



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI, C.A**

**Asesor Académico:  
Profa. Argelis Salazar**

**Realizado por:  
Genesis Paola Urbaneja Figuera  
C.I. V-26.033.902  
Wendi Alexandra Marcano Rojas  
C.I: V- 25.943.828**

**Trabajo de Grado, modalidad Tesis de Grado, presentado como  
requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración.**

**Maturín, febrero de 2024.**



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
 SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

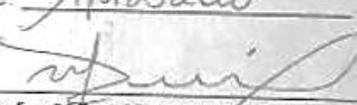
CTG-ECSA-ADMÓN-2024

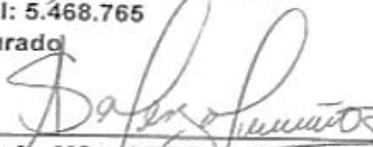
MODALIDAD: TESIS

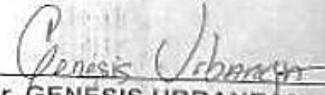
ACTA N° 2147

En Maturín, siendo las 10:00 (a.m.) del día miércoles 28 de febrero de 2024 reunidos en la Sala Luz Marina Ruiz, del Campus Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: ARGELIS SALAZAR (Asesor Académico), LUZ NATERA (Jurado), y MERCEDES PLANEZ (Jurado) A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado "ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI,C.A". Por lo tanto, el Bachiller: URBANEJA FIGUERA GENESIS PAOLA C.I: V- 26.033.902 El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado

  
 Profa. MSc. LUZ NATERA  
 C.I: 5.468.765  
 Jurado

  
 Profa. MSc. MERCEDES PLANEZ  
 C.I: 9.981.602  
 Jurado

  
 Profa. MSc. ARGELIS SALAZAR  
 C.I: 14.422.354  
 Asesor Académico

  
 Br. GENESIS URBANEJA  
 C.I: 26.033.902  
 Autora

  
 Prof. MSc. LUIS GASCÓN  
 C.I: 15.322.793  
 Sub-Comisión de Trabajo de Grado

  
 Profa. MSc. MILAGROS CRUZ  
 C.I: 16.374.361  
 Jefe del Dpto. Administración



Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente "NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 58 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
 NÚCLEO DE MONAGAS  
 ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
 SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2024

MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 2148

En Maturín, siendo las 10:00 (a.m.) del día miércoles 28 de febrero de 2024, reunidos en la Sala Luz Marina Ruiz, del Campus Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores ARGELIS SALAZAR (Asesor Académico), LUZ NATERA (Jurado), y MERCEDES PLANEZ (Jurado) A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI,C.A". Por la Bachiller: MARCANO ROJAS WENDI ALEXANDRA C.I: V- 25.943.828 El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado

\_\_\_\_\_  
 Profa. MSc. LUZ NATERA  
 C.I: 5.468.765  
 Jurado

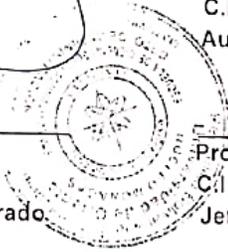
\_\_\_\_\_  
 Profa. MSc. MERCEDES PLANEZ  
 C.I: 9.981.602  
 Jurado

\_\_\_\_\_  
 Profa. MSc. ARGELIS SALAZAR  
 C.I: 14.422.354  
 Asesor Académico

\_\_\_\_\_  
 Br. WENDI MARCANO  
 C.I: 25.943.828  
 Autora

\_\_\_\_\_  
 Prof. MSc. LUIS GASCÓN  
 C.I: 15.322.793  
 Sub-Comisión de Trabajo de Grado

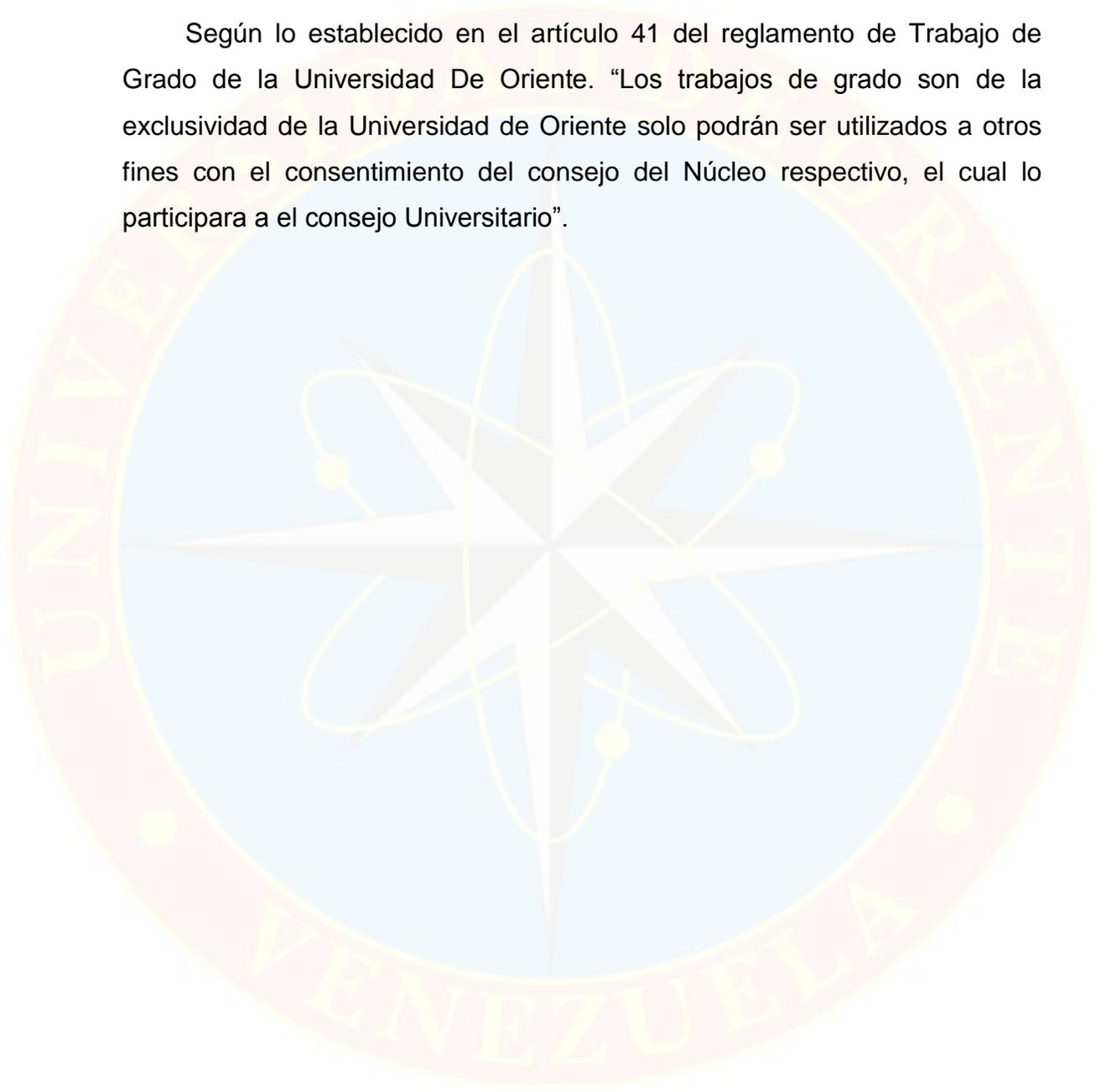
\_\_\_\_\_  
 Profa. MSc. MILAGROS CRUZ  
 C.I: 16.374.361  
 Jefe del Dpto. Administración



Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente "NOTA Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 69 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado

## RESOLUCIÓN

Según lo establecido en el artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente. “Los trabajos de grado son de la exclusividad de la Universidad de Oriente solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo del Núcleo respectivo, el cual lo participara a el consejo Universitario”.



## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada primeramente a Dios por bendecirme con la vida, permitirme haber llegado a este momento tan valioso como lo es el cul2mino de mi formación profesional, ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este trayecto para alcanzar uno de los logros más importantes en mi vida personal y también por ser el apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad.

A mis madre Lidurdís Figuera y mi padre Jorge Gustavo Urbaneja, quienes siempre con su amor, paciencia y esfuerzo me apoyaron para cumplir un sueño más, por siempre estar a mi lado y educarme para ser un humano íntegro y respetuoso. Este y todos los logros de mi vida se los debe a ustedes mis guías y fuente de inspiración.

A mis hermanos (Jorge Gustavo, Jorge Luis y Yonathan Guillermo) para que sigan mi ejemplo y se sientan orgullosos de este logro tal como yo me siento, por su cariño y apoyo durante este proceso.

Y a todos mis demás familiares y amigos por sus buenos deseos, oraciones, durante todo este camino que me permitió conseguir exitosamente este sueño tan anhelado.

*Br. Génesis Paola Urbaneja*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación ante todo a Dios Todopoderoso por ser mi guía y protector en cada momento de mi vida, por ser mi fortaleza en todo momento y darme aliento en los tiempos difíciles.

A mis mamá Juana Rojas, por siempre estar conmigo, apoyándome, aconsejándome, poniendo toda su confianza en mí, por su paciencia y amor incondicional, por llevarme presente siempre en todas sus oraciones. Y por creer siempre en mí y en que puedo lograr todo lo que me proponga. Gracias mamá.

A mis hermanas Glenny Marcano y Nerwis Marcano y a mí hermano Edwin Marcano por su apoyo incondicional en el trascurso de mi carrera. Por no dejarme rendir en los momentos difíciles y por ser mis protectores. Los amo.

A mi papá Luis Marcano y mis abuelos Luis Marcano, Carmen María, María Rivas y Jesús Rojas, que desde el cielo guían cada paso que doy.

A dos personas que son muy importantes en mi vida, Sra. Josefina Brito y María Urrestarazu, gracias por sus palabras sin duda alguna marcaron mi vida para bien, sin ustedes esto no sería posible, gracias por estar para mí y para mí familia en todo momento, las quiero muchísimo.

Gracias por su apoyo.

*Br. Wendi Alexandra Marcano Rojas*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primeramente a Dios por todas las bendiciones y por está bonita experiencia juntas.

A La Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (ECSA), por abrimos sus puertas y a los profesores que la conforman por ser parte de importante de nuestra formación profesional.

También un agradecimiento muy especial a nuestra tutora, la profa. Argelis Salazar, por su paciencia, dedicarnos su tiempo y conocimientos para poder alcanzar esta importante meta para nosotras. Así como también a las profesoras jurados por los consejos y recomendaciones oportunos. Mil gracias por todo su apoyo.

Y esas personas y amigos, compañeros de clase que recorrieron este camino junto a nosotras y de quienes guardaremos hermosos recuerdos pues de alguna u otra manera nos apoyaron a llegar hasta aquí, muchas gracias.

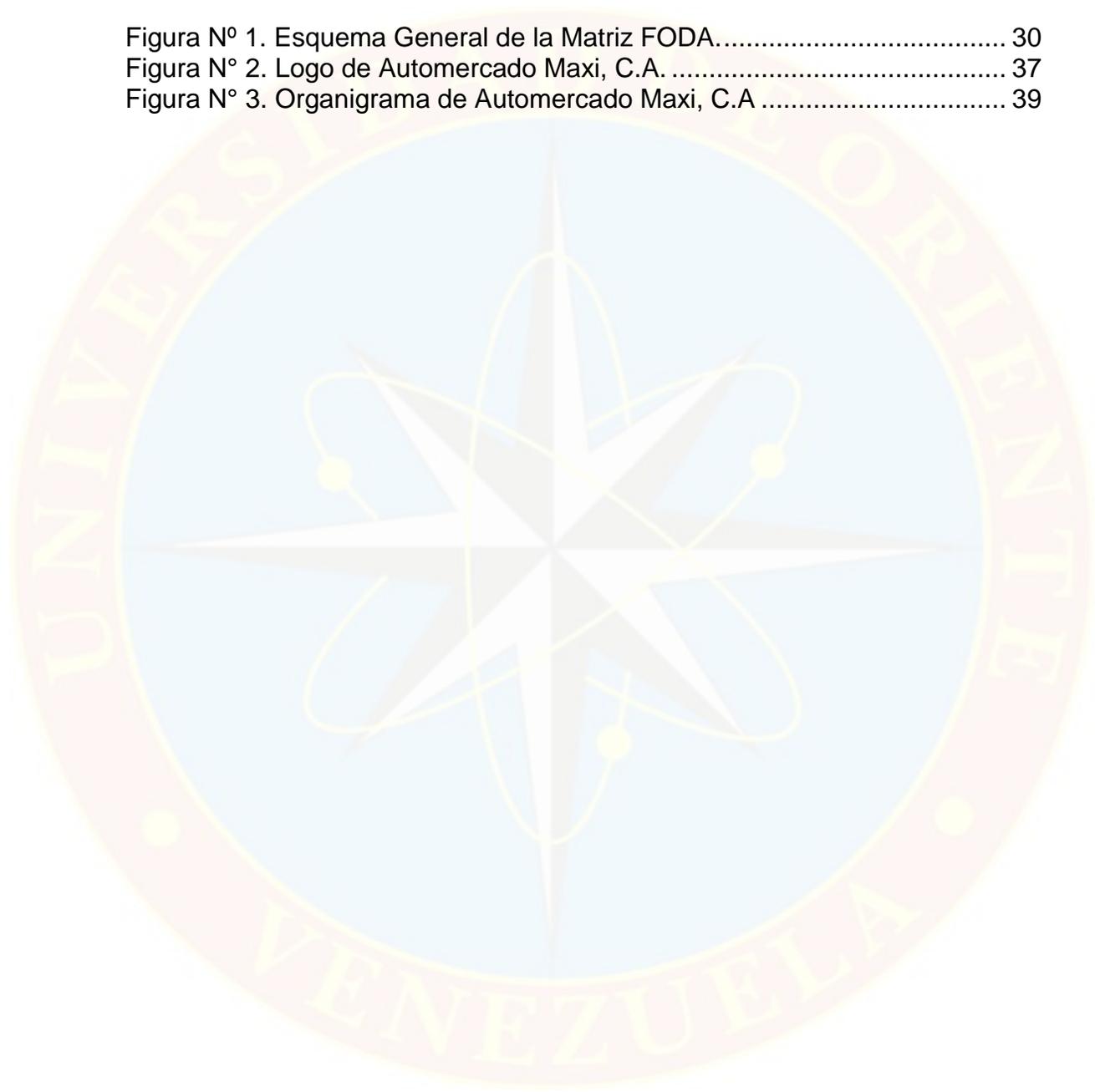
## ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1 Delimitación de la Investigación.....	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.3 BASES TEÓRICAS.....	14
2.3.1 Clima organizacional, conceptualización desde la perspectiva de varios autores.....	14
2.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	16
2.3.3 Percepción del clima laboral.....	24
2.3.4 Medición del clima laboral según la teoría de Litwin y Stringer ...	26
2.3.5 Condiciones laborales.....	28
2.3.6 Matriz FODA.....	29
2.4 BASES LEGALES.....	36
2.5 BASES ORGANIZACIONALES.....	37
2.5.1 Nombre.....	37
2.5.2 Logo de Automercado Maxi, C.A.....	37
2.5.3 Ubicación Automercado Maxi, C.A.....	38
2.5.4 Misión Automercado Maxi, C.A.....	38
2.5.5 Visión Automercado Maxi, C.A.....	38
2.5.6 Estructura Organizativa Automercado Maxi, C.A.....	39
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>40</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>40</b>

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.3 POBLACIÓN.....	41
3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ...	44
3.5.1 Revisión documental .....	45
3.5.2 Observación directa.....	46
3.5.3 Entrevista semi-estructurada.....	46
3.5.4 Encuesta.....	47
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	48
3.7 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>50</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
4.1 CONDICIONES LABORALES ACTUALES RELACIONADAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMERCIALIZADORA AUTOMERCADO MAXI, C.A. ....	50
4.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LA TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER, EN AUTOMERCADO MAXI, C.A. ....	58
4.2.1 Estructura .....	58
4.2.2 Responsabilidad .....	60
4.2.3 Recompensa .....	61
4.2.4 Riesgo y toma de decisiones (Desafíos) .....	63
4.2.5 Relaciones.....	64
4.2.6 Apoyo (Cooperación).....	65
4.2.7 Estándares de desempeño.....	66
4.2.8 Conflicto.....	68
4.2.9 Identidad.....	69
4.3 ANÁLISIS FODA DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI, C.A, EN PRO DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	70
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Esquema General de la Matriz FODA.....	30
Figura N° 2. Logo de Automercado Maxi, C.A. ....	37
Figura N° 3. Organigrama de Automercado Maxi, C.A .....	39



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Operacionalización de Variables.....	43
Tabla N° 2. Lista de Cotejo (Observación Directa) .....	50
Tabla N° 3. Matriz PESTEL .....	56
Tabla N° 4. Estructura.....	58
Tabla N° 5. Responsabilidad .....	60
Tabla N° 6. Recompensa.....	61
Tabla N° 7. Riesgo y Toma de Decisiones (Desafíos) .....	63
Tabla N° 8. Relaciones .....	64
Tabla N° 9. Apoyo (Cooperación) .....	65
Tabla N° 10. Estándares de Desempeño.....	66
Tabla N° 11. Conflicto .....	68
Tabla N° 12. Identidad .....	69
Tabla N° 13. Matriz FODA .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica N°1. Dimensión Estructura del Clima Organizacional, según la Teoría de Litwin y Stringer .....	59
Grafica N° 2. Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional, Según La Teoría De Litwin y Stringer .....	60
Grafica N° 3. Dimensión Recompensa del Clima Organizacional, Según La Teoría De Litwin y Stringer.....	62
Gráfica N° 4. Dimensión de Riesgo y Toma de Decisiones (Desafíos) del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer...	63
Gráfica N° 5. Dimensión de Relaciones del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer.....	64
Gráfica N° 6. Dimensión de Apoyo (Cooperación) del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer.....	65
Gráfica N° 7. Dimensión de Estándares de Desempeño del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer.....	67
Gráfica N° 8. Dimensión Conflicto del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer.....	68
Gráfica N° 9. Dimensión Identidad del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer.....	69



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI, C.A**

**Asesor:**

Profa. MSc. Argelis Salazar

**Autores:**

Br. Génesis Urbaneja F.  
Br. Wendi Marcano R.

**Fecha:** febrero, 2024.

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos internos, por consiguiente el tipo de investigación empleado fue de campo a través de un nivel descriptivo, la población estuvo constituida por un total de cincuenta (50) trabajadores de las siguientes áreas: gerencia, administración, contabilidad, caja, almacén, carnicería, mantenimiento, entre otras, a quienes se les aplicó técnicas e instrumentos de recolección de información como: entrevistas, observación directa, cuestionario, complementándose estas técnicas con la revisión bibliográfica. Donde se evidencio que Automercado Maxi, C.A, en cuanto a Estructura y Responsabilidad se encuentra bien definido, con elementos propios de la administración como unidad de mando, jerarquía establecida, orden y disciplina en el cumplimiento del trabajo encomendado en las diferentes áreas. En relación a la Recompensa se pudo apreciar que los trabajadores son remunerado de acuerdo al trabajo realizado y adicional cuentan con incentivos no nominales que les permiten obtener ingresos extras por compromiso y cumplimiento de sus funciones, mientras que la organización les plantea desafíos que repercuten en la toma de decisiones individuales de los trabajadores, así como también en su crecimiento y ascenso dentro de la misma. En cuanto a las Relaciones y Cooperación entre los miembros de esta empresa se pueden considerar como buenas, en cuanto al trato diario y respeto, aunque cada quien se enfoca en el desarrollo individual del trabajo. Así mismo se establecen Estándares que van de la mano de la filosofía de gestión de la organización, se evitan los Conflictos, no son una conducta aceptable, poco frecuente y se trata de generar identidad organizacional entre los trabajadores.

**Descriptor:** Análisis, Factores, Clima, Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El estudio y análisis del Clima Organizacional resulta primordial para cualquier organización, sin importar su tamaño o su naturaleza (pública o privada), ya que este es uno de los indicadores más preciso que demuestra los niveles que se tienen en las empresas para determinar las condiciones de las relaciones laborales. Por lo que es de destacar que cuando el clima organizacional es positivo, genera beneficios tanto para los empleados como para la institución en sí misma; mientras que cuando es negativo conduce a pérdidas, gastos innecesarios, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a la quiebra.

De allí que, los factores que determinan el Clima en una organización están asociados a elementos de suma importancia como la motivación, el comportamiento humano, la satisfacción laboral y se enfatiza en el desempeño organizacional, pues permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, a su vez que le genera un sentimiento de satisfacción o estímulo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la misma.

Además es de considerar que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto, de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos, en tal sentido se hace necesario la puesta en marcha de investigaciones que enfatizan en la importancia del análisis crítico y el reconocimiento del clima organizacional como elemento fundamental e incidente en la motivación de los empleados.

En este sentido el presente trabajo de investigación condujo a un análisis de los factores o dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad) que determinan el Clima Organizacional, basados en la teoría de Litwin y Stringer aplicados para la empresa comercializadora Automercado Maxi, C.A. Este estudio fue de campo y estuvo enfocado en el análisis del clima organizacional, por lo que se aplicó una encuesta a los empleados que permitió definir las expectativas que tienen con respecto al sueldo, condiciones de trabajo, clima organizacional, relaciones laborales y la filosofía de gestión, verificándolos como factores que inciden directamente en la motivación laboral. El presente trabajo se estructura en cinco capítulos, descritos a continuación:

Capítulo I. El Problema y sus generalidades, en el cual se incluye el planteamiento del problema, delimitación de la investigación, objetivos y justificación de la misma.

Capítulo II. Referido al Marco Teórico, se trataron los aspectos conceptuales relativos a los antecedentes de la investigación y bases teóricas y las bases organizacionales.

Capítulo III: Marco Metodológico, referido al tipo y nivel de la investigación, los métodos, técnicas y/o procedimientos aplicados en la investigación para la recopilación, procesamiento y análisis de datos, población, entre otros aspectos.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de los resultados, en este cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, se desarrollan cada uno de los objetivos específicos planteados previamente a fin de alcanzar el

análisis de los factores que determinan el clima organizacional en Automercado Maxi, C.A.

Capítulo V, el cual se denomina conclusiones y recomendaciones, donde se muestran las consideraciones finales del trabajo de investigación a fin de establecer de manera clara los hallazgos de la investigación y proporcionar sugerencias, como alternativas de acción para la mejora continua de la empresa en base a los problemas o situaciones detectadas.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en

cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere. (Ramos, Diana. Clima, Org, definición, dimensiones. Ensayo. UNAD. 2012)

Actualmente las empresas venezolanas y en especial las monaguenses, viven inmersas en una dinámica que afecta su clima laboral, esta realidad viene marcada por factores externos e internos que inciden en los empleados (trabajadores) de manera directa, en sus relaciones laborales, la actitud diaria, la percepción de la jornada laboral y de la importancia de las actividades que realiza. Asimismo, las circunstancias implícitas en la realidad referida se incrementan producto de los efectos de la crisis general que afecta a las empresas hoy día.

Para los empleados es importante contar con adecuadas políticas laborales (jornada, sueldo, ascenso o desarrollo personal, relaciones equitativas, ambiente acogedor, etc) que lo haga sentir estimulado a trabajar y recompensado adecuadamente. Ello generaría una percepción del clima laboral positivo y armónico, lo contrario afectaría considerablemente la motivación y por ende el desempeño. En tal sentido, quien administra empresas debe estar al tanto de las condiciones que permitan a sus empleados llevar una faena que cubra las expectativas de la misión institucional.

En virtud de ello surge la necesidad de estudiar el panorama real imperante en las empresas a los fines de analizar los factores que determinan el Clima Organizacional, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos internos, a la vez de generar sugerencias para un clima armónico y saludable que coadyuve la vida laboral estable de los trabajadores, considerando al trabajador en dos dimensiones: Individualmente, como un ser con diversidad de necesidades y, Grupal como

parte de un conjunto de individuos con expectativas, ideas y percepciones diversas.

Por consiguiente, el análisis del clima organizacional, permite establecer estrategias viables con la realidad que se vive en el entorno organizacional, obliga a analizar los requerimientos del personal considerando factores internos y externos que se derivan del entorno laboral y contribuya a precisar el conocimiento de las necesidades, perspectivas y expectativas del personal.

En este orden de ideas, surgió la inquietud de realizar este trabajo de investigación modalidad tesis de grado, en la empresa comercializadora Automercado Maxi, C.A, la cual es una empresa dedicada a la compra y venta de mercancía, donde sus dueños son extranjeros asiáticos con una cultura y filosofía de trabajo que se presume diferente a la monaguense.

Cabe destacar que se pudo constatar mediante la aplicación de técnicas de recolección de información como la observación directa y estructurada que el nivel de rotación del personal es bastante alto en esta empresa, los trabajadores, expresan sentir cierto grado de frustración en el trabajo que hacen, además de no sentirse valorados, entre otros factores que apuntan a ser focos problemáticos y llaman la atención de este estudio, como la comunicación utilizada o el tipo de liderazgo implementado.

Adicionalmente, la desmotivación de los trabajadores también se debe a que no existe una definición clara de funciones y en ocasiones los empleados deben ejecutar diversidad de actividades fuera de su denominación laboral ordinaria, lo que constituye un evidente indicio de falta

de sincronía en la dinámica laboral por parte de la gerencia de Automercado Maxi, C.A.

Es importante señalar que esta investigación se ejecutó bajo la modalidad de campo, lo cual permitió a las investigadoras estar en contacto directo con la realidad de Automercado Maxi, C.A, para así poder hacer sugerencias acertadas a la realidad encontrada, lo que implicaría adopción de normas y criterios por parte de los dueños y empleados, para mejorar sus prácticas laborales y a su vez dar respuesta a las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles son las condiciones laborales actuales de Automercado Maxi, C.A, que se relacionan con el clima organizacional?

¿Cuáles son las dimensiones del Clima Organizacional, según la teoría de Litwin y Stringer, presentes en Automercado Maxi, C.A?

¿Cuáles son los factores internos y externos presentes en el contexto organizacional que afectan el clima organizacional y deben ser considerados según la teoría de Litwin y Stringer?

### **1.1.1 Delimitación de la Investigación**

La investigación estuvo fundamentada en los aspectos teóricos del clima organizacional, tomando como base teoría el modelo de Litwin y Stringer. El análisis se desarrolló durante el primer semestre del año 2023 y se llevó a cabo en la empresa Automercado Maxi, C.A, la cual se encuentra ubicada en la Avenida del Ejército en el sector Alto Los Godos de la ciudad de Maturín, Estado Monagas.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos internos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar las condiciones laborales actuales relacionadas con el clima organizacional en la comercializadora Automercado Maxi, C.A.
2. Describir las dimensiones del Clima Organizacional, según la teoría de Litwin y Stringer, en Automercado Maxi, C.A.
3. Realizar un análisis FODA de los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua de los procesos internos.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se justifica a nivel práctico desde la importancia que establece la mejora continua de los procesos en la empresa Automercado Maxi, C.A. Esto posibilita a la Gerencia de dicha empresa, un complemento para la emisión y toma de decisiones, vinculadas a los procesos motivacionales y la mejora del ambiente laboral, lo que consecuentemente contribuirá a ampliar la óptica gerencial y paralelamente propiciar el intercambio de experiencias y percepciones significativas, puesto que estas se generarán en el contexto de la práctica e interacción directa con los individuos que laboran en la organización.

En el ámbito metodológico servirá como antecedente para futuros investigadores que deseen desarrollar su trabajo de grado en esta línea de acción sustentada en la teoría de Litwin y Stringer, utilizando el cuestionario prediseñado para medir a profundidad los factores sugeridos por los autores.

El aspecto personal esta investigación es importante pues permitió a las investigadoras desarrollar la teórica y práctica de un tema relevante para el fortalecimiento de sus conocimientos como futuras Licenciadas en Administración, considerando la importancia y pertinencia del tema dentro de lo que es el perfil y competencias de un Licenciado en Administración, el cual amerita estar preparado para reconocer un clima laboral sano, en función del mejor aprovechamiento del recurso humano disponible.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos y el Clima Organizacional ha estado presente a lo largo de la historia fue a partir del siglo XIX, cuando se comienza a tener un gran interés por investigar el área de trabajo, todo con el fin de crear un ambiente apropiado para la realización de las labores de los trabajadores.

Los antecedentes del estudio del clima organizacional se remontan al año 1964 en Estados Unidos, con trabajos de Likert y Dennis entre otros. Esta concepción fue introducida por primera vez en psicología industrial y organizacional en 1960 y algunas veces se le confunde con la noción de cultura organizacional.

Frederick Taylor, padre de la investigación científica, fue quien introdujo cambios que permitieron despertar el interés por los individuos en su trabajo, con el fin de mejorar la productividad utilizando para ello incentivos laborales, por lo que su principal contribución se basa en el diseño que deben tener los puestos de trabajo, trayendo como consecuencia la mecanización del hombre.

Luego de la segunda guerra mundial y de las mejoras en las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el medio ambiente de trabajo cumpliera con condiciones acordes a las de un ser

humano, además, de tomar en cuenta las necesidades normales de supervivencia y seguridad.

Actualmente el clima organizacional ha sido estudiado por diversos investigadores, los cuales han colaborado a mejorar su definición, así como también desarrollar escalas para la medición de diferentes dimensiones relacionadas al ambiente laboral.

## **2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2006: p. 106), los antecedentes de la investigación se refieren a los “estudios previos y tesis de grado con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. Por consiguiente, para elaborar la presente investigación se realiza una revisión a diferentes trabajos y estudios relacionados con el tema y que fueron de interés porque describen situaciones relacionadas con el clima organizacional. A continuación, se mencionan:

Uchofen Soto, G. (2023) realizó un trabajo de investigación, titulado: “CLIMA LABORAL, BASADO EN LA TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER, EN LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES FILIAL NORTE, PIMENTEL, MARZO 2019”, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Esta investigación se ejecutó con el fin de enterarse, descubrir la situación actual en cuanto al clima laboral que prevalece entre los asistentes administrativos de la Universidad de San Martín de Porres Sede Norte. Para ello fue necesario definir el clima laboral, con base en la teoría de Litwin y Stringer, en el personal administrativo de la Universidad de San Martín de Porres Seccional

Norte, Pimentel, marzo 2019, ya que los resultados del uso de la encuesta son verificados por expertos en la materia y corresponden a la situación de la organización. Esta investigación se ejecutó bajo una metodología cuantitativa, de tipo de campo con un nivel descriptivo. Donde se concluye en la importancia que tiene el estudio del clima organizacional para el desarrollo efectivo del trabajo y el mantenimiento de un ambiente de trabajo sano.

Milano, Y. (2022) realizó un trabajo de investigación, titulado “DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AUTOPARTES 911 MONAGAS C.A”, este trabajo de grado fue presentado en la Universidad de Oriente, en el mismo se desarrolla una investigación de campo, bajo un esquema de nivel descriptivo aportando gran valor para la empresa, ya que en la investigación se detectaron los focos problemáticos y la gran deficiencia en la filosofía de gestión que se encontraba sin estar oficialmente definida. Entre los objetivos de esta investigación destacan la realización de un diagnóstico del funcionamiento actual, condiciones y medio ambiente de trabajo, así como también la descripción de los elementos del clima organizacional, para cerrar con la construcción del plan de direccionamiento estratégico para la mejora del clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

Por lo cual la investigación además de ejecutar un análisis del clima laboral y situación real de la empresa, proporciona a la misma el diseño de su misión, visión, estructura organizativa, entre otros elementos administrativos básicos y elementales para el buen funcionamiento de una empresa. En esta investigación se entrelazan los factores que afectan al clima organizacional con la necesidad de tener un direccionamiento

estratégico en la empresa, haciendo énfasis en los aspectos administrativos básicos necesarios para el buen funcionamiento empresarial.

Díaz, D. (2019), realizó un trabajo de investigación modalidad tesis de grado, el cual se titula: “CLIMA LABORAL SEGÚN EL MODELO DE LITWIN Y STRINGER APLICADO A LA EMPRESA MOLIPERÚ EN LA CIUDAD DE CHICLAYO 2018”, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. En el cual se desarrolló una propuesta de mejora del clima laboral sustentado en la teoría de Litwin y Stringer para los trabajadores de la empresa, para lo cual se inició con el análisis de la problemática a través de una entrevista a un representante de la empresa, con esa información se hizo un diagnóstico, donde se utilizó como instrumento de medición un cuestionario validado por expertos bajo el modelo de Litwin y Stringer, el cual tiene como escala de medición la escala de Likert. Concluyendo que el clima laboral se encuentra en un nivel medio alto en las dimensiones de Estructura, Desafío, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad; mientras que los niveles medio bajos se encontraron en las dimensiones de Responsabilidad, Recompensa y Relación, por lo cual finalmente se realiza una propuesta de mejora por cada elemento y se concluye que es posible su aplicación en la empresa.

En este orden de ideas se consideraron como interesantes estos tres antecedentes de investigación, pues sirven de sustento teórico, fortaleciendo la presente investigación al tratar la importancia del clima laboral relacionándolo con aspectos administrativos, precisándolos desde la óptica teórica del modelo de Litwin y Stringer y los factores que determinan la presencia de este considerándolo como de interés para la optimización de los procesos internos de cualquier organización.

## **2.3 BASES TEÓRICAS**

Fidias Arias (2006: p 107), establece que: “las Bases Teóricas comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen un punto de vista o enfoques determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Por lo cual la presente investigación estará enmarcada bajo las siguientes bases conceptuales:

### **2.3.1 Clima organizacional, conceptualización desde la perspectiva de varios autores.**

Quando se habla del clima organizacional se hace referencia al ambiente de trabajo de la organización que es percibido por los miembros que la conforman. Este aspecto comprende una serie de características que describen como se desenvuelven los integrantes de la misma, cuya tendencia natural es progresar, esto implica un incremento de la productividad y un mejoramiento tanto del individuo como de la organización.

Según Brunet (1987: p. 25) el clima organizacional de una empresa es: “Un componente multidimensional de elementos que constituyen la personalidad de una organización y como lo perciben los miembros de ésta”.

Por su parte, Luthans y Kreitner (1996: p. 29) manifiestan que el clima organizacional es “una cualidad relativamente permanente del medio ambiente interno de una organización que lo experimentan sus miembros influye en la conducta de éstos y se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización”.

De igual forma Chiavenato (2001: p. 314) indica que el clima organizacional se refiere a “las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros”. En este caso el clima se relaciona al ambiente interno organizacional existente entre los trabajadores de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.

Cabe destacar que Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima “es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación”.

Al respecto de los distintos conceptos citados según estos reconocidos autores se evidencia que en el término clima organizacional convergen infinidad de elementos. Por lo tanto, al analizar dichos conceptos se infiere que el clima organizacional se relaciona con el ambiente que envuelve toda organización, creándole así su personalidad, y está determinada por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la comunicación e información, liderazgo, toma de decisiones, motivación, las relaciones interpersonales, ambiente físico, entre otros. Los cuales van a afectar de manera positiva o negativa a los miembros que laboran e integran la organización. Por consiguiente el clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo y lo expresa a través de su rendimiento y satisfacción en las actividades que desempeña.

### **2.3.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral. Ramos, Diana. Clima Org, definición, dimensiones. UNAD 2012)

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima.

Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve 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:

#### **Estructura**

La Estructura Organizativa se asocia a las reglas organizacionales, los formalismos, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales de comunicación y autoridad dentro de la

organización, por lo cual está estrechamente relacionada la con la disciplina, en ella intervienen dos importantes principios administrativos (Jerarquía y Disciplina).

La estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades. Toda estructura organizacional es un orden formal, es decir, consta en los documentos de la empresa y está reflejado en su organigrama. Suelen basarse en un principio de especialización y departamentalización, es decir, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas: relaciones públicas, recursos humanos, gerencia administrativa, etc. Generalmente responde a una idea previa de cómo organizar un equipo humano para conseguir un objetivo común. En esa consideración deben tomarse en cuenta la tecnología, los recursos humanos y el “espíritu” o la personalidad empresarial de la organización. [https://concepto de estructura org. \(2022\)](https://concepto de estructura org. (2022))

### **Responsabilidad**

A la hora de hablar de la responsabilidad en el contexto del trabajo en equipo, Etienne Saintard, experto en liderazgo y formación, subraya la necesidad de la capacidad de los miembros de rendir y cobrar cuentas respecto a los avances de las tareas tanto individuales como de equipo. Por otra parte, señala que la mayor dificultad de mantener esta actitud en los equipos surge de la incomodidad que supone someter a un compañero de trabajo a la presión de rendir cuentas respecto a una tarea en particular. Los valores comunes que deben ser compartidos por todos tal y como nos recuerdan los expertos son:

- Conocer las funciones y tareas asignadas
- Tener un plan de trabajo o calendario
- Cuidar de los recursos existentes en la organización
- Ahorrar materiales
- Saber participar a través de la escucha activa y la toma de iniciativa
- Ser puntual y evitar faltar
- Atender a la limpieza personal y de las áreas comunes
- Tener capacidad de pensamiento crítico y ofrecer sugerencias para mejorar. (ecoebempleo.responsabilidad)

### **Recompensa**

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño, esta dimensión está estrechamente relacionada con el principio administrativo de remuneración el cual habla del pago justo correspondiente a la labor ejecutada por los trabajadores, asimismo se relaciona con el principio de equidad, pues hace referencia a el trato respetuoso, igualitario a los trabajadores en la empresa. Se considera entonces que corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **Riesgo y toma de decisiones (Desafíos)**

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 retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. La toma de decisiones es parte de asumir el liderazgo en cualquier entorno laboral, sobre todo cuando se trata de realizar un trabajo bajo presión. Sin importar el ambiente de trabajo, siempre se dan situaciones inesperadas que requieren actuar de inmediato y decidir con inteligencia e intuición para poder resolver un problema.

Tomar una decisión acertada en una posición de liderazgo, implica diversas características en la persona, que van más allá de una experiencia profesional o años de trayectoria, también dependerá de ciertos valores, habilidades, actitudes y temperamentos mientras se trabaja bajo presión y no siempre en los mismos escenarios.

Teniendo en cuenta la alta competitividad actualmente en el mercado laboral y la rapidez con la que las operaciones se dan en cualquier entorno, todos, en cualquier función, se enfrentan a circunstancias que requieren la toma de decisiones en situaciones críticas. De hecho, la capacidad de realizar el trabajo bajo presión, suele ser una característica de las personas considerada como una ventaja o destreza, incluso tomada en cuenta al momento de elegir a un empleado para un cargo específico. (Guía para tomar las mejores decisiones [cerem.es.blog](http://cerem.es.blog) 2022)

### **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.

La primera ventaja que proporcionan las relaciones sociales en el trabajo es que mejoran la productividad de los trabajadores. Cuando las personas mantienen buenas relaciones sociales en el trabajo, su comunicación es buena. En la inmensa mayoría de los puestos de trabajo, es necesario comunicarse con otros trabajadores para llevar a cabo los diferentes proyectos. Por lo tanto, unas buenas relaciones facilitarán esa comunicación y ayudarán a sacar el trabajo adelante con mayor eficacia.

Ayudan a la motivación, ya que para que un trabajador esté motivado en su puesto de trabajo, uno de los factores más importantes es que se encuentre cómodo en dicho puesto. Para ello, hay diferentes factores que ayudan, entre ellos la buena complicidad entre los compañeros. Por lo tanto, si la persona mantiene buenas relaciones en el trabajo va a ir más a gusto a trabajar y por lo tanto con mayor motivación. Por último, unas buenas relaciones sociales en el trabajo ayudan a tener un buen clima laboral. El trabajo, es una de las áreas vitales a las que más tiempo dedicamos. Por lo tanto, mantener un buen ambiente laboral va a hacer que estemos mejor en nuestro empleo y a evitar algunos problemas relacionados como el estrés, problemas de ansiedad, depresión, etc. Por ello, mantener unas buenas relaciones sociales, nos va a ayudar a tener un buen ambiente y por ende, a sentirnos más cómodos. (cipsiapsicologos)

### **Apoyo (Cooperación)**

Esta dimensión se refiere al sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Por lo cual es de considerar que el clima laboral incide en el comportamiento de los trabajadores y por ende en su productividad, es por ello que la medición y análisis del mismo han cobrado vigencia en múltiples

organizaciones y como foco central de estudios a nivel de las ciencias administrativas, ya que a través de estrategias de mejora es posible contar con un clima sano, lo que repercute en mayores ganancias para la empresa al incrementar los niveles de ventas.

La colaboración también hace que los empleados sean más responsables, lo que ayuda considerablemente a aumentar sus niveles de motivación, especialmente cuando los equipos trabajan de forma grupal. Trabajar en equipo les permite a los empleados ser más rápidos y efectivos en su trabajo, comparado con la gente que trabaja en proyectos de manera individual. Aspectos importantes del apoyo y la colaboración laboral son:

Intercambio de ideas- La colaboración permite que los miembros del equipo se junten en una plataforma en común y trabajen hacia el logro de una misma meta pensando, intercambiando ideas, y ofreciendo diferentes perspectivas para brindar soluciones.

Aportando valor- Trabajar hacia la misma meta le inspira al equipo un fuerte sentido de propósito. El equipo ve el valor de trabajar todos juntos ya que la meta en común les da una razón de peso para trabajar en conjunto, además de recibir beneficios tanto el equipo como la empresa.

Participación equitativa- La colaboración le suministra a cada miembro oportunidades equitativas de participar y comunicar sus ideas. (nutache.com.blog)

## **Estándares de Desempeño**

Si bien es cierto que el Clima Organizacional no se ve ni se toca, no es menos cierto que tiene una existencia real y afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez él se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Considerando esta importante premisa de intangibilidad es lógico abordar la dimensión de estándares de desempeño, la cual hace referencia al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.

Cada trabajo diferente tiene una descripción de trabajo única. Puede haber diferentes demandas, habilidades y niveles de educación requeridos para desempeñarse bien en ciertos roles. Ahí es donde el establecimiento de estándares de desempeño ayuda a garantizar que los empleados realicen un trabajo de calidad. Una descripción del trabajo explicará exactamente lo que un empleado necesita hacer. Los estándares explicarán exactamente cómo un empleado puede realizar sus tareas para completar bien su actividad. Los estándares dependerán del tipo de negocio que opere y la industria en la que se encuentre. (Bolq.qservus.com)

## **Conflicto**

La Dimensión conflicto está relacionada con las situaciones que se presentan por las desavenencias entre los miembros de un grupo. El conflicto como tal, surge de un sentimiento que bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

En términos sencillos el conflicto es una situación en la cual dos o más personas con intereses distintos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar, eliminar a la parte rival o arrebatarle poder de algún tipo en favor de la propia persona o grupo. Incluyendo a veces la confrontación verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha disputa. Entre las fuentes de conflicto más reconocidas están:

**Conflicto interpersonal:** Implica desacuerdos entre dos o más individuos, a menudo relacionados por diferencias de personalidad, estilo de trabajo o comunicación.

**Conflicto intragrupal:** se produce dentro de un grupo o equipo debido a conflictos de roles, metas o recursos limitados.

**Conflicto intergrupalo:** Implica disputas entre diferentes grupos o departamentos dentro de una organización, a menudo relacionados con la competencia por recursos o la falta de colaboración (Robbins, 2001) (linkedin.com Dr Robin Rojas)

## **Identidad**

Esta importante dimensión hace referencia al sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización. Hoy en día se considera muy importante estudiarla, analizarla, pues esta se ve muy relacionada con elementos como el compromiso organizacional y la satisfacción de los trabajadores, a la vez que estos repercuten en las actitudes y percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a su ambiente de trabajo y las situaciones que en el ámbito laboral se les presente. Entendiéndose que, en

términos sencillos el sentido de pertenencia, es ese el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Además, está asociada a la manera como el individuo se percibe a sí mismo como agente trabajador en la ejecución de una serie de funciones en una posición laboral determinada y, como será más adelante al ejercicio de roles en contextos de trabajo. (Maria A. Moreno y otros. Ensayo.unsis.edu.mx)

Lo antes expuesto contiene un conglomerado de factores que inciden sustancialmente en el clima de toda organización y que de hecho afectan la conducta, motivación, desempeño y eficiencia de los trabajadores por lo que Litwin y Stringer enfatizan en deber evaluar cuando se intenta abordar el clima organizacional de una institución.

### **2.3.3 Percepción del clima laboral**

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas

establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

#### **2.3.4 Medición del clima laboral según la teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. Por lo cual los autores diseñan una encuesta que permite a las organizaciones contar un mecanismo de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que se pueda conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional en la empresa que se estudia y de hecho vital, el que se pueda aplicar esta herramienta que esta prediseñada para el análisis del clima laboral, logrando así resultados que permiten comprender la situación real de la empresa para buscar la mejora de las situaciones deficientes detectadas.

El lograr una calificación para el clima organizacional en la empresa, permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la misma, además de tener una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

La medición del clima organizacional se lleva a cabo según la teoría propuesta por Litwin y Stringer mediante una encuesta directa que puede ser complementada con la observación, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Esta encuesta del clima laboral contiene aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes. La calidad de la encuesta, viene validada por el juicio de expertos, en este caso son los creadores de esta teoría y por ello se considera fundamental la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas como deficientes, de tal forma que con esta investigación se le pueda proporcionar a la empresa resultados donde se evidencie su realidad y por ende puedan a futuro buscar soluciones para la mejora continua de la misma.

### 2.3.5 Condiciones laborales

Las condiciones laborales vienen representadas por todos los factores que permitirán al empleado tener en orden lo relacionado a su reclutamiento o estadía dentro de la empresa. Por ello, es muy importante que cualquier persona antes de postularse a una vacante en una empresa, conozca en qué consisten estas condiciones, ya que de esta manera podrán tomar una decisión de continuar o no con el proceso de postulación, buscando así una propuesta que se acomode más a sus necesidades y expectativas laborales.

Por lo cual, las condiciones laborales deben ser establecidas desde el principio de la relación laboral, ya que en concordancia a dichas condiciones se deberán administrativamente realizar los cálculos de nómina de manera anticipada, mismos que se establecen desde el contrato de trabajo en donde se definirá la jornada laboral entre otros elementos nominales y no nominales.

Por consiguiente, es preciso establecer cuáles son los elementos administrativos que componen las condiciones laborales, entre los cuales se tienen: Jornada laboral, Contrato de trabajo, Salario, Días Festivos, Vacaciones, Aguinaldos, antigüedad, ascensos, apoyo para estudios y Finiquito laboral.

Así mismo también existen factores o elementos administrativos pero que tiene un giro menos financiero de orden ambiental o social como lo son: la comunicación, relaciones laborales, motivación, responsabilidad, recompensa, riesgo, toma de decisiones (Desafíos), apoyo (Cooperación), estándares de desempeño, conflicto, identidad, el estilo de liderazgo aplicado que también son tomados en cuenta en esta investigación.

### 2.3.6 Matriz FODA

De acuerdo con David (2013: p. 168), la Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), Estrategias de debilidades oportunidades (DO), Estrategias de fuerzas y Amenazas (FA) y Estrategias debilidades y amenazas (DA). (Ver figura N° 1).

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

- a. **Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- b. **Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- c. **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- d. **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Figura N° 1. Esquema General de la Matriz FODA.**

<b>FODA</b>	<b>Fortalezas(F)</b> Lista de Fortalezas	<b>Debilidades(D)</b> Lista de Debilidades
<b>Oportunidades(O)</b> Lista de Oportunidades	<b>Estrategias FO</b> Usar las fuerzas para aprovecharlas oportunidades	<b>Estrategias DO</b> Minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas
<b>Amenazas(A)</b> Lista de Amenazas	<b>Estrategias FA</b> Maximizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas externas	<b>Estrategias DA</b> Minimizar las debilidades y las amenazas externas

Fuente: Figura 9.1 del Libro de Fred David “Conceptos de Administración Estratégica” (2003: p. 168).

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinarla interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. La construcción de la matriz consta de los siguientes pasos:

1. Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
2. De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
3. Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
4. Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
5. Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
6. Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Para Serna (2008: p. 186), el análisis FODA: “está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”.

Por lo tanto, este análisis permite formular estrategias para que la organización aproveche sus fortalezas, prevenga el efecto de sus debilidades, emplee a tiempo sus oportunidades y se anticipe al efecto de las amenazas.

### **2.3.7 Matriz de Análisis PESTEL**

PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término “PEST” fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, “Análisis del entorno empresarial”. Este análisis

también incluye los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. “EL” fue introducido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro, “Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica” publicado en 1986.

PEST o PESTEL (también conocido como PESTLE) es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a la compañía a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización.

El PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. (Análisis PEST, s. f.)

El análisis de PESTEL, según Morrison (2012), se utiliza a menudo como una herramienta genérica de “orientación”, que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y que a posteriori afectará lo que está sucediendo dentro de ella. Es una herramienta de medición de negocios que busca factores externos a la organización. Usualmente es llevada de manera complementaria a un análisis estratégico FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). A continuación, se describen todos los factores:

### **Factores Políticos**

Se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esto puede incluir: política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad en los mercados extranjeros, política de comercio exterior, política tributaria, legislación laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, etcétera. De la lista anterior se desprende claramente que los factores políticos suelen tener un impacto en las organizaciones y en cómo hacen negocios. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la actual y anticipada legislación futura y, en consecuencia, ajustar su política de marketing. Se incluyen aquí, entre otros aspectos, las diferentes políticas del Gobierno, las subvenciones, las políticas fiscales de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales.

### **Factores Económicos**

Los factores económicos tienen un impacto significativo en cómo una organización hace negocios y también en lo rentables que son. Estos factores incluyen el crecimiento económico, los ciclos económicos, las políticas económicas del Gobierno, los factores macroeconómicos propios de cada país, las tasas de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, la renta disponible de los consumidores y las empresas, y así sucesivamente. Así mismo, estos factores pueden desglosarse en macroeconómicos y microeconómicos. Los factores macroeconómicos se ocupan de la gestión de la demanda en cualquier economía. Los gobiernos utilizan el control de las tasas de interés, la política fiscal y el gasto público como sus principales mecanismos. Los factores microeconómicos se refieren a la forma en que las personas gastan sus ingresos, lo cual tiene un gran impacto en las organizaciones.

## **Factores Sociales**

También conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población. Estos factores incluyen crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, y así sucesivamente. Son de particular interés, ya que tienen un efecto directo sobre cómo los vendedores entienden a los clientes y lo que los impulsa.

## **Factores Tecnológicos**

Es evidente cómo el vertiginoso avance y cambio del panorama tecnológico afecta la forma en la que se comercializan los productos. Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de tres maneras:

- Nuevas maneras de producir bienes y servicios.
- Nuevas formas de distribución de bienes y servicios.
- Nuevas formas de comunicación con los mercados objetivo.

## **Factores Ambientales**

Estos factores tan solo han llegado a estar a la vanguardia en los últimos quince años. Se han convertido en importantes, debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos mundiales en contra de la contaminación y a la necesidad de hacer negocios con empresas éticas y

sostenibles. Estas son apenas algunas de las cuestiones a las que los vendedores se enfrentan dentro de este factor, ya que cada vez más y más consumidores están exigiendo que los productos que compran sean obtenidos de fuentes confiables y amigables con el ambiente. Se deberán tomar en consideración, como parte de los factores ecológicos: las leyes de protección medioambiental, las regulaciones sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global, entre otros.

### **Factores Legales**

Incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto, seguridad del producto, licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud, sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal, para poder operar con éxito, así mismo, es importante tener en cuenta que cada país tiene su propio conjunto de normas y reglamentos. (s. p.).

A criterio de Guevara et al. (2014), como se citó en Gutiérrez y Restrepo 2017 la herramienta PESTEL muestra una serie de ventajas, pero también requiere aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y su aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran primeramente en su simplicidad, por cuanto representa una herramienta que permite una gran captura de información que podrá ser utilizada como insumo para construir e identificar factores relevantes con influencia en el entorno empresarial. La sistematización de las ventajas de su uso (Guevara et al., 2014), se enumeran a continuación:

- Es una herramienta simple y de fácil uso, que utiliza generalmente cinco perspectivas básicas que le permiten generar una estructura lógica, para entender, mostrar, discutir y tomar decisiones, con base en un marco en el que se identifican, investigan y analizan factores externos que podrían afectar a la organización.
- Permite obtener amplia información, que ayuda a entender el crecimiento o declive de un mercado o sector y, en consecuencia, la posición potencial y la dirección de un negocio, así como la revisión y la adopción de estrategias empresariales.
- Ayuda a identificar la realidad política, social, económica, tecnológica, legal y ecológica que puede afectar a los negocios, lo que, a su vez, permite que los dueños estén conscientes y en condiciones de prever, en cierto modo, los cambios que se requerirán para mantenerse a flote o para cerrar operaciones.
- Así mismo, es una herramienta que consiente que futuros negocios identifiquen el entorno y que evalúen sus posibilidades en el mismo.
- Permite contextualizar la problemática de los negocios actuales y, a su vez, vislumbrar las posibles alternativas de nuevos negocios, aplicando la intuición para determinar posibles estrategias de crecimiento (pp. 86-87).

## **2.4 BASES LEGALES**

Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)  
Decreto N° 8.938 - 30 de abril de 2012

Artículo 173, de la LOTTT. La jornada de trabajo no excederá de cinco días a la semana y el trabajador o trabajadora tendrá derecho a dos días de

descanso, continuos y remunerados durante cada semana de labor. La jornada de trabajo se realizará dentro de los siguientes límites:

1. La jornada diurna, comprendida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m., no podrá exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales.
2. La jornada nocturna, comprendida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m. no podrá exceder de siete horas diarias ni de treinta y cinco horas semanales. Toda prolongación de la jornada nocturna en horario diurno se considerará como hora nocturna.
3. Cuando la jornada comprenda períodos de trabajos diurnos y nocturnos se considera jornada mixta y no podrá exceder de las siete horas y media diarias ni de treinta y siete horas y media semanales. Cuando la jornada mixta tenga un período nocturno mayor de cuatro horas se considerará jornada nocturna en su totalidad. (P. 156-156)

## **2.5 BASES ORGANIZACIONALES**

### **2.5.1 Nombre**

La empresa presenta su Denominación Social como: Automercado Maxi, C.A.

### **2.5.2 Logo de Automercado Maxi, C.A.**

**Figura N° 2. Logo de Automercado Maxi, C.A.**



Fuente: La empresa, 2023

### **2.5.3 Ubicación Automercado Maxi, C.A.**

El domicilio fiscal de la empresa se encuentra en la Avenida El Ejercito, parroquia de Alto de los Godos

### **2.5.4 Misión Automercado Maxi, C.A.**

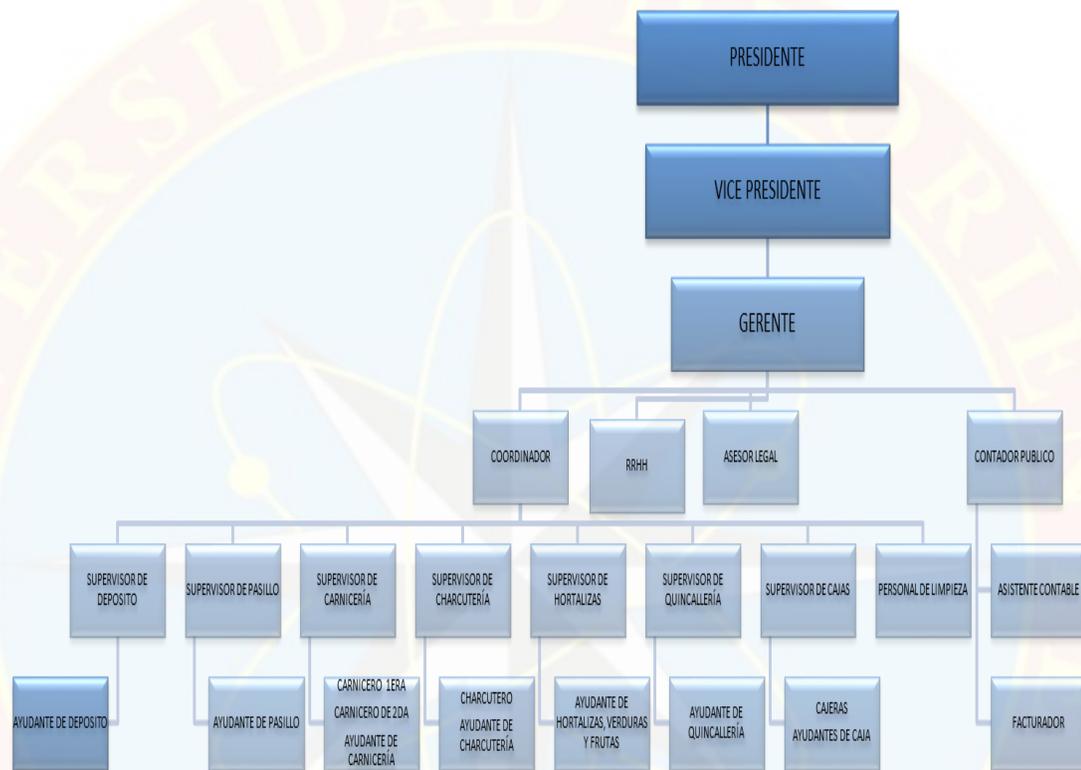
Ofrecer una experiencia plena en servicio innovadores a nuestra clientela, bajo un ambiente cálido, con productos únicos en calidad, variedad y frescura, siempre comprometidos con el bienestar de nuestros trabajadores y consumidores.

### **2.5.5 Visión Automercado Maxi, C.A.**

Ser un Automercado moderno donde el cliente logre satisfacer las necesidades a través de una excelente atención y compromiso de nuestros trabajadores y brindar un buen servicio, lo que permitirá posicionarse como líder de ventas en el territorio.

## 2.5.6 Estructura Organizativa Automercado Maxi, C.A.

Figura N° 3. Organigrama de Automercado Maxi, C.A



Fuente: La empresa 2023.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Tamayo (2012: p. 37) define el marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir, o aplicar el conocimiento”. Por consiguiente, a continuación se presentan los aspectos metodológicos:

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para Balestrini (2008: p. 118), el tipo de investigación es “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”. Esta investigación se consideró de campo, al respecto Arias (2012: p. 31) define la investigación de campo como: “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Así pues, el uso de esta tipología y el enfoque que ella otorga se considera viable, apropiado, a las necesidades y requerimientos de la investigación desarrollada, pues los datos son recolectados directamente en el sitio objeto de estudio, es decir en el Automarcado Maxi, C.A y se interactuó de manera directa con los trabajadores que laboran en dicha empresa.

### **3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El grado de profundidad con que se aborda el objeto de estudio se determina como nivel de investigación. Por consiguiente, este trabajo de investigación fue de carácter descriptivo; en este sentido se dice que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los aspectos o variables a qué se refiere, buscando así llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Al respecto Arias (2012: p. 24) establece que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

En este estudio se estudiaron situaciones internas del Automercado Maxi, C.A, que es una empresa comercializadora de alimentos de orden jurídico compañía anónima pudiéndose evidenciar factores del clima organizacional según la teoría de Litwin y Singer, dichos factores fueron cuantificados a través de una escala de liker para determinar su nivel de presencia en la organización y así lograr totalizar los resultados concluyentes de la problemática detectada.

### **3.3 POBLACIÓN**

Se entiende como población, al conjunto de elementos que presentan características comunes, observables en un momento y lugar determinado. Dada la precedente consideración, en el mismo contexto Arias (2012: p. 81)

define población en los siguientes términos: "La población es un conjunto finito o infinito con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación".

Considerando lo antes descrito la población de esta investigación estuvo constituida por un total de cincuenta (50) trabajadores de las siguientes áreas: gerencia, administración, contabilidad, caja, almacén, carnicería, mantenimiento, entre otras. Por lo cual, es de destacar que no fue necesario la aplicación de técnicas de muestreo estadístico por considerarse la población como suficiente y manejable.

### **3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Una variable es un parámetro o dimensión que puede asumir distintos valores, ya sea cualitativo o cuantitativo. Al respecto Arias (2004: p. 61) define la operacionalización de variables como. "es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores".

Las variables de una investigación deben ser operacionales, de las cuales se van a generar los ítems, preguntas, las cuales contienen indicadores específicos de lo que se desea medir. Al respecto Herrera (2002: p. 52) señala: "que el investigador informará sobre los ítems e indicadores con los que pretenderá medir todas las variables". Por ello se dice que las variables son instrumentos que se utilizan para lograr los análisis en la investigación.

Según Arias (2006: p. 62) dice que: Aun cuando la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se

emplea en investigación científica para designar al proceso mediante al cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Por consiguiente lo que se pretende con la operacionalización de las variables es convertir las variables complejas en algo más sencillo que pueda ser medible. A continuación se muestra el cuadro con la operacionalización de las variables.

**Tabla N° 1. Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General:</b> Analizar los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos internos.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Diagnosticar las condiciones laborales actuales relacionadas con el clima organizacional en la comercializadora Automercado Maxi, C.A.	Condiciones laborales	<b>Factores:</b> Administrativos    Físicos- Ambientales Psicosociales	Jornada laboral Contrato de trabajo Salario Días Festivos Vacaciones Aguinaldos Antigüedad Ascensos Apoyo para estudios Finiquito Riesgo Motivación Toma de decisiones Relaciones Interpersonales Cooperación Desempeño

Tabla N°1 Continuación

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Describir las dimensiones del Clima Organizacional, según la teoría de Litwin y Stringer, en Automercado Maxi, C.A.	Dimensiones del Clima Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Riesgo y Toma De Decisiones (Desafíos)</li> <li>5. Relaciones</li> <li>6. Apoyo (Cooperación)</li> <li>7. Estándares de desempeño</li> <li>8. Conflicto</li> <li>9. Identidad</li> </ol>	Jerarquía Disciplina Bonificaciones Centralización de las decisiones Tiempos de respuesta Liderazgo Comunicación Motivación
Realizar un análisis FODA de los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua de los procesos internos.	Análisis FODA	Factores: Internos Externos	Capacitación Horarios Remuneración Condiciones de Trabajo Transporte (Acceso al Ambito Laboral) Habilidades Tecnológicas. Habilidades en Ventas Comunicación Liderazgo Compromiso

Fuente: Las investigadoras, 2023.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Existen diversidades de técnicas que utilizaron para la recolección de datos e información, al respecto Hurtado (2012: p. 56) señala: “Que la

recolección de información es aquella que te permite dar respuesta al enunciado pregunta de la investigación, y, en consecuencia, alcanzar tanto el objetivo general como los objetivos específicos”.

Cabe destacar que la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser almacenada en un medio material de manera que se les pueda dar tratamiento apropiado a los datos, a dicho soporte se le denomina instrumento. En este orden de ideas, en cuanto al instrumento Hernández, Fernández y Baptista (2014: p. 199) señalan: "Un instrumento es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente". Así pues, se hará uso de instrumentos como son: cuestionario, lista de cotejos y ficha. A continuación se presentan las técnicas aplicadas en esta investigación: revisión documental, observación directa y entrevista estructurada.

### **3.5.1 Revisión documental**

La revisión de la documentación existente sobre el tema permitió conocer teóricamente el tema de estudio, donde se ubicaron los elementos teóricos que generan comprensión del conocimiento existente en esa área y el grado de profundidad de éste. En ese sentido la revisión de la literatura consintió en el hecho de dar sustento teórico a los fenómenos estudiados desde un panorama netamente cognitivo, es decir mediante esta técnica se evalúa el contexto del conocimiento existente y el enfoque que se le confiere a este.

En relación a la revisión documental Arias (2012: p. 27) expone: “Es un proceso basado en la búsqueda, recopilación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros

investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

### **3.5.2 Observación directa**

Con respecto a esta técnica de investigación, según Tamayo (2012: p. 183), la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Por lo cual, con la aplicación estructurada de esta técnica, a través de una lista de cotejo, se pudo conocer la realidad objetivamente, la percepción directa del objeto, tales como los elementos relacionados con el clima organizacional, así como sus dimensiones y las condiciones laborales de los trabajadores directamente en el centro de trabajo. Según Jiménez (2011: p. 4) “es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar y recoger las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas, tal y como las realizan habitualmente”.

### **3.5.3 Entrevista semi-estructurada**

Esta técnica fue útil para la investigación, ya que con su aplicación las investigadoras pudieron desarrollar una conversación con una serie de preguntas prediseñadas donde los entrevistados (trabajadores del Automercado Maxi, C.A), tienen la oportunidad de expresarse y a la vez preguntar las dudas cuando surjan, en cuanto a las preguntas que las investigadoras le están haciendo. Permitiendo la interacción, comunicación bidireccional, a través de la conversación libre, abierta, espontánea y con un formato previo.

Al respecto de lo antes planteado en la página web [<https://www.povertyactionlab.org>- Indicadores y Medición, Diapositiva 47], se establece que entrevista semiestructurada es aquella donde:

El entrevistador lleva una pauta o guía con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas. Frecuentemente, los términos usados y el orden de los temas cambian en el curso de la entrevista, y surgen nuevas preguntas en función de lo que dice el entrevistado. A diferencia de los cuestionarios, se basa en preguntas abiertas, aportando flexibilidad.

Así mismo, según lo indica Sabino (1992: p. 18) una entrevista semiestructurada es “aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas”. Por lo cual este tipo de entrevista será importante en el desarrollo de esta investigación, la cual tendrá como meta aclarar dudas en relación al tema conversado en la entrevista.

#### **3.5.4 Encuesta**

Hurtado J. (2000: p. 469), señala que “Es una técnica de recolección de datos, en la que la información se obtiene a través de preguntas a otras personas, en la cual no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor”. Cabe destacar que es una técnica que permitirá obtener información concreta de los trabajadores de la empresa con respuestas cerradas, pues se les entregara un formato (cuestionario) para responder y evaluar su percepción y sentimiento en cuanto a la motivación y los factores del clima organizacional presentes en la empresa.

Al respecto Hurtado (2000: p. 469), manifiesta que “el cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento,

situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”.

### **3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recolectada la información fue necesario analizarla para obtener resultados. Para este estudio, y basado en las técnicas de recolección de datos, se aplicó el análisis cualitativo. Según Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2003), el análisis cualitativo se define como: “un método que busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, asumiendo una postura reflexiva y evitando a toda costa no involucrar sus creencias o experiencia” (Pág. 451).

De igual forma se aplicó también el análisis de contenido, según Arias (2006; p 59) lo define como “una técnica lógica que permite estudiar los datos recopilados de manera documental o textual, para descifrar lo que revelan los mismos”. Esto permitió ordenar los datos que se obtienen de fuentes documentales, de la entrevista y de la observación.

### **3.7 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Las técnicas de análisis de información, es la manera como se van a interpretar los resultados que arroje la recolección de datos, para darle mayor sentido práctico a la investigación. Para llevar a cabo esta investigación se aplican instrumentos de recolección de datos como la lista de cotejo o verificaciones y un cuestionario, luego se llevó a cabo la codificación y tabulación de resultados para obtener información cuantitativa sobre las variables objeto de estudio.

De allí, los datos asociados a los factores motivacionales y el clima organizacional planteados en la teoría de Litwin y Stringer fueron analizados, a través de la interpretación de los 9 factores, por lo cual se construyó una matriz FODA con las respuestas obtenidas de cada uno de los trabajadores de Automercado Maxi, C.A y se realizó el cálculo para determinar cuáles factores presentan mayor nivel de atención para establecer las líneas de acción de mejoras, atendiendo a las dimensiones planteadas teóricamente por los autores antes mencionados.

La matriz de análisis PESTEL, cuyo análisis se utiliza en este estudio con el objetivo de conocer el entorno de la empresa. En el caso específico para esta investigación se aplica una matriz PESTEL a fin de puntualizar los factores externos que afectan directa o indirectamente las condiciones laborales relacionadas con el clima organizacional.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con su respectivo análisis, en correspondencia y orden a los objetivos específicos planteados, dando respuesta al tema de investigación: Análisis de los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos internos.

#### 4.1 CONDICIONES LABORALES ACTUALES RELACIONADAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COMERCIALIZADORA AUTOMERCADO MAXI, C.A.

**Tabla N° 2. Lista de Cotejo (Observación Directa)**

Observables de la Condición Laboral		Respuesta		Observaciones
Elementos Administrativos Contables	-			
		Jornada laboral		
Contrato de trabajo		X		Se evidencio que los trabajadores entran a trabajar y no firman como tal un contrato de trabajo, es un acuerdo verbal entre el contratado y el contratante.  Cabe destacar que el trabajador debe cumplir con dos semanas de prueba para ver si se cumple las expectativas del patrono para posteriormente ser oficialmente contratado por la empresa, durante esas dos semanas si reciben pago.

Salario	X	<p>Existe una retribución al trabajo realizado, la misma se fija desde el inicio de trabajo y contablemente reciben un salario mínimo de 130,00 bolívares más lo correspondiente a el bono de alimentación tal como se establece en la LOTTT. No obstante en la realidad se les cancela un monto mínimo de 24 dólares semanales y además los trabajadores pueden recibir bonificaciones con las que pueden llegar a 30 dólares semanales.</p> <p>Se evidencio además que existe un bono de 25 dólares por asistencia y puntualidad, el cual es cancelado a final de mes.</p> <p>Además se les cancela a solo a las cajeras un bono por antigüedad de 5 dólares mensuales, luego de haber cumplido tres meses laborando en la empresa.</p>
Días Festivos	X	<p>Se pudo observar que estos días los empleados trabajan y se les cancela el día doble.</p> <p>El día del trabajador se hace un compartir y se le otorga a cada trabajador una bolsa de comida.</p>
Vacaciones,	X	<p>Se les dan a los trabajadores después de un año activo en la empresa y se les cancela a base se de sueldo mínimo según lo establecido en la LOTTT.</p>
Aguinaldos	X	<p>Se les cancela a base se de sueldo mínimo según lo establecido en la LOTTT.</p> <p>Reciben una bolsa de comida navideña.</p>
Antigüedad	X	<p>Si reconocen la antigüedad y se les pagan cuando termina la relación</p>

			laboral, según lo establecido en la LOTTT.
Ascensos	X		Se toman de acuerdo al desempeño de cada trabajador y a los méritos demostrados.
Apoyo para estudios		X	Realmente no se le da un apoyo monetario. Sin embargo se pudo observar que si tienen consideración de flexibilizar el día libre en dos mañanas de manera que el trabajador pueda asistir a clases en esos dos días.
Finiquito laboral.	X		Se paga en base al sueldo mínimo, según lo establecido en la LOTTT.  En ese momento también se cancela lo correspondiente a la antigüedad o vacaciones vencidas del trabajador.
Elementos Administrativos, orden social y ambiental	Respuesta		Observaciones
	Sí	No	
Motivación	X		Se Reconoce al empleado del mes. Existe una bonificación especial por área de trabajo, donde se escoge a los mejores empleados por área y se les otorga un premio de 10 dólares.  Los días domingo se realiza una comida conjunta con los empleados para el cierre de la jornada laboral (sopa).  De manera eventual se establecen salidas para fincas.  Los trabajadores reciben bonificaciones equivalentes a montos en divisas estadounidenses de 5, 10, 25 dólares, a fin de premiar y motivar su buen desempeño, responsabilidad,

			asistencia, antigüedad en la empresa.
Estructura	X		Los trabajadores son clasificados en clase a, b, c y d. todos perciben salario mínimo pero las bonificaciones varían de acuerdo a la clase del trabajador, lo cual dependerá del nivel o escalafón donde se encuentre, su nivel de experiencia y tiempo en la empresa.
Higiene	X		Ambiente de trabajo limpio y ordenado.
Liderazgo	X		El estilo de liderazgo aplicado es autocrático.
Toma de Decisiones	X		Las decisiones son tomadas por los dueños de manera cerrada, sin la participación de los empleados. Se hace una toma de decisiones centralizada.
Comunicación	X		Es informativa, de carácter formal y unilateral, por lo general son ordenes de los jefes a los empleados.

Fuentes: Las Investigadoras (2023)

Considerando la información de la tabla anterior es de resaltar que la jornada laboral se refiere a la cantidad de horas, durante las cuales, los empleados o trabajadores de la empresa se encargan de desempeñar todas sus actividades asignadas. Por lo cual se considera esta jornada laboral como excesiva ya que legamente en Venezuela la jornada laboral según la LOTTT debe ser máxima de 8 horas diarias y cinco días a la semana.

Algo importante de mencionar aquí, es que se evidencia claramente que la empresa no cumple con lo establecido en la LOTTT (Art. 173) en relación a la jornada laboral y esto es una de las principales causas del alto

nivel de rotación del personal que la empresa ha mantenido desde su creación.

En cuanto al contrato de trabajo fue otro de los puntos negativos que se pudieron apreciar en la empresa, ya que dicho contrato que se supone debería ser un documento legalmente establecido donde se establecen los derechos y obligaciones de trabajadores pero este no se emplea sino como un acuerdo entre las partes y no se deja asentado por escrito tal contrato, tomando las dos primeras semanas de prueba para el trabajador y es luego de ese tiempo que se define si realmente existirá o no la relación laboral.

Al respecto, en conversaciones con los empleados del área administrativa se pudo complementar esta información con las entrevistas, donde se aclara que en la actualidad se están ordenando muchos aspectos administrativos de la empresa y la elaboración de los contratos de trabajo es una de ellas, lo cual se están ejecutando a partir de agosto del 2023 y se realizan por un tiempo determinado de tres meses prolongables bajo común acuerdo de las partes, en estos contratos se establece todos los beneficios, deberes y derechos de los trabajadores conforme a lo establecido en la LOTTT y en base a el sueldo mínimo actual que es de 130,00 bolívares.

En cuanto a la seguridad e higiene, es propicio decir que el trabajador debe de contar con un ambiente de trabajo saludable, así como obtener la seguridad para no sufrir una enfermedad o un accidente, además el empleador debe de otorgar un equipo de seguridad de acuerdo a sus funciones. Por lo que se pudo apreciar a través de la observación y con las respuestas en las entrevistas no estructuradas con los empleados la empresa en la actualidad mantiene lo que está de vista al público o clientes en general muy limpio y ordenado, y en los depósitos o almacén también se

aprecia una limpieza significativa del área, pues constantemente están siendo supervisados por entes externos de la alcaldía y el INPSASEL por lo cual están obligados a mantener el orden y limpieza en todos sus espacios a fin de evitar multas o sanciones por parte de los entes gubernamentales. Se pudo notar durante el tiempo de investigación la dotación de equipos de protección personal para los trabajadores (EPP) como sus botas, guantes y cubre bocas, delantales, dependiendo de las funciones y necesidad específica del cargo que ocupa el empleado.

Sin embargo un aspectos negativos o inexistentes en la empresa es el apoyo para los empleados que deseen estudiar o que están estudiando, pues no tienen apoyo económico o preferencias, ellos deben cumplir con sus actividades laborales de manera habitual y podrán hacer uso solo de su tiempo libre para dedicárselo al estudio. Lo cual limita la profesionalización o crecimiento académico de los trabajadores.

En concordancia con lo antes planteado se ejecutaron entrevistas con los trabajadores para reforzar la información observada y así tener un conocimiento más completo de las condiciones laborales actuales, pues se conocen que existen elementos relacionados con el clima organizacional que son de orden externo a la empresa pero que inciden en ella y por consiguiente en el tema objeto de estudio de la presente investigación. Por consiguiente, a continuación se aplicó una herramienta de análisis complementaria:

A continuación, tabla N° 3, que representa una matriz de análisis PESTEL

Tabla N° 3. Matriz PESTEL

PESTEL	Factor		Detalle	Plazo			Impacto
				Corto	Mediano	Largo	
	<b>Político</b>	Políticas Gubernamentales	Nuevos impuestos para actividades de importación de mercancía y por impuestos a las grandes traslaciones (divisas del 3%)				Malo
		Cambios en la legislación municipal	Modificaciones y aumentos significativos en la tasa de los impuestos municipales.				Malo
	<b>Económico</b>	Inflación, fluctuación en los precios, Impuestos.	El constante cambio en los precios de los materiales y productos básicos y de primera necesidad.				Malo
	<b>Social</b>	Poder adquisitivo, nivel de ingreso.	El poder adquisitivo del ciudadano promedio es bajo y eso se traduce en una causa negativa para el nivel de demanda de los productos ofertados, dejando mayor demanda de los productos o mercancía de consumo masivo en alimentación.				Malo
		Demografía, gustos, deseos y expectativas de los clientes.	Estudiar los gustos, deseo y expectativas de los clientes para así lograr contar con los productos de mayor demanda, además de ofrecer productos alternativos o estratégicos como la masa de chorizo, los carapachos de pollo entre otros que son buscados por el bajo precio.				Bueno
	<b>Tecnológico</b>	Avances tecnológicos.	Hacen muy poco uso de nuevas tecnologías en los procesos internos, aunque si tienen una página y redes publicitarias para la captación de clientes y publicidad.				Malo
	<b>Ecológico</b>	Promover una cultura eco sustentable en el personal	Uso adecuado del agua y energía eléctrica, así como los desechos sólidos.				Bueno
<b>Legal</b>	Seguir los lineamientos legales en cuanto a reglas sanitarias y de seguridad laboral	Respetar y adaptarse a los lineamientos legales, para mantener condiciones y medio ambiente de trabajo adecuados. En los actuales momentos se encuentran en la legalización de permisos médicos, certificados de manipulación de alimentos para todos sus trabajadores.				Bueno	

Fuente: Las Investigadoras (2023)

Considerando la tabla anterior es evidente que para Automercado Maxi, C.A, el alto costo de las tarifas de los impuestos municipales afecta directamente el gastos administrativos, considerándose como excesivos los costos por aseo urbano, y además se consideró que no tiene una adecuada relación costo- beneficio, pues el servicio de recolección de desechos sólidos es bastante deficiente en la zona. Por lo cual el reciente aumento de la tasa de aseo urbano mantiene en vilo la organización aunado a las multas en caso de no pagar en el tiempo establecido.

Así mismo, como consecuencia de la hiperinflación e inestabilidad de la moneda estadounidense que va siempre en alza, la organización se ha visto en la obligación de ajustar los precios de muchos de sus productos para no caer en la descapitalización de su negocio.

Con respecto al uso de la tecnología y los avances tecnológicos, por la naturaleza de la empresa no se implementa un alto nivel tecnológico, solo tienen un sistema administrativo para la facturación de las transacciones en el área de caja y el sistema administrativo en el área de administración para el manejo de la nómina, pago de impuestos y otras transacciones básicas financieras como pago a proveedores, pedidos a través de correos electrónicos, manejo de las cuentas bancarias, conciliaciones, entrada y salida de mercancía, entre otras.

En cuanto a su estructura legal cuenta con la permisología necesaria para el funcionamiento de sus actividades, brinda una estabilidad con bonificaciones atractivas que se incrementan con la antigüedad del trabajador y en la actualidad se están haciendo las gestiones para la actualización de todos los exámenes médicos, certificación sanitaria y manipulación de alimentos para los trabajadores.

## 4.2 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LA TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER, EN AUTOMERCADO MAXI, C.A.

### 4.2.1 Estructura

**Tabla N° 4. Estructura**

N°	Estructura	1	2	3	4	5
1	En esta organización las tareas están bien definidas				35	15
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				40	10
3	En esta organización se tiene claro quién debe tomar de decisiones					50
4	Conozco claramente las políticas de esta organización		10	10	30	
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización		5	22	18	5
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas			40	10	
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)			20	30	
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación		30	20		
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar		50			
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan		30	20		

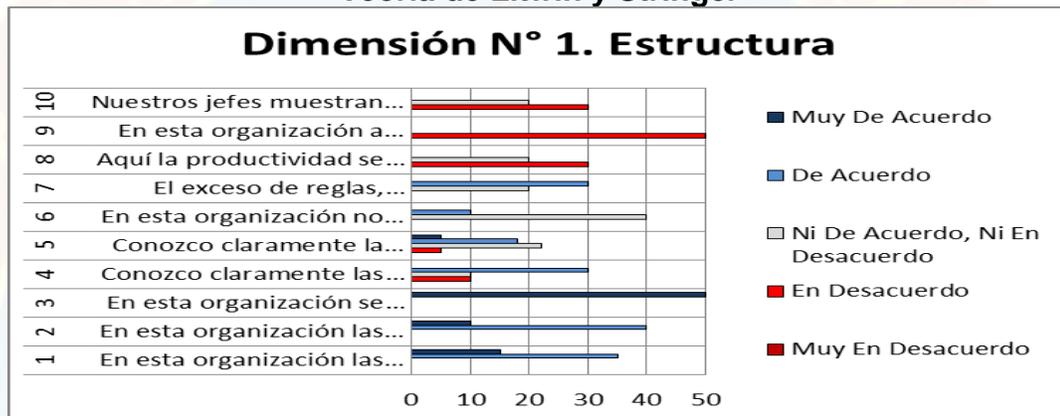
Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores, 2023.

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

En la tabla N° 4 se puede apreciar las respuestas de los trabajadores encuestados en relación a la dimensión estructura, destacando que los trabajadores están en desacuerdo que en la organización a veces no se tiene claro a quien reportar, pues existe una marcada línea de mando con niveles jerárquicos previamente establecidos, por lo cual también se reconoce que en Automercado Maxi, C.A se tiene claro quién debe tomar de decisiones. Mientras que existe poco conocimiento y algunas ambigüedades en relación a el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta), es decir algunos trabajadores expresaron haber tenido ideas que podían ser provechosas para la organización o solución a ciertas situaciones detectadas, pero al ver que no se les prestaba atención perdieron interés en dar opiniones y

simplemente siguieron ejecutando sus funciones como se les había indicado en un principio. Al respecto la gráfica N° 1, donde se pueden apreciar visualmente las diez (10) preguntas que corresponde a la Dimensión Estructura con sus repuestas:

**Grafica N°1. Dimensión Estructura del Clima Organizacional, según la Teoría de Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

Esta primera grafica muestra como los picos más elevados en la gráfica indican que los trabajadores reconocen quien es el que toma las decisiones y a quien deben reportarle, por lo cual llevan implícito el cumplimiento del principio administrativo jerarquía, donde se evidencia que existe una línea de mando y se establecen tramos de control, así como se mantiene en el entorno laboral otro de los principios administrativos que es la disciplina, la cual se refiere al respeto por los acuerdos previos entre el patrono y los trabajadores contratados.

## 4.2.2 Responsabilidad

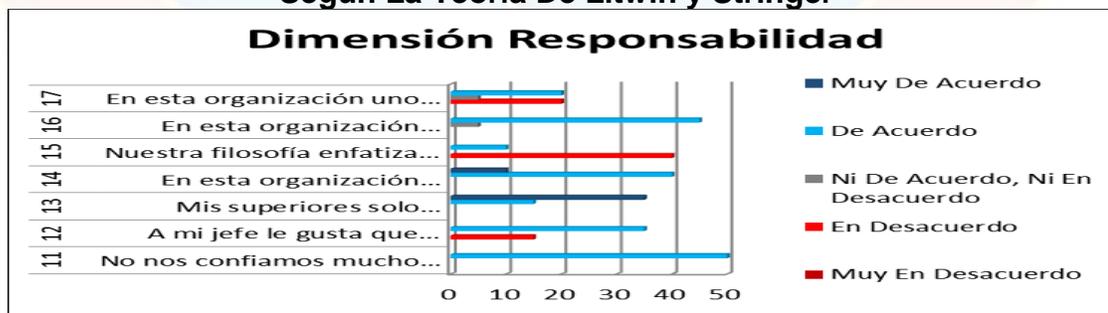
**Tabla N° 5. Responsabilidad**

N°	Responsabilidad	1	2	3	4	5
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				50	
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él		15		35	
13	Mis superiores solo trazan planes generales de los que debe hacer, del resto soy responsable por el trabajo realizado				15	35
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				40	10
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas		40		10	
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas			5	45	
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades		20	5	20	

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

La tabla de responsabilidad se asocia administrativamente al principio de iniciativa y en ella se puede apreciar como los empleados del Automarcado Maxi, C. A consideran estar de acuerdo que en la organización no se confía en los juicios individuales de los compañeros de trabajo, sino por el contrario todo es verificado y revisado varias veces, a medida que para de un control a otro. A continuación la gráfica N° 2, donde se pueden apreciar las preguntas de la 11 a la 17 del cuestionario aplicado con sus respectivas tendencias de respuestas, correspondiente a la Dimensión Responsabilidad:

**Grafica N° 2. Dimensión Responsabilidad del Clima Organizacional, Según La Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

Esta dimensión de responsabilidad también es conocida como “Empowerment”, pues se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este sentido, se considera como importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad realizada y el compromiso de los trabajadores hacia los resultados de la labor que ejecutan día a día relacionando esta dimensión con el principio administrativo de espíritu de equipo, donde se pone de manifiesto la cooperación y el trabajo en equipo como elementos fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales.

En la gráfica N° 2 se puede apreciar como el 100% de los empleados (50), dicen estar de acuerdo con que al jefe le gusta que el empleado haga bien su trabajo sin necesidad de estar verificando constantemente con el sobre lo que debe o no hacer. Es decir, los jefes demuestran que es necesario que el empleado vayan adquiriendo experiencia y sea capaz de resolver por sí mismo problemas o situaciones de orden cotidiano.

#### 4.2.3 Recompensa

**Tabla N° 6. Recompensa**

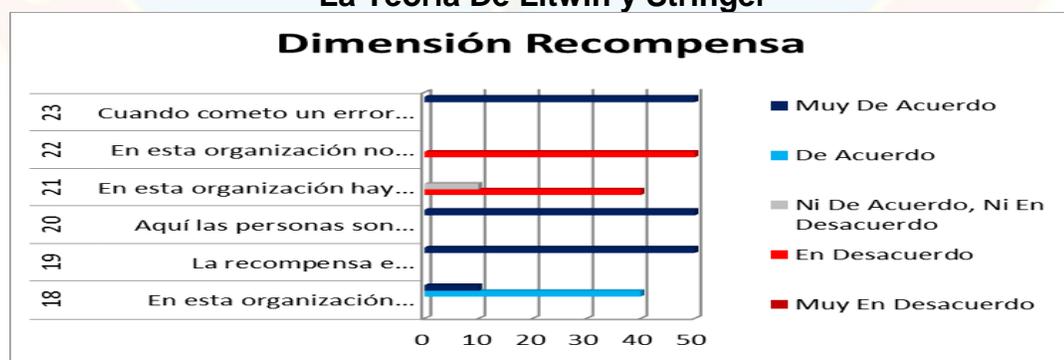
N°	Recompensa	1	2	3	4	5
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				40	10
19	La recompensa e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas					50
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					50
21	En esta organización hay muchísimas críticas		40	10		
22	En esta organización no existe suficiente recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo		50			
23	Cuando cometo un error me sancionan					50

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

En cuanto al gráfico anterior se evidencia que el 100% de los encuestados afirma que la recompensa e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas. También indicaron que en la empresa las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo lo que está considerado como algo muy bueno por los empleados, sin embargo también la totalidad de empleados reconoce que cuando comente un error son sancionados. Indican también que a pesar de tener buenas bonificaciones las mismas no son suficientes y a veces sienten que no se les hace reconocimiento financiero por hacer un buen trabajo.

Por otra parte los trabajadores no están de acuerdo en que en esta empresa existan demasiadas críticas, pues un 80% de los entrevistados afirman que las críticas son pocas y tolerables, mientras el otro 20% dice no importarle o estar indiferente ante la críticas que puedan existir, pues no les molesta en su trabajo. Al respecto se presenta la siguiente gráfica, donde se aprecia de una manera visual y más clara los elementos más altos en cuanto a acuerdos y desacuerdo de las afirmaciones hechas en el cuestionario para esta dimensión:

**Gráfica N° 3. Dimensión Recompensa del Clima Organizacional, Según La Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

#### 4.2.4 Riesgo y toma de decisiones (Desafíos)

**Tabla N° 7. Riesgo y Toma de Decisiones (Desafíos)**

N°	Riesgo y Toma de Decisiones (Desafíos)	1	2	3	4	5
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					50
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				40	10
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					50
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.			10	40	
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				40	10

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

En consideración a los datos arrojados en la tabla N° 7, referente a riesgos y toma de decisiones es de resaltar que los picos más altos están dirigidos a afirmaciones que manifiestan que los trabajadores encuestados están de acuerdo en que filosofía de la organización está relacionada con el progreso a largo plago en función de un avance lento pero certero. Asimismo el 100% indica estar de acuerdo en que la empresa debe tomar decisiones que conducen a grandes riesgos de manera ocasional para mantenerse un paso delante de la competencia. A continuación la gracia con los resultados de esta dimensión:

**Gráfica N° 4. Dimensión de Riesgo y Toma de Decisiones (Desafíos) del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

## 4.2.5 Relaciones

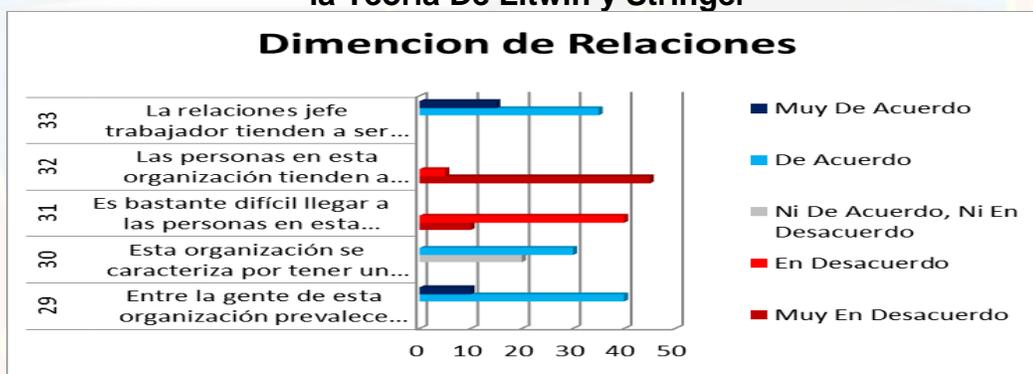
**Tabla N° 8. Relaciones**

N°	Relaciones	1	2	3	4	5
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				40	10
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tenciones			20	30	
31	Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización	10	40			
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si	45	5			
33	La relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables				35	15

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

La tabla N° 8 da paso a su visualización gráfica a continuación:

**Gráfica N° 5. Dimensión de Relaciones del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

Por consiguiente, los resultados obtenidos en la dimensión de relaciones muestran como el 90% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo con la afinación que indica que las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. Considerando más una relación bastante cercana entre los trabajadores que laboran en la

empresa. Además indican en un 80% reconocer y estar de acuerdo que en Automercado Maxi, C.A prevalece una atmósfera amistosa.

#### 4.2.6 Apoyo (Cooperación)

**Tabla N° 9. Apoyo (Cooperación)**

N°	Apoyo (Cooperación)	1	2	3	4	5
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto			30	20	
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar			50		
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento individual y grupal					50
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien			50		
38	Aquí es mejor llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño		50			
39	Me siento orgulloso de mi desempeño			30	20	

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

**Gráfica N° 6. Dimensión de Apoyo (Cooperación) del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

La información recolectada y mostrada a través de la gráfica anterior representa la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda y por ende está directamente relacionada con el principio

administrativo de espíritu de equipo. Se mide a través del apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Entre los resultados más destacados de esta dimensión, están que los empleados afirman estar muy de acuerdo en que en Automercado Maxi, C.A siempre presionan para mejorar el rendimiento individual y grupal. Así mismo indicaron estar de acuerdo en que la dirección de la empresa piensa que todo trabajo se puede mejorar y que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien.

#### 4.2.7 Estándares de desempeño

Si bien es cierto que el Clima Organizacional no se ve ni se toca, no es menos cierto que tiene una existencia real y afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Considerando esta importante premisa de intangibilidad es lógico abordar la dimensión de estándares de desempeño, la cual hace referencia al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño. Al respecto los siguientes resultados:

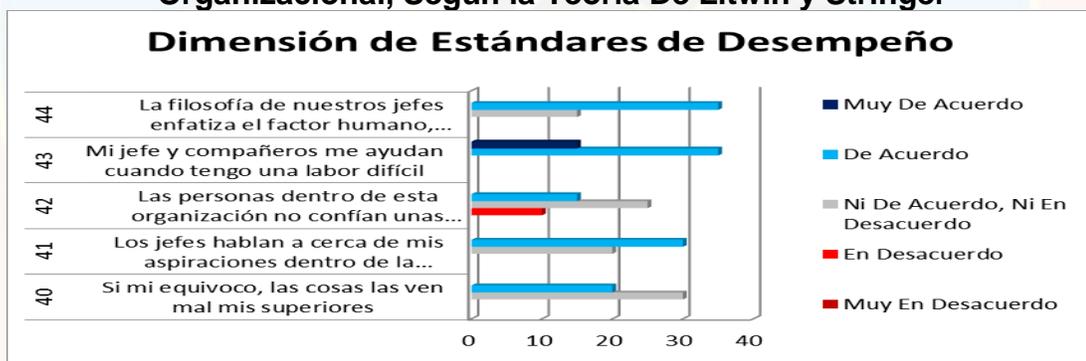
**Tabla N° 10. Estándares de Desempeño**

N°	Estándares de Desempeño	1	2	3	4	5
40	Si mi equivoco, las cosas las ven mal mis superiores			30	20	
41	Los jefes hablan a cerca de mis aspiraciones dentro de la organización			20	30	
42	Las personas dentro de esta organización no confían unas en las otras		10	25	15	
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				35	15
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.			15	35	

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

La dimensión de estándares de desempeño está ligada a la medición del desempeño, por lo cual constituyen un acto que conlleva al análisis de diversas actividades de la cadena de valor que existen en la empresa, estableciendo entonces estándares permitidos para el desarrollo de cada actividad. Los resultados de la medición luego se utilizan como retroalimentación en forma de acciones efectivas y eficientes, que proporcionaran información sobre el desempeño de la implementación de un plan y el punto en el que la empresa necesita ajustes en sus actividades de planificación y control que son dos de las funciones Administrativas que debe conocer cualquier Licenciado en Administración. Seguidamente la gráfica N° 7.

**Gráfica N° 7. Dimensión de Estándares de Desempeño del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

En la gráfica anterior se refleja como los trabajadores en esta dimensión tienen percepciones divididas en cuanto a los estándares de desempeño y en muchas de las preguntas manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los índices más altos apuntaron a un 70% de respuestas en acuerdo con la afirmación que indica que el jefe y compañeros lo ayudan cuando tiene o se presenta una labor difícil. Así mismo el 70% manifestó

estar de acuerdo con que la filosofía de los jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc., considerando que se preocupan por sus trabajadores, sin embargo no tienen ningún beneficio o consideración para aquellos trabajadores que se encuentran estudiando y desean seguir formándose en su futuro como profesionales.

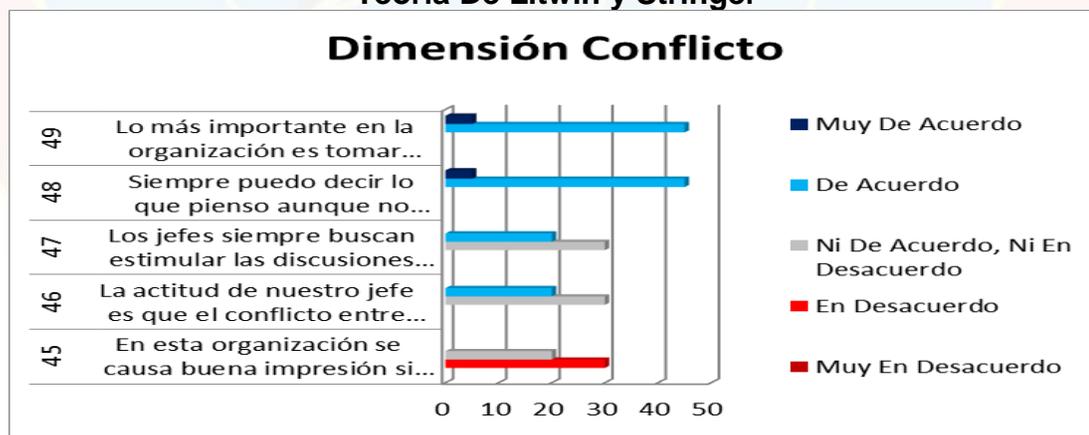
#### 4.2.8 Conflicto

Tabla N° 11. Conflicto

N°	Conflicto	1	2	3	4	5
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos		30	20		
46	La actitud de nuestro jefe es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable			30	20	
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos			30	20	
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				45	5
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				45	5

Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo

Gráfica N° 8. Dimensión Conflicto del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

Los resultados recolectados se aprecian claramente en la gráfica anterior, en ella se visualiza que en la dimensión de conflicto presenta sus picos más altos en el 90% de los trabajadores que están de acuerdo en que siempre pueden decir lo que piensan, aunque esta opinión no esté en consonancia con los que dicen los jefes. Así mismo opina este 90% que lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible, para evitar que se alegue una situación conflictiva dentro de la empresa.

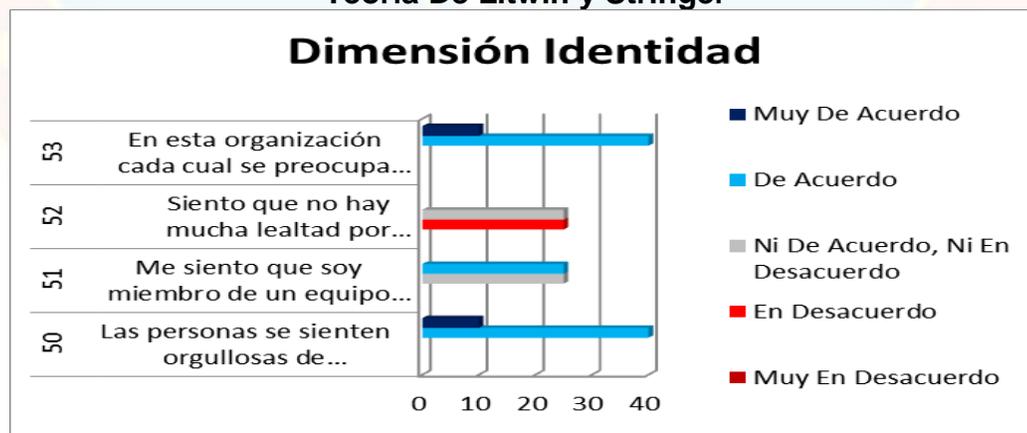
#### 4.2.9 Identidad

**Tabla N° 12. Identidad**

N°	Identidad	1	2	3	4	5
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				40	10
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien			25	25	
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.		25	25		
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				40	10

*Nota: 1=Muy En Desacuerdo, 2= En Desacuerdo, 3= Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo, 4=De Acuerdo, 5=Muy De Acuerdo*

**Gráfica N° 9. Dimensión Identidad del Clima Organizacional, Según la Teoría De Litwin y Stringer**



Fuente: Las investigadoras, partiendo de la información recolectada a través del cuestionario aplicado, 2023.

En la gráfica de la dimensión identidad se puede observar que el 80% de los encuestados afirman estar de acuerdo que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización, aunque también el 80% afirman que en esta organización cada trabajador se preocupa por sus propios intereses y se sienten satisfechos de ser parte de esta organización pero siempre y cuando la organización represente para ellos beneficios laborales que le permitan subsanar sus necesidades individuales, financieras, económicas y sociales. Esta posición de va en contra del principio administrativo que se denomina “subordinación del interés individual ante el general” por lo cual se considera como una falla, ya que en la empresa existe un espejismo administrativo en cuanto a los trabajadores, pues se cree que los trabajadores están contentos y son fieles a la empresa, sin embargo no es así, pues si encuentran una mejor oportunidad de trabajo no dudarán en irse y dejar a esa empresa sin que esto les cause ningún sentimiento de culpa.

#### **4.3 ANÁLISIS FODA DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI, C.A, EN PRO DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INTERNOS.**

La solidez de una empresa es la expresión de una cualidad deseables o positiva por el contrario las debilidades de una empresa son representadas por los atributos no deseables ya que resultan poco útiles para lograr los objetivos y metas trazadas por la misma. Son consideradas de orden interno, es decir son todos aquellos elementos presentes en el Automercado Maxi, C.A, que se relacionan con las dimensiones del clima organizacional antes descritas.

El análisis a través de una matriz FODA, es considerado como un análisis completo, ya que representa una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en cuanto a los aspectos fundamentales que posee una determinada empresa que se desee investigar. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

Por lo que se destacan los aspectos internos como: el personal calificado, la calidad del servicio y los precios apropiados para la competitividad en el mercado, así mismo se presentan debilidades como la falta de personal en los fines de semanas o fechas festivas. También es de considerar los factores externos que están presentes y pudieran afectar el proceso contable y desempeño organizacional. A continuación la matriz:

Tabla N° 13. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<u>Fortalezas:</u>	<u>Debilidades:</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal joven y de buena presencia.</li> <li>-Cajeras con experiencia en las actividades inherentes a la naturaleza de la empresa.</li> <li>-Productos con variedad: de calidad, de reconocidas marcas y con bajos precios dependiendo de lo que requieran los clientes.</li> <li>-Servicio personalizado en el área de carnicería y quincallería.</li> <li>-Precios en competencia al mercado.</li> <li>-Ubicación de fácil acceso.</li> <li>-Se aceptan diversos métodos de pago.</li> <li>-Poseen planta eléctrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poco personal administrativo y no actualizado en su formación.</li> <li>-Rotación elevada del personal</li> <li>-Altos costos de funcionamientos (costos fijos y variables)</li> <li>- Sentimiento de Agotamiento. Los trabajadores se frustran por no tener claro las oportunidades de crecimiento y ascenso en la organización.</li> </ul>
<u>Oportunidades:</u>	<u>Estrategias FO:</u>	<u>Estrategias DO:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento y expansión</li> <li>-Incremento probable de la inversión.</li> <li>-Convertirse en un Automercado en vanguardia con las exigencias de los clientes en las ventas con delivery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizar los esfuerzos para convertirse en el Automercado de preferencia de los habitantes del sector y el municipio en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en Capacitación. Preparar al personal administrativo para que sea competente y capaz de adaptarse a los cambios estando a la vanguardia de los retos que se presentan día a día.</li> </ul>
<u>Amenazas:</u>	<u>Estrategias FA:</u>	<u>Estrategias DA:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto monto de las obligaciones municipales.</li> <li>-Fallas eléctricas constantes que afectan el sector de los godos y la Avenida del Ejército en Maturín.</li> <li>-Control Cambiario y el impuestos a las grandes transacciones en divisas del 3%</li> <li>-Alto nivel de Competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una planta de energía alternativa con capacidad para mantener activo el funcionamiento eléctrico de la empresa durante las contantes fallas eléctricas en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar el reconocimiento y aceptación que tiene en los clientes de la zona para posicionarse por el ofrecimiento de productos variados, precios y descuentos.</li> </ul>

Fuente: Investigadoras (2023)

En esta investigación se pudieron precisar los factores internos y externos que relacionados con el clima organizacional que están presentes en la empresa objeto de estudio, es importante destacar que la investigación relaciona las dimensiones del clima organizacional con los aspectos administrativos que son parte de la formación profesional de las investigadoras como futuras licenciadas, así mismo se plantearon estrategia que se derivan del análisis FODA, por lo cual se considera pertinente que la empresa tome en consideración que aunque cuenta con múltiples fortalezas también tiene presente debilidades que son factores internos que están afectando sus procesos internos y es en ellos que debe trabajar para lograr minimizarlos o eliminarlos aprovechando las oportunidades que le ofrece el entorno, sin descuidar los peligros o amenazas latentes.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

En relación a las condiciones laborales actuales es de destacar que se considera la jornada laboral como excesiva, abusiva y de explotación del hombre por el hombre, pues el salario devengado es bajo para la cantidad de horas trabajadas. Legalmente en Venezuela la jornada laboral según la LOTTT debe ser máxima de 8 horas diarias y cinco (5) días a la semana, sin embargo en Automercado Maxi, C. A se trabaja de 12 o más horas diarias y poseen un solo día libre por semana, lo cual va en detrimento de la salud física de los trabajadores, generando cansancio extremo y una alta rotación del personal.

Se pudo notar que las instalaciones del Automercado Maxi, está muy limpio y ordenado, siendo esta una realidad que se mantiene en todos sus espacios por temor a las multas y sanciones por parte del INPSASEL y la Alcaldía de Maturín que los supervisan constantemente.

Se les dota a los trabajadores de Equipos de Protección Personal (EPP), como: botas, guantes y delantales, a los que están en el área de carnicería, charcutería y legumbres.

En cuanto a su Estructura legal cuenta con la pemiología necesaria para el funcionamiento de sus actividades, brinda una estabilidad con bonificaciones atractivas que se incrementan con la antigüedad del trabajador y en la actualidad se están haciendo las gestiones para la

actualización de todos los exámenes médicos, certificación sanitaria y manipulación de alimentos para los trabajadores.

Se evidencia que existe Estructura Organizativa y Responsabilidad bien definido, con elementos propios de la Administración como unidad de mando, jerarquía establecida, orden y disciplina en el cumplimiento del trabajo encomendado en las diferentes áreas.

En relación a la Recompensa se pudo apreciar que los trabajadores son remunerado de acuerdo al trabajo realizado y adicional cuentan con incentivos no nominales que les permiten obtener ingresos extras por compromiso y cumplimiento de sus funciones.

Existen opiniones encontradas en los trabajadores, pues aunque la organización les plantea desafíos que repercuten en la toma de decisiones individuales de los trabajadores, muchas veces sus opiniones no son tomadas en cuenta.

En cuanto a las Relaciones y Cooperación entre los miembros de esta empresa se pueden considerar como buenas, en cuanto al trato diario y respeto, aunque cada quien se enfoca en el desarrollo individual del trabajo.

Así mismo se pudo visualizar que se establecen Estándares que van de la mano de la filosofía de gestión de la organización, se evitan los Conflictos, lo cual se consideran como conductas no aceptable, en si poco frecuente y se trata de generar identidad organizacional entre los trabajadores.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Mantener las condiciones laborales buenas que benefician a los trabajadores, mejorando ciertos aspectos como el apoyo a los trabajadores que estudian para que los mismos sientan mayor compromiso con la empresa al ver como esta se preocupa por ellos y su bienestar futuro.

Ajustar la jornada laboral según lo establecido por la LOTTT y reconocer las horas extras que diariamente los trabajadores cumplen.

Seguir manteniendo la limpieza y orden en todos los espacios de la empresa.

Seguir dotando de manera efectiva a los trabajadores con los Equipos de Protección Personal (EPP), necesarios para la ejecución del trabajo y minimizando los riesgos laborales.

Mantener el orden administrativo y propiciar la formación de los empleados en el área administrativa, en pro de mejoramiento continuo.

Ser garantes de la actualización de todos los exámenes médicos, certificación sanitaria y manipulación de alimentos de los trabajadores.

Sacar provecho de las buenas Relaciones y Cooperación existe entre los trabajadores, para mantener un clima sano, alejado de rumores, chismes y posibles conflictos, el cual se caracterice por el respeto y ayuda mutua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Lambayeque – Perú.
- Arias Galicia, F. (2001). Administración de recursos humanos para el alto Desempeño. Sexta Edición. México, D.F: Editorial Trillas, S.A.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Sexta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini A., Mirian (2008). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas - Venezuela.
- Canales, F.; Alvarado, B. y Pineda, E. (1994). Metodología de la Investigación. Segunda edición.
- Carvajal, L. (1999). Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado.(17ª edición). Cali – Colombia. Editorial Fald.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Mc Graw – Hill. México.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Mc Graw Hill Bogotá.
- David Fred (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Deesler, G. (1992). Organización y administración. Editorial Prentice Hall. España.
- De Farias, F. (1998). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México Lemusa.

- Díaz, Dante Iván (2019), Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018, trabajo de investigación modalidad tesis de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. oai:tesis.usat.edu.pe:20.500.12423/2347
- Drucker, P. (1976). La Gerencia. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- García, A. y Ovejero, A. (2000). Feedback Laboral y Satisfacción. Ediciones de la Universidad de Oviedo. España.
- Gibson, J. (1992). Organizaciones (Conducta, estructura, proceso). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Guedez, V. (1998). Gerencia, Cultura y educación. Caracas Fondo Editorial Tropykos/CLADES.
- Gutierrez J. Restrepo J. Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad Comercializadora Andinos S.A. Tesis Mag. Universidad EAFIT. Medellín Medellín Colombia.
- Hernández R., Fernández, C y Baptista Pilar. (2014). Metodología de la investigación (6ta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado Jaqueline (2012), Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H y W (1999). Administración una Perspectiva Global. 5ta Edición Mc Graw Hill.
- Kritner, R. y Kinicki A. (1995) Comportamiento de las Organizaciones. España: Impresión Calmades, S.L.
- Morrison, M. (2012). History of PEST analysis. Recuperado de <http://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>

Milano, Yesenia (2022), titulado “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la mejora del clima organizacional en la empresa autopartes 911 Monagas C.A”, trabajo de investigación modalidad pasantías de grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, Maturín/ Monagas Venezuela.

Munch, J. (1998). Fundamentos de la Administración. México Editorial Trillas.

Ramos Moreno, Diana. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Ensayo. UNAD. 2012. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>

Robbins, Stheppens (1993). Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.

Robbins, Stheppens (1996). Comportamiento Humano en el Trabajo. México editorial Prentice Hall.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. (10ma ed.). Colombia. 3ra Editores.

Stoner (1998). Teoría general de la Administración. México: Mc Graw Hill.

Stoner, F. J. (1995). Administración (7ma edición). México: Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2012). El Proceso de la Investigación Científica (4ta ed). México Limusa Noriega Editores.

Uchofen Soto, Gianfranco (2023). “Clima laboral, basado en la teoría de Litwin y Stringer, en los colaboradores administrativos de la Universidad San Martín de Porres filial norte, Pimentel, marzo 2019”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/6421>.

Páginas web consultadas

<http://www.concepto de estructura org.> (2022)

<http://www.ecoebempleo.responsabilidad.>

<http://www.Guia para tomar las mejores deciciones.cerem.es.blog> 2022

<http://www. cipsiapsicologos>

<http://www. nutache.com.blog>

<http://www. Bolq.qservus.com>

<http://www. Robbins, 2001, linkedin.com Dr Robin Rojas>

<http://www. Maria A. Moreno y otros. Ensayo.unsis.edu.mx>

<https://es.slideshare.net/rasd98/anlisis-pest-239058594>.Análisis PEST





**ANEXOS**

## Anexo N° 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURIN/ MONAGAS/ VENEZUELA

Estimado Empleado:

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información para ser utilizada en el Trabajo de grado, modalidad Tesis para optar al título de Licenciado en Administración, el cual se titula: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI, C.A. La información que aquí se proporcione es totalmente anónima y confidencial, la cual no evalúa su desempeño dentro de la empresa, su uso será únicamente con fines académicos y estadísticos.

Agradecemos de antemano su colaboración, y le pido me ayude, en base a la opinión de su trabajo actual de la forma más honesta posible.

### **INSTRUCCIONES:**

Las siguientes oraciones están enumeradas, lea con cuidado cada una de ellas y decida qué tan acuerdo o desacuerdo está con ellas. Procure contestar cada una de las oraciones sin dejar ningún espacio en blanco, ya que toda la información será de utilidad para la investigación. Debe de marcar su respuesta con una x en cualquiera de las siete opciones de respuesta que están a la derecha, tomando en cuenta la siguiente escala.

1=Muy En Desacuerdo.

2= En Desacuerdo.

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4=De Acuerdo.

5=Muy De Acuerdo.

<b>Estructura</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. En esta organización las tareas están bien definidas					
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma des decisiones					
4. Conozco claramente las políticas de esta organización					
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas					
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)					
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación					
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar					
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan					
<b>Responsabilidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11.No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces					
12.A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él.					
13.Mis superiores solo trazan planes generales de los que debe hacer, del resto soy responsable por el trabajo realizado					
14.En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo					
15.Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas.					
16.En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas					

17.En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades					
<b>Recompensa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18.En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda					
19.La recompensa e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y criticas					
20.Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo					
21.En esta organización hay muchísimas criticas					
22.En esta organización no existe suficiente recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo					
23.Cuando cometo un error me sancionan					
<b>Desafíos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24.La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente					
25.Esta organización a tomado riesgos en los momentos oportunos					
26.En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					
27.La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lagrar la máxima efectividad.					
28.Aquí la organización se arriesga por una buena idea					
<b>Relaciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29.Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa					
30.Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tenciones					
31.Es bastante difícil llegar a las personas en esta organización					
32.Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si					
33.La relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables					
<b>Cooperación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
34.En esta organización se exige un rendimiento bastante alto					
35.La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar					

36.En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento individual y grupal					
37.La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien					
38.Aquí es mejor llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño					
39.Me siento orgulloso de mi desempeño					
<b>Estándares</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
40.Si mi equivoco, las cosas las ven mal mis superiores					
41.Los jefes hablan a cerca de mis aspiraciones dentro de la organización					
42.Las personas dentro de esta organización no confían unas en las otras					
43.Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil					
44.La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.					
<b>Conflicto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
45.En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
46.La actitud de nuestro jefe es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.					
47.Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos					
48.Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes					
49.Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera mas fácil y rápida posible.					
<b>Identidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
50.Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización					
51.Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien					
52.Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
53.En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses					





## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN AUTOMERCADO MAXI, C.A</b>
---------------	---

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Génesis Paola Urbaneja	<b>CVLAC</b>	C.I. V-26.033.902
Figuera	<b>e-mail</b>	Urbanejagenesis.10@gmail.com
Wendi Alexandra Marcano	<b>CVLAC</b>	C.I: V- 25.943.828
Rojas	<b>e-mail</b>	Wendimarcano15@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

### Palabras o frases claves:

Análisis
Factores
Clima
Organizacional

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### RESUMEN (Abstract):

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar los factores que determinan el Clima Organizacional en Automercado Maxi, C.A, en pro de la mejora continua para la optimización de los procesos internos, por consiguiente el tipo de investigación empleado fue de campo a través de un nivel descriptivo, la población estuvo constituida por un total de cincuenta (50) trabajadores de las siguientes áreas: gerencia, administración, contabilidad, caja, almacén, carnicería, mantenimiento, entre otras, a quienes se les aplicó técnicas e instrumentos de recolección de información como: entrevistas, observación directa, cuestionario, complementándose estas técnicas con la revisión bibliográfica. Donde se evidencio que Automercado Maxi, C.A, en cuanto a Estructura y Responsabilidad se encuentra bien definido, con elementos propios de la administración como unidad de mando, jerarquía establecida, orden y disciplina en el cumplimiento del trabajo encomendado en las diferentes áreas. En relación a la Recompensa se pudo apreciar que los trabajadores son remunerado de acuerdo al trabajo realizado y adicional cuentan con incentivos no nominales que les permiten obtener ingresos extras por compromiso y cumplimiento de sus funciones, mientras que la organización les plantea desafíos que repercuten en la toma de decisiones individuales de los trabajadores, así como también en su crecimiento y ascenso dentro de la misma. En cuanto a las Relaciones y Cooperación entre los miembros de esta empresa se pueden considerar como buenas, en cuanto al trato diario y respeto, aunque cada quien se enfoca en el desarrollo individual del trabajo. Así mismo se establecen Estándares que van de la mano de la filosofía de gestión de la organización, se evitan los Conflictos, no son una conducta aceptable, poco frecuente y se trata de generar identidad organizacional entre los trabajadores.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Argelis Salazar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: V- 14422354
	e-mail	asalazar.udomonagas@gmail.com
Prof. Luz Natera	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: V- 5468765
	e-mail	l.natera1959@gmail.com
Prof. Mercedes Planez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 9981602
	e-mail	mplanez.udomonagas@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	02	28

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa      Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
<b>Génesis.Urbaneja_Wendi.Marcano.docx</b>

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)  
Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

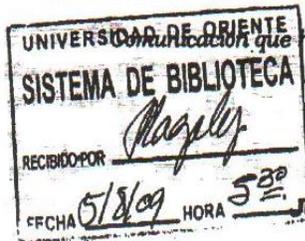
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNELA**  
Secretario



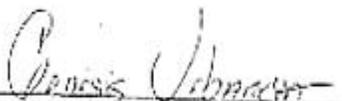
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

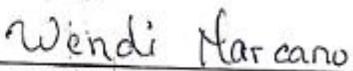
JABC/YGC/maruja

**Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6**

**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del III semestre 2009, según comunicado CU- 34-2009) los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad, y solo podrán ser usados a otros fines, con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo universitario, para su autorización.**

  
Br. GENESIS URBANEJA  
C.I: 26.033.902  
Autora

  
Br. WENDI MARCANO  
C.I: 25.943.828  
Autora

  
Profa. MSc. ARGELIS SALAZAR  
C.I: 14.422.354  
Asesor Académico