera que los salarios están en consonancia con los sueldos del mercado?	0	0%	9	100%	9	100%
15	¿Usted como jefe considera que los sueldos están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	1	11%	8	89%	9	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 5, el nivel supervisorio, de la empresa en cuanto al factor de recompensa posee las siguientes **DEBILIDADES:**

- Û Un 89% de los jefes encuestados consideran que la institución no tiene una escala salarial que satisfaga a sus trabajadores.
- Û Un 100% del nivel supervisorio piensan que la institución no cuenta con programa de incentivos.

Tabla N°. 6

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
12	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	0	0%	15	100%	15	100%
13	¿La empresa cuenta con programa de incentivos?	0	0%	15	100%	15	100%
14	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	0	0%	15	100%	15	100%
15	¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la institución?	0	0%	15	100%	15	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 6, el nivel operativo, de la empresa en cuanto al factor de recompensa posee las siguientes **DEBILIDADES**:

- ü Un 100% del nivel operativo consideran que su trabajo no está bien remunerado.
- ü Un 100% de los funcionarios opinaron que la empresa no cuenta con programa de incentivos.
- ü El 100% de los encuestados manifestaron que su sueldo no está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa.
- ü El 100% de los trabajadores operativos cree que su sueldo no está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa.

Análisis:

Para el factor de “**RECOMPENSA**”, el instrumento aplicado al nivel supervisorio no manifestaron aspectos de fortalezas, sino más bien presentan debilidades, que Según la tabla N° 8 son: 1. Los jefes con un 89% consideran que la empresa no tiene una escala salarial, 2. Con un 100% opinaron que lo organización no tiene un programa de incentivos, 3. Con un 100% piensan que los sueldos no están acordes con lo que paga el mercado.

Según lo antes mencionado, se estaría afirmando lo que plantea la teoría de Frederick Herzberg, con respecto a que existen factores que pudieren causar insatisfacción para los trabajadores, ya que:

Los factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales... (p. 42)

En este caso se puede visualizar, que la empresa está generando factores higiénicos muy negativos, ya que al no tener una política salarial, una escala de salarios y un programa de incentivo, estaría causando una insatisfacción en sus trabajadores que conlleva a tener un clima organizacional desfavorable con grandes malestares en su fuerza de trabajo.

De igual manera, los resultados para el nivel operativo, fueron negativos para el factor de recompensa, ya que según la tabla N° 6, manifestaron que todos sus ítems arrojaron debilidades, ya que el 100% considera que la institución no cuenta con una escala salarial y un programa de incentivos. Y que su salario no está acorde con el mercado laboral. Todo esto estaría produciendo una insatisfacción laboral.

En conclusión, según los resultados obtenidos en este factor de recompensa estarían en contradicción con lo que define **Litwin y Stinger (1978:)**: **Corresponde** a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

En función de lo planteado por estos autores, y el resultado que se obtuvo en esta investigación, fue que la organización no desarrolla el factor de recompensa, lo que el investigador observa que dicho factor no es utilizado como para decir al trabajador que su trabajo está bien hecho, sino por lo contrario, pareciera es un castigo, ya que si el trabajador observa que si su esfuerzo no está equilibrado con su salario, esto ocasiona una desmotivación que se convierte más tarde en un clima desfavorable para todos sus integrantes.

FACTOR 4. DESAFIO

Tabla N°. 7

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
16	¿Considera que sus trabajadores realizan un trabajo útil para la empresa?	6	67%	3	33%	9	100 %
17	¿Usted considera que el trabajo que realizan sus trabajadores le permite establecer nuevos desafíos?	3	33%	6	67%	9	100 %
18	¿Usted considera que la empresa ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	4	44%	5	56%	9	100 %
19	¿Cree usted que en la empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	4	44%	5	56%	9	100 %
20	¿Usted considera que en la empresa se dan estímulos a los trabajadores para que se motiven a trabajar más por la organización?	3	33%	6	67%	9	100 %
21	¿Usted es consciente del aporte que hacen sus trabajadores a la empresa?	8	89%	1	11%	9	100 %
22	¿Usted considera que sus trabajadores tienen iniciativa en su trabajo?	2	22%	7	78%	9	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 7, el nivel supervisorio, la empresa en cuanto al factor desafío posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Û Un 67% del nivel supervisorio considera que sus trabajadores si realizan un trabajo útil para la empresa.

- Û Un 89% de los encuestados opinan que están conscientes del aporte que hacen sus trabajadores a la empresa.

Según la tabla N° 7, el nivel supervisorio, de la empresa en cuanto al factor de desafío posee las siguientes **DEBILIDADES**:

- Û Un 67% de los encuestados considera que el trabajo que realizan sus trabajadores no le permite establecer nuevos desafíos.
- Û Un 56% de los jefes considera que la empresa no ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro.
- Û Un 56% de los jefes opinan que en la empresa no existe una igualdad de oportunidades entre los empleados.
- Û Un 67% del nivel superviso considera que en la empresa no se dan estímulos a los trabajadores para que se motiven a trabajar más por la organización.
- Û Un 78% de los jefes consideran que sus trabajadores no tienen iniciativa en su trabajo.

TABLA N° 8

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
16	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	1 3	87%	2	13%	1 5	100 %
17	¿Su trabajo le permite establecer nuevos desafíos?	0	0%	15	100 %	1 5	100 %
18	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	4	27%	11	73%	1 5	100 %
19	¿Cree usted que en la empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	5	33%	10	67%	1 5	100 %
20	¿Existen estímulos que lo motiven a trabajar más por la empresa?	3	20%	12	80%	1 5	100 %
21	¿Es usted consciente del aporte que hace usted a la empresa?	1 5	100 %	0	0%	1 5	100 %
22	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	6	40%	9	60%	1 5	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 8, el nivel operativo del órgano de empresa en cuanto al factor desafío posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Û El 87% del nivel operativo consideran que realiza un trabajo útil para la empresa.
- Û El 100% de los encuestados opinan que están conscientes del aporte que hace en la empresa.

Según la tabla N° 8, el nivel operativo, de la empresa en cuanto al factor de desafío posee las siguientes **DEBILIDADES**:

- Ü Un 100% de los encuestados piensan que su trabajo no le permite establecer nuevos desafíos.
- Ü El 73% de los encuestados consideran que no tienen cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro
- Ü Un 67% del nivel operativo creen que en la empresa no existe una igualdad de oportunidades entre los empleados
- Ü El 80% de los trabajadores piensan que no existen estímulos que lo motiven a trabajar más por la empresa.
- Ü El 60% del nivel operativo consideran que no tienen la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo

Análisis:

Según los resultados del factor desafío, el nivel supervisorio, se observaron las siguientes fortalezas, según la tabla N° 7, son: 1. Con un 67% de los jefes encuestados consideran que sus trabajadores si realizan un trabajo útil para la empresa, y 2. Con un 89% están consciente del aporte que hacen sus trabajadores a la empresa, de esto se deduce que los supervisores asumen que sus trabajadores son útiles en sus puestos de trabajo y que brindan un aporte valioso en las actividades del departamento, siendo un aspecto positivo en el clima de dicha institución.

En cuanto a las debilidades encontradas según el nivel supervisorio en este factor se encuentran: Según la tabla N° 7, son: 1. Un 89% opinaron que sus trabajadores no tienen iniciativa y 2. Con un 67% manifestaron que el trabajo que realizan sus trabajadores no le permite establecer nuevos desafíos. Como se observa

en estas respuestas de los jefes, se considera que los trabajadores no tienen iniciativa propia, ya que el mismo puesto de trabajo no le permite desafíos, notándose que el trabajo sea rutinario.

Así mismo, al observar los resultados de las fortalezas y debilidades obtenidos en el nivel operativo del factor desafío, según tabla N° 8, se encontró coincidencia con el resultado del nivel supervisorio. Lo que hace pensar que la percepción que se tiene sobre este factor es negativa para la institución y que hace que se sienta un malestar entre todos los trabajadores dentro clima organizacional.

Para los autores Litwin y Stinger (1978), considera que el factor **“DESAFIO”**, es definido:

Como aquel que corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (p. 53)

Ante los resultados obtenidos y esta definición del factor de desafío, se observa que los miembros de la empresa pudieran estar experimentado un sentimiento de que su trabajo no le permite establecer desafíos y más aun no se sientan motivados a realizar mejor las cosas, sino todo lo contrario que se vuelvan trabajadores rutinarios que pueden sentirse con una baja motivación o insatisfacción a causa de que sus jefes no logren establecer desafíos para sus subordinados que conlleven a enriquecer sus puestos de trabajo.

FACTOR 5: RELACIONES

Tabla N°. 9

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
23	¿Usted como jefe percibe que su personal está integrado en la empresa?	3	33%	6	67%	9	100%
24	¿Usted considera que la empresa se preocupa por mejorar las relaciones entre sus trabajadores?	5	56%	4	44%	9	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 9, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor relaciones posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Û El 56% de los supervisores consideran que la institución se preocupa por mejorar las relaciones entre sus trabajadores

Según la tabla N° 9, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor de relaciones posee las siguientes **DEBILIDADES**:

- Û El 67% de los supervisores perciben que su personal no está integrado en la empresa.

Tabla N°. 10

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
23	¿Se siente integrado en la empresa?	2	13%	13	87%	15	100%
24	¿Usted considera que la institución se preocupa por mejorar las relaciones entre sus trabajadores?	3	20%	12	80%	15	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Según la tabla N° 10, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor de relaciones posee las siguientes debilidades:

- Ü El 87% de los funcionarios no se sienten integrado en la empresa.
- Ü El 89% del nivel operativo consideran que la empresa no se preocupa por mejorar las relaciones entre sus trabajadores.

Análisis:

En la aplicación del instrumento con respecto al factor de relaciones, el nivel supervisorio manifestó que existe la siguiente fortaleza: Según la tabla N° 9, El 56% de los jefes manifestaron que la empresa se preocupa por mejorar las relaciones entre sus trabajadores. Pero para el nivel operativo opino diferente, ya que según tabla N° 10, muestra que un 80% de los trabajadores de este nivel piensan que la empresa no se preocupa por mejorar dichas relaciones, como se puede evidenciar existe nuevamente una disyuntiva entre la percepción de uno y del otro, lo que el investigador puede llegar a la conclusión de que no hay un acuerdo entre lo que perciben las partes, y esto puede deberse a muchas causas, entre ellas, es que los trabajadores están manifestando nuevamente un malestar dentro de dicha

organización que se ve reflejado en un ambiente de trabajo que no es grato, y que incide directamente en el clima organizacional.

Para el quinto factor “**RELACIONES**”, los autores **Litwin y Stinger** (1978: 54) llegaron a definirlo como aquella 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.

Por lo tanto, si se observa el concepto manejado por los autores y los resultados obtenidos en la investigación, se encontrara que existe una opinión dividida entre jefes y subordinados, que hacen pensar que en la institución no existe un ambiente de trabajo grato y que la relaciones sociales entre ambas partes es muy baja, lo que pudiera estar trayendo como consecuencia que el clima organizacional sea tenso y nada armónico.

FACTOR 6: ESTANDARES

Tabla N°. 11

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
25	¿La empresa tiene establecido los patrones de desempeño?	0	0%	9	100%	9	100%
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?	9	100%	0	0%	9	100%
27	¿Su área de trabajo tiene formalmente constituido los indicadores de gestión?	3	33%	6	67%	9	100%
28	¿Usted como jefe comunica el resultado de las actividades a sus trabajadores?	6	67%	3	33%	9	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 11, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor estándares posee las siguientes **FORTALEZAS:**

- ü El 100% de los encuestados participan en la evaluación de desempeño.
- ü Un 67% del nivel de supervisores consideran que si comunican el resultado de las actividades a sus trabajadores.

Según la tabla N° 11, el nivel supervisorio de la empresa cuanto al factor de estándares las siguientes **DEBILIDADES:**

- Û El 100% de los jefes consideran que la institución no tiene establecido los patrones de desempeño.
- Û Un 67% del nivel supervisorio opinan que su área de trabajo no tiene formalmente constituido los indicadores de gestión.

Tabla N°. 12

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
25	¿La empresa tiene establecido los patrones de desempeño?	0	0%	15	100%	15	100%
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?	3	20%	12	80%	15	100%
27	¿Usted maneja los indicadores de gestión de su departamento?	0	0%	15	100%	15	100%
28	¿A usted se le comunica el resultado de sus actividades?	2	13%	13	87%	15	100%

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 12, el nivel operativo empresa en cuanto al factor de estándares las siguientes **DEBILIDADES:**

- Û El 100% de los trabajadores encuestados manifiestan que la empresa no tiene establecido los patrones de desempeño.
- Û Un 80% de los trabajadores opinan que no participan en la evaluación de desempeño.
- Û El 100% del nivel operativo opinan que no se maneja los indicadores de gestión de su departamento.

Ü El 87% de los trabajadores consideran que no se le comunica el resultado de sus actividades.

Análisis:

Para este factor según el cuestionario aplicado al nivel supervisorio, consideran que están presente la siguiente fortaleza, según la tabla N° 11, es: 1. Con un 100% de los jefes mencionaron que ellos si participan en el proceso de evaluación de desempeño, pero para el nivel operativo según la tabla N° 12, 1. Con un 80% mencionaron que no participan en dicho proceso, lo que se deduce que en el proceso de evaluación de desempeño que se lleva en la empresa, solo participan los jefes y no involucran a sus subordinados, para que tenga participación activa. Esto hace pensar que dicho proceso de evaluación de desempeño puede estar utilizándose como un castigo para los trabajadores.

Entre otra de las fortalezas del factor estándares, según el nivel supervisorio, según la tabla N°11: 1. Con un 67% de los jefes opinan que si se les comunica el resultado de la evaluación del desempeño a sus trabajadores, pero para el nivel operativo según la tabla N° 12: 1. Con un 87% opinan que ellos no se les comunica el resultado del desempeño, como se denota existe una gran diferencia entre ambos niveles, con respecto a esto se considera que todo proceso de evaluación de desempeño que se lleve a cabo es necesario que los jefes le comuniquen los resultados a sus trabajadores, porque esto le serviría para saber en qué está fallando y que debe superar para lograr con éxito sus actividades en su puesto de trabajo y así de esta manera conocer su rendimiento personal.

Según los resultados de los cuestionarios aplicados al nivel supervisorio y al nivel operativo en sus respectivos tabla N° 11 y 12, coincidieron que la empresa, no posee indicadores de gestión, lo que conlleva que no exista formalmente un registro del rendimiento de cada uno de los departamentos en función de su gestión e impidiendo visualizar su impacto en los objetivos de la institución, por lo tanto se

considera que cada uno de los trabajadores no saben al final cual es el rendimiento individual y menos el colectivo de un área de trabajo.

Para los autores de **Litwin y Stinger** (1978:54), el factor estándares **lo** definen como la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento. En función de este concepto, este factor al compararlo con los resultados obtenidos en la tabla N° 11 y N° 12, sus trabajadores no tienen clara percepción de sus rendimientos ya que no existen indicadores que permitan establecer las brechas de desempeño y su alcance.

FACTOR 7: CONFLICTOS

Tabla N°. 13

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?	9	100 %	0	0%	9	100 %
30	¿Usted como jefe toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento?	9	0%	0	100%	9	100 %
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?	0	0%	9	100%	9	100 %
32	¿Usted como jefe permite realizar observaciones de su personal con respecto a su departamento?	5	56%	4	44%	9	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 13, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor conflictos posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Û El 100% del nivel supervisorio consideran que si se brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo.
- Û Un 100% de los encuestados manifiestan que si toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento.
- Û El 56% de los jefes si permiten a sus trabajadores que realicen observaciones del departamento.

Según la tabla N° 13, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor de conflictos las siguientes **DEBILIDADES**:

- Û El 100% del nivel supervisorio consideran que no existe un buzón de sugerencias y quejas en la institución.

Tabla N° 14

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?	2	13%	13	87%	15	100 %
30	¿Usted es tomado en cuenta cuando se presentas problemas en su departamento?	6	40%	9	60%	15	100 %
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?	0	0%	15	100 %	15	100 %
32	¿Su jefe le permite realizar observaciones en su departamento?	11	73%	4	27%	15	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 14, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor relaciones posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- ü El 73% de los trabajadores consideran que su jefe le permite realizar observaciones en su departamento.

Según la tabla N° 14, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor de relaciones posee las siguientes **DEBILIDADES**:

- ü El 87% del nivel operativo consideran que no brindan soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo.
- ü 60% de los trabajadores no son tomados en cuenta cuando se presentan problemas en su departamento.

Ü 100% del nivel operativo manifestaron que no existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa.

Análisis:

Para el factor “**CONFLICTO**”, según el cuestionario aplicado al nivel supervisorio, manifestaron que existe una fortaleza según la tabla N° 13: 1. Con un 100% de los jefes opinaron que ellos son los que brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo, mientras que para el nivel operario a debilidad, ya que según la tabla N° 14: 1. Con un 87% manifestaron que ellos no brindan soluciones a los problemas y 2. Con un 60% los trabajadores no son tomados en cuenta al momento de un problema en su departamento. Aquí se observa que los jefes son los únicos en brindar solución a los problemas que se pueden estar presentando en el departamento y dejando a un lado a su trabajador. Esto puede generar en los trabajadores que perciban a los jefes como líderes autocráticos, que solo son ellos los que toman las decisiones y solucionan el problema, en consecuencia no se sienta importante dentro de la empresa y por lo tanto no apoyen a la solución rápida de los problemas organizacionales.

Según el nivel supervisorio y el nivel operario existe una debilidad en común con este factor, ya que como se observa en la tabla N° 13 y N° 14, no existe un buzón de sugerencias y quejas en la institución, lo que no permite que sus trabajadores manifiesten a través de este medio su sentir sobre lo que pueda estar sucediendo, lo que hace pensar que para la empresa no es importante la opinión de sus trabajadores. Lo que pudiera estar ocasionando que sus trabajadores vean que toda decisión la tiene la máxima autoridad y es él que soluciona los problemas, pensando así que el resultado de este factor sea negativo para el clima organizacional.

FACTOR 8: IDENTIDAD

Tabla N° 15

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
33	¿Usted se siente identificado con la gestión actual de la empresa?	6	67%	3	33%	9	100 %
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	7	78%	2	22%	9	100 %
35	¿Le gusta la empresa?	7	78%	2	22%	9	100 %
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	5	56%	4	44%	9	100 %
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?	8	89%	1	11%	9	100 %
38	¿Usted conoce los símbolos de la empresa?	6	67%	3	33%	9	100 %
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?	0	0%	9	100 %	9	100 %
40	¿Usted como jefe comidera los objetivos personales de sus trabajadores?	4	44%	5	56%	9	100 %
41	¿Usted hace cumplir los objetivos de la empresa?	7	78%	2	22%	9	100 %

Fuente:(Elaboración, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 15, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor identidad posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Û El 67% de los jefes encuestados se siente identificado con la gestión actual de la empresa.
- Û Un 78% del nivel supervisorio se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.
- Û El 78% de los jefes le gusta la empresa.
- Û El 56% de los encuestados están satisfecho con su trayectoria en la empresa.
- Û El 89% de los jefes le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Û El 67% de los encuestados manifiestan que conocen los símbolos de la empresa.
- Û El 78% de los jefes hacen cumplir los objetivos de la empresa.

Según la tabla N° 15, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor de identidad las siguientes **DEBILIDADES**:

- Û El 100% de los jefes manifiestan que no existe posibilidades de ascenso en la empresa.
- Û El 56% del nivel supervisorio no consideran los objetivos personales de sus trabajadores.

Tabla N°. 16

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
33	¿La empresa como algo propio suyo?	4	27%	11	73%	15	100%
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?	4	27%	11	73%	15	100%
35	¿Le gusta la empresa?	4	27%	11	73%	15	100%
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	6	40%	9	60%	15	100%
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?	6	40%	9	60%	15	100%
38	¿Usted conoce los símbolos de la empresa?	12	80%	3	20%	15	100%
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?	0	0%	15	100%	15	100%
40	¿Sus objetivos personales son tomados por su jefe?	6	40%	9	60%	15	100%
41	¿Usted hace cumplir los objetivos de la empresa?	11	73%	4	27%	15	100%

Fuente:(Elaboración, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 16, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor identidad posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- ü El 80% del nivel operativo conoce los símbolos de la empresa.

Ü El 73% de los trabajadores encuestados hacen cumplir los objetivos de la empresa.

Según la tabla N° 16, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor de identidad posee las siguientes **DEBILIDADES**:

Ü El 73% de los trabajadores no considera a la empresa como algo propio suyo.

Ü El 73% de los encuestados no se siente orgulloso de pertenecer a la institución.

Ü El 73% del nivel operativo no le gusta la empresa.

Ü El 60% de los trabajadores no están satisfecho con su trayectoria en la empresa.

Ü El 60% del nivel operativo no le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa.

Ü El 100% de los encuestados manifiestan que no existen posibilidades de ascenso en la empresa.

Ü El 60% de los encuestados consideran que sus objetivos personales no son tomados por su jefe.

Análisis:

Según el instrumento aplicado al nivel supervisorio, en la tabla N° 15, se observaron las siguientes fortalezas en este factor: 1. Con un 67% de los jefes se sienten identificados con la gestión actual de la empresa, 2. Con un 73% consideran que se sienten orgulloso de pertenecer a la empresa, pero cuando se comparan estas mismos aspectos con el nivel operativo, estos lo perciben más bien como una debilidad, ya que en la tabla N° 16: 1. Con un 73% no se sienten identidades con la gestión y menos se sienten orgulloso de la empresa, todo esto es debido a todas las debilidades que se observan en los anteriores factores, lo que hace ver que esta es un organismo que se preocupa por los jefes o supervisores y dejan de un lado a al resto

de los trabajadores, conllevando a la empresa, como una compañía que tiene un clima de tipo autoritario., que según **RENSIS LIKERT (1963,)** la define:

El Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador,
En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. (p.48)

En función de lo antes mencionado por Rensis Likert, la empresa, está dentro del clima de tipo autoritario, ya que según los factores que se han venido describiendo en el estudio, posee muchas características para estar dentro de este tipo de clima.

Para los autores **Litwin y Stinger** (1978: 54) el factor “**IDENTIDAD**”, lo definen como aquel sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por lo tanto si se compara los resultados del estudio y este concepto, se observa que el nivel supervisorio si se siente orgullo de pertenecer a la empresa y el resto de los trabajadores no se sienten integrados, esto puede estar generando un clima organizacional desfavorable donde una parte este compartiendo los objetivos de las misma y la otra no. Lo que ocasiona para la institución que todo su personal este integrado y comparta sus objetivos.

FACTOR 9: COOPERACIÓN

Tabla N°. 17

N°	ÍTEMS	NIVEL SUPERVISORIO					
		SI		NO		TOTAL	
42	¿Al momento de ingresar un nuevo personal a su área de trabajo usted le brinda apoyo?	9	100 %	0	0%	9	100 %
43	¿Usted como jefe percibe en su área de trabajo un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	5	56%	4	44%	9	100 %
44	¿Usted como jefe percibe que sus trabajadores trabajan en equipo?	6	67%	3	33%	9	100 %
45	¿Promueve la empresa las integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?	4	44%	5	56%	9	100 %
46	¿Usted como jefe ha observado que cuando existe alguna duda entre el personal ellos buscan ayudarse entre sí?	5	56%	6	44%	9	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2018)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 17, el nivel supervisorio empresa en cuanto al factor cooperación posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Ù El 100% de los jefes consideran que al momento de ingresar un nuevo personal a su área de trabajo si se le brinda apoyo.
- Ù Un 56% del nivel operativo percibe que su área de trabajo existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.
- Ù El 67% de los jefes perciben que sus trabajadores si trabajan en equipo.

Û Un 56% del nivel supervisorio han observado que cuando existe alguna duda entre el personal ellos buscan ayudarse entre sí.

Según la tabla N° 17, el nivel supervisorio de la empresa en cuanto al factor de cooperación las siguientes **DEBILIDADES**:

Û El 56% de los jefes consideran que la empresa no promueve las integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo.

Tabla N°. 18

N°	ÍTEMS	NIVEL OPERATIVO					
		SI		NO		TOTAL	
42	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	15	100%	0	0%	15	100 %
43	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	9	60%	6	40%	15	100 %
44	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	9	60%	6	40%	15	100 %
45	¿Promueve empresa integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?	2	13%	13	87%	15	100 %
46	¿Su jefe le ha brindado capacitación que permita un mejor manejo del departamento?	3	20%	12	80%	15	100 %
47	¿Cuándo se le presenta alguna duda del trabajo se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?	9	60%	6	40%	15	100 %

Fuente:(Elaboración propia, 2014)

Descripción de la tabla:

Según la tabla N° 18, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor cooperación posee las siguientes **FORTALEZAS**:

- Û El 100% de los trabajadores encuestado consideran que si le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa.
- Û El 60% de los trabajadores consideran que si tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.
- Û El 60% de los trabajadores consideran que si se trabaja en equipo con sus compañeros.
- Û El 60% de los encuestados consideran que cuándo se le presenta alguna duda del trabajo si se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo.

Según la tabla N° 18, el nivel operativo de la empresa en cuanto al factor de cooperación las siguientes **DEBILIDADES**:

- Û El 87% de los trabajadores piensan que la empresa no promueve integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo.
- Û El 80% del nivel operativo consideran que su jefe no le ha brindado capacitación que permita un mejor manejo del departamento.

Análisis:

Para el factor “**COOPERACIÓN**”, en esta ocasión por el instrumento aplicado al nivel de supervisorio, arrojo que existen las siguientes fortalezas: En la tabla N° 17: se observa que 1. Un 100% de los jefes consideran que al momento de ingresar un nuevo personal a su área de trabajo se le presta apoyo, 2. Con un 56% de los encuestados perciben en su área de trabajo un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo y 3. Un 67% opinan que perciben que sus trabajadores

trabajan en equipo. A partir de estas fortalezas se deduce que entre los propios trabajadores operativos está presente una atmosfera de cooperación, apoyando aún más cuando se visualiza los resultados de la encuesta del nivel operativo, que dichos trabajadores, también opinaron que entre ellos existe una cooperación en el trabajo, que se puede visualizar en tabla N° 18.

Por otro lado con respecto al factor de cooperación, ambos niveles encuestados manifestaron tanto las tablas N° 17 y el N° 18, que la empresa no presenta la debilidad en cuanto que no se promueve las integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo, y es claro que Litwin y Stinger (1978), definieron el factor de cooperación

Como ese sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. En esta ocasión se observa más el apoyo mutuo entre los mismos trabajadores del nivel operativo, que entre los jefes. (p. 54)

A partir de los resultados en el factor de cooperación, y comparando con el concepto antes mencionado, se observa que los jefes apoyan a los trabajadores de nuevo ingreso a su departamento, pero pareciera que se queda solamente en esa etapa y después no es tomado más en cuenta en la trayectoria laboral, donde el investigador considera que debería no solo ser al inicio de la etapa laboral, sino durante todo el tiempo que este el trabajador en la empresa.

4. Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la empresa del estado Carabobo.
5. Identificar los factores del clima organizacional que representan fortalezas y debilidades para la organización

Sugerir recomendaciones orientadas al clima organizacional de la empresa del estado Carabobo

CONCLUSIONES

Para la investigación que se llevó a cabo, sobre el estudio del clima organizacional en el objeto de estudio, se procedieron a realizar con un conjunto de acciones que fueron desde formular el planteamiento del problema hasta analizar los resultados de los instrumentos de recolección de información, todo esto fue centrado en su objetivo general, que posteriormente se definieron sus objetivos específicos, obteniendo los siguientes resultados:

En primer lugar, el objetivo específico número uno, consistió en Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la empresa del estado Carabobo. Para esto se procedió a realizar dos instrumentos, uno fue aplicado al nivel supervisorio y otro que fue una lista de cotejo aplicada por el investigador.

Con respecto a ese diagnóstico inicial, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ü La empresa cuenta formalmente con su misión, objetivos. visión, estructura organizacional, reglamento interno y manuales de políticas, normas y procedimientos en cada uno de sus departamentos y un espacio para el comedor.
- Ü El compañía no cuenta con los siguientes elementos: normas internas de trabajo, indicadores de gestión, programas de incentivos, escalas

salariales, programa recreativo laboral, manual descriptivo de clases de cargos y buzón de sugerencias

- Û Los jefes de los departamentos si escuchan los problemas de sus trabajadores, pero sólo ellos participan en la evaluación del desempeño y son los que toman las decisiones.
- Û Los supervisores o jefes consideran que no tienen una comunicación efectiva entre ellos y sus subordinados, no le permiten autonomía a los trabajadores.
- Û Los jefes manifestaron que existen un compañerismo entre sus propios trabajadores y que se apoyan entre ellos mutuamente.

En función de los resultados alcanzados en este objetivo, se denota: 1.- Que la organización está muy sólida en cuanto a su organización estructural, 2.- Que existe un clima autoritario, donde los jefes son los que siempre toman las decisiones y no permiten crear los desafíos en sus trabajadores, por lo tanto el clima es tenso dentro de la empresa, trayendo como consecuencia que el trabajo sea rutinario y genere una desmotivación en los trabajadores.

En segundo lugar, se estableció otro objetivo que consistió en identificar los factores del clima organizacional que representan fortalezas y debilidades para la organización. Entre los factores que se estudiaron están: Estructura, desafío, conflicto, cooperación, estándares, identidad, responsabilidad, recompensa y relaciones. Para el alcance de dicho objetivo, se diseñó un instrumento al nivel operativo y luego se procedió a comparar el resultado con el nivel supervisorio, para de esta manera visualizar las debilidades y fortalezas de clima del objeto en estudio, presentado los siguientes resultados:

- Ü El nivel operativo manifestó que la institución si cuenta con una misión, unos objetivos, una estructura organizacional, unos manuales de políticas y normas y procedimientos.
- Ü La compañía no cuenta con manual de cargos, con un manual de evaluación de desempeño, una escala salarial, un programa de incentivos, un programa de formación profesional y con programas de ascensos.
- Ü No existe una comunicación efectiva entre ellos y sus jefes, los supervisores no le permiten tomar decisiones en su área de trabajo.
- Ü No existen medio de reconocimientos hacia los trabajadores.
- Ü Los trabajadores operativos siempre están realizando actividades rutinarias que no le permiten establecer cambios y nuevos desafíos en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, todos estos aspectos antes mencionados, hacen que la institución posea más debilidades que fortalezas, permitiendo de esta manera que el clima sea desfavorable para sus trabajadores. Pudiendo ocasionar en el sistema organizacional un bajo rendimiento y que los objetivos no se logren eficientemente, trayendo como consecuencia una baja productividad.

En función de los dos objetivos antes mencionados, sobre sus debilidades y fortalezas del clima organizacional, permitió establecer cuáles eran esas recomendaciones, que en conclusión se observa que la organización debe llevar una serie de programas orientados a minimizar en primer momentos todos aquellos malestares que están percibiendo sus trabajadores y que hacen que no esté presente la satisfacción laboral.

RECOMENDACIONES

Luego de culminar el estudio del clima organizacional de la empresa, se recomiendan algunas acciones para transformar las debilidades en fortalezas y esto conlleve a fortalecer su clima y que sus trabajadores puedan lograr su satisfacción laboral, se pudo alcanzar el tercer objetivo específico que consistió en sugerir recomendaciones orientadas al clima organizacional de la empresa del estado Carabobo, entre ellas están:

- Û Crear un programa de recompensa que incentiven el desempeño colectivo de la organización.
- Û Crear una campaña de comunicación sobre los aspectos institucionales de la empresa
- Û Crear el manual de desempeño y que involucre a todos sus participantes.
- Û Realizar un estudio del liderazgo y se oriente al modelo participativo, de tal forma que todos sus integrantes se sientan involucrado con su departamento.
- Û Mejorar las condiciones de trabajo a fin de que todos sus trabajadores se sientan integrados.
- Û Realizar actividades fuera de la organización, participando jefes y subordinados a fin de mejorar las relaciones entre todos.
- Û Colocar un buzón de quejas y reclamos como medio para que los trabajadores se expresen sus sentimientos.
- Û Realizar una jornada de interacción institucional que permita mejorar la comunicación jefes y subalternos.
- Û Colocar en cartelas mensajes positivos hacia el trabajo en grupo.
- Û Crear programas de formación para los trabajadores en función de las necesidades para mejorar el desempeño del mismo.
- Û Crear un programa para los jefes sobre delegación gerencial.

- Ü Crear una escala salarial.
- Ü Crear un programa de ascenso laboral.
- Ü Realizar reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento a fin de apoyar la toma de decisiones entre todos sus miembros.
- Ü Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Ü Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas.
- Ü Diseñar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Ü Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
- Ü Que los jefes informen al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Ü Crear como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales

LISTA DE REFERENCIAS

Anzola, Olga. (2003). **“Una mirada de la cultura corporativa”**. Editorial universidad externado de Colombia.

Ardito Virginia (2015) Trabajo de Grado que lleva por título: **“Clima organizacional y el desempeño docente en la e.b.e. “José Félix Ribas”, ubicado en el Municipio Valencia estado Carabobo”**.

BRUNET, Luc (1999) **“El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias”**. Tercera reimpresión. Ed. Trillas. México.

Balestrini, Acuna (2001). **“Como se elabora el proyecto de investigación”**. Caracas, Venezuela. B1 consultores asociados, quinta edición.

Chiavenato, idalberto (2000). **“Administración de recursos humanos”**. Colombia. Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.

Delgado, Yamile y Colombo, Leida. y Orfila, Rosmel (2003). **“Conduciendo la investigación”**. Segunda edición. Venezuela: editorial comala.com.

Delgado, Yamilet de Smith (Op cit 2008). **“La investigación social en proceso: Ejercicios y respuestas”**. Dirección de Medios y Publicaciones. Tercera edición Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Dessler, Gary. (1979). **“Organización y administración”**. Editorial Prentice-Hall.

Flores (2016), establecieron una investigación que lleva por título: **“Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral”**,

Flores y zapata (2016), Trabajo de grado titulado: **“Clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo.

Gonçalves, Alexis (1997). **“Dimensiones del clima organizacional”**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Guadalupe, María y Ibarra Luis (2012) Diagnostico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. Consultado:(05/04/2014), disponible: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html.

Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1998) **“Metodología de la investigación”**. Segunda edición. Ed. McGraw Hill-Interamericana. México.

Litwin Luc y Stinger (1978) **“Los nueve factores que determinan el clima organizacional”**.

MARTÍN Moises y colbs.,(1998) **“Clima de Trabajo y Eficiencia de centros Docentes: relaciones causales. España Universidad de Alcalá”**.

Navarro Edel y Santillán García (2007) **“Clima y compromiso laboral”**. Disponible electrónicamente en: <http://es.calameo.com/read/0003831798c6735554928>

Palella Santa y Martins Feliberto (2006). **“Metodología de la Investigación Cuantitativa”**. Editorial Fedupel. Venezuela

Rivero.(2016), Trabajo de grado. Titulado **“Clima organizacional y su influencia en la motivación de los trabajadores. Análisis comparativo entre dos empresas del estado Carabobo: Aguarrem c.a. y los aguacates c.a.”** Universidad de Carabobo.

Robbins, Stephen . (1998). **“Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones”**. Tercera edición. México: editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, s.a.

Robbins, Stephen. (2000). **“Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones”**. Cuarta edición. México: editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, s.a.

Robbins Stephen (2004). **“Comportamiento organizacional”**. Decima edición. México: editorial Prentice Hall. Hispanoamericana, s.a.

Rodríguez Mansilla, Darío.(2000) **“Diagnóstico Organizacional”**. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Ruiz, Carlos (2001). **“Instrumentos de investigación educativa”**. Procedimientos de diseño y validación. Barquisimeto: CIDEG, C.A.

Sabino, Carlos (2002). **“El proceso de investigación”** 2da edición. Caracas: editorial Panapo. Venezuela.

Seisdedos, (1996). **“El clima laboral y su medida”**, revista “psicología del trabajo y de las organizaciones”.

Universidad Nacional Experimental Libertador (2006) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de Investigación y Post-Grado. Instituto de Investigaciones Educativas-Caracas.

Torres (2012_i), desarrollo un trabajo de investigación que llevó por título: “**Clima organizacional como factor para el logro de la satisfacción laboral del docente caso: escuela bolivariana batalla de Vigirima del Municipio Guacara del estado Carabobo**”, Universidad de Carabobo.

Torrelles, Carlos. (2012) “**La Teoría General de Sistema Ludwig Von Bertalanffy**”. Documento en línea. Consultado:(05/03/2014) Disponible en: <http://ctorrellesgarcia.wordpress.com/2012/11/10/la-teoria-general-de-sistema-ludwig-von-bertalanffy/>

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA (APLICADA A LA MAXIMA AUTORIDAD Y LOS JEFES)

A continuación se les estará realizando un conjunto de preguntas para apoyar al estudio del clima organizacional a la empresa en estudio

Marque con una "X" su preferencia,

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿La empresa tiene definidos sus objetivos?		
2	¿La empresa tiene misión?		
3	¿La empresa tiene establecido la visión?		
4	¿Usted tiene definidos las normas internas de los puestos de trabajo?		
5	¿La empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos?		
6	¿Usted da a conocer a sus trabajadores los procedimientos de trabajo?		
7	¿La empresa tiene una estructura organizacional?		
8	¿Usted como jefe permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo?		
9	¿Usted como jefe le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?		
10	¿Usted considera que existe buena comunicación entre usted y subordinados?		
11	¿Usted como jefe escucha las fic		
12	¿Considera que la empresa tiene una buena remuneración para sus trabajadores?		
13	¿La empresa cuenta con programa de incentivos?		
14	¿Usted como jefe considera que los salarios están en consonancia con los sueldos del mercado?		
15	¿Usted como jefe Cree que los sueldos están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		
16	¿Considera que sus trabajadores realizan un trabajo útil para la empresa?		
17	¿Usted considera que el trabajo que realizan sus trabajadores le		

	permite establecer nuevos desafíos?		
18	¿Usted considera que la institución ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		
19	¿Cree usted que en la empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?		
20	¿Usted considera que en la institución se dan estímulos a los trabajadores para que se motiven a trabajar más por la empresa?		
21	¿Usted es consciente del aporte que hacen sus trabajadores a la empresa?		
22	¿Usted considera que sus trabajadores tienen iniciativa en su trabajo?		
23	¿Usted como jefe percibe que su personal está integrado en la empresa?		
24	¿Usted considera que la institución se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo?		
25	¿La empresa tiene establecido los patrones de desempeño?		
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?		
27	¿Usted maneja los indicadores de gestión de su departamento?		
28	¿Usted como jefe comunica el resultado de las actividades a sus trabajadores?		
29	Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?		
30	¿Usted como jefe considera que toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento?		
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?		
32	¿Usted como jefe permite realizar observaciones de su personal con respecto a su departamento?		
33	¿Considera a la empresa como algo propio suyo?		
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
35	¿Le gusta la empresa?		
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?		
38	¿Usted conoce los símbolos de la empresa?		
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?		
40	¿Usted como jefe considera los objetivos personales de sus trabajadores?		
41	¿Usted hace cumplir los objetivos de la empresa?		
42	¿Usted como jefe considera que al momento de ingresar el personal al cargo los apoya?		
43	¿Usted como jefe considera que su personal percibe en su área de		

	trabajo un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		
44	¿Usted como jefe percibe que sus trabajadores trabajan en equipo?		
45	¿Promueve la empresa las integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?		
46	¿Usted como jefe ha observado que cuando existe alguna duda entre el personal ellos buscan ayudarse entre sí?		

ANEXO B

ENCUESTA

Estimado trabajador:

La presente encuesta se realizará con la finalidad de dar cumplimiento de los objetivos de la investigación, la cual requiere de su colaboración a fin de lograr el éxito de este estudio. La información que usted suministrara será de manera confidencial.

Marque con una" su preferencia,

Nº	Preguntas	SI	NO
1	¿Usted conoce los objetivos de la empresa?		
2	¿Usted conoce la misión de la empresa?		
3	¿Usted conoce la visión de la empresa?		
4	¿Usted tiene conocimientos de las normas internas de su puesto de trabajo?		
5	¿Usted maneja los manuales de normas y procedimientos de su área de trabajo?		
6	¿Usted tiene conocimientos los procedimientos de trabajo?		
7	¿Usted conoce la estructura organizacional de la empresa?		

8	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		
9	¿Su jefe le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?		
10	¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?		
11	¿Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de los trabajadores?		
12	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
13	¿La empresa cuenta con programa de incentivos?		
14	¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?		
15	¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		
16	¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?		
17	¿Su trabajo le permite establecer nuevos desafíos?		
18	¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		
19	¿Cree usted que en la empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?		
20	¿Existen estímulos que lo motiven a trabajar más por la empresa?		
21	¿Es usted consciente del aporte que hace usted a la empresa?		
22	¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?		
23	¿Se siente integrado en la empresa?		
24	¿Usted considera que la institución se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo?		
25	¿La empresa tiene establecido los patrones de desempeño?		
26	¿Usted participa en la evaluación de desempeño?		
27	¿Usted maneja los indicadores de gestión de su departamento?		
28	¿A usted se le comunica el resultado de sus actividades?		
29	¿Usted brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo?		
30	¿Usted es tomado en cuenta cuando se presentan problemas en su departamento?		
31	¿Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa?		
32	¿Su jefe le permite realizar observaciones en su departamento?		
33	¿Considera a la empresa como algo propio suyo?		
34	¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
35	¿Le gusta la empresa?		
36	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
37	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?		
38	¿Usted conoce los símbolos de la empresa?		
39	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa?		
40	¿Sus objetivos personales son tomados por su jefe?		

41	¿Usted hace cumplir los objetivos de la institución?		
42	¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?		
43	¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		
44	¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?		
45	¿Promueve la empresa integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo?		
46	¿Su jefe le ha brindado capacitación que permita un mejor manejo del departamento?		
47	¿Cuándo se le presenta alguna duda del trabajo se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo?		

ANEXO C

LISTA DE COTEJO

EMPRESA:

LUGAR:

INVOLUCRADO EN LA OBSERVACIÓN:

FECHA:

ELEMENTOS DE OBSERVACIÓN	SI	NO
La empresa cuenta con los siguientes elementos organizacionales:	X	
Objetivos	X	
misión	X	
Visión	X	
Manuales de políticas, normas y procedimientos	X	
Manual de cargos	X	
Formatos de evaluación de desempeño	X	
Buzón de sugerencias		X
Logotipo	X	
Escala Salarial		X
Reconocimientos		X
Estructura organizacional	X	
Indicadores de gestión		X

Programas de incentivos para los trabajadores		X
Programa de recreación laboral		X
Programa de becas para los hijos de los trabajadores		X
Espacio para comedor	X	
Programa de seguridad industrial		X
Se lleva un formato de registro de ausentismo		X