

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A. UBICADA EN ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI”**

Realizado por:

Briceño F., José A.

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como
Requisito para optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Abril de 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A. UBICADA EN ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI”

Revisado por:

MSc. Contreras, Waddy
Asesor Académico

Anaco, Abril de 2018

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A. UBICADA EN ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI”**

Jurado Calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

MSc. Contreras, Waddy

Asesor Académico

MSc. Soto, Alberto

Jurado Principal

MSc. Cochrane, Doriana

Jurado Principal

Anaco, Abril de 2018

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009 según comunicación CU-034-209)

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios Padre Celestial, por llenarme de Fe, ánimo, perseverancia, paciencia y sabiduría, gracias a mi amado Jesús de la divina misericordia, a la intersección de mi Madre celestial bajo la advocación de la Rosa Mística y a Dios Padre pude llegar a la meta.

A mi Madre, por brindarme todo el apoyo en mis estudios, por fomentar en el hogar como valor fundamental la adquisición de conocimientos y la importancia de cursar una carrera universitaria, y la mayor herencia que pudieron dejarme es el haber estudiado, gracias por confiar en mí, y a mi Padre por ser ese apoyo incondicional en mi vida.

A mis hermanas, gracias por respaldarme, apoyarme, por confiar en mí. Las amo.

A mi abuela y mi abuelo, por darme tanto cariño, por apoyarme y creer en mí por sus palabras de aliento que fueron realmente motivadoras y gratificantes.

A mi padrino y mi madrina por apoyarme.

A mis hermanas en Cristo Elisa Prada y Mariangel Amaiz

Al Profesor Waddy Contreras, por su disposición, y compromiso al servirme como guía en este proyecto.

A la profesora Dorian Cochrane y el profesor Alberto Soto, por su amable y diligente colaboración.

DEDICATORIA

A mi Dios Padre, Madre Celestial Rosa Mística y a Jesús de la divina misericordia quienes me llenaron de fortaleza y Fe y me permitieron cumplir este gran anhelo.

A mis amados Padres Francis y José con amor les dedico este logro.

A mis hermanas, María y Alejandra por cumplir su rol de hermanas a cabalidad consideren este éxito de ustedes.

A mi abuela Apolonia y mi abuelo Francisco con todo mi amor por apoyarme tanto.

A mi madrina Ana y mi padrino José Ramón, por su apoyo y su ayuda a iniciar mis estudios tanto en bachillerato como universitario.

A mis hermanas en Cristo Elisa Prada y la Ing. Mariangel Amaiz por su valiosa colaboración y amabilidad en apoyarme en este proceso

¡A ustedes les dedico este triunfo!

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO – SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A UBICADA EN ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI”**

Autor: Briceño F., José A.
Asesor: MSc. Contreras, Waddy
Fecha: Abril 2018

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general, Analizar el clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicado en anaco estado Anzoátegui. La información obtenida acerca de esta investigación estuvo enmarcada por las percepciones adoptadas de los trabajadores hacia el medio que los rodea, influenciados por las dimensiones que en cierta forma intervienen en la labor realizada por cada uno. Para ello la misma se realizó con una investigación de tipo descriptiva, a través de un diseño de campo. En la que se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, como la observación directa, entrevista no estructurada y la encuesta. Los resultados obtenidos fueron totalmente tabulados y presentados en gráficos, con su respectiva distribución porcentual, para posteriormente ser analizados, arrojando como conclusiones que la mayoría de las dimensiones deben ser corregidas, siendo las principales la capacitación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, motivación y participación. Por lo que se recomendó promover la asistencia a cursos y talleres de capacitación, mejorar la distribución del espacio físico, premiar el esfuerzo de los trabajadores, realizar reuniones entre supervisor y trabajadores y fomentar una comunicación efectiva entre directivos y trabajadores.

Descriptor: Clima Organizacional, Servicios y motivación, Servicios Metalmecánicos Camacho C.A., liderazgo, capacitación, toma de decisiones.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	19
EL PROBLEMA	19
1.1 Generalidades de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.	19
1.1.1 Visión de la empresa	19
1.1.2 Misión de la empresa	20
1.1.3 Política de la empresa	20
1.2 Planteamiento del problema.....	20
1.3 Objetivos de la investigación	25
1.3.1 Objetivo general	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
1.4 Justificación.....	26
1.5 Alcance.....	27
CAPÍTULO II	28
MARCO REFERENCIAL	28
2.1 Antecedentes de la investigación	28
2.2 Bases teoricas	31
2.2.1 Organización	31
2.2.2 Objetivos de la investigación	32
2.2.3 Clima organizacional	32
2.2.4 Tipos de clima organizacional	33
2.2.5 Importancia del clima organizacional	35
2.2.6 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.....	37
2.2.7 Dimensiones del clima organizacional	38
2.2.8 Factores para el estudio del clima organizacional	44
2.2.8.1 Factores organizacionales	44
2.2.8.2 Factores sociales.....	46
2.2.8.3 Factores psicológicos	48
2.2.8.4 Factores físicos.....	50
2.2.9. Instrumentos de medición del clima organizacional.....	52
2.2.10 Resultados de un análisis de clima organizacional	53

2.3 Bases legales	56
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	56
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo (1997).....	57
2.3.3 Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005).....	57
2.4 Sistema de variables	59
CAPÍTULO III	60
MARCO METODOLÓGICO	60
3.1 Tipo de investigación	60
3.2 Diseño de la investigación	61
3.3 Población y muestra	61
3.3.1 Población.....	61
3.3.2 Muestra.....	62
3.4 Técnicas de recolección de datos	62
3.4.1 Revisión documental.....	62
3.4.2 Observación directa.....	63
3.4.3 Entrevistas de tipo no estructurada	63
3.4.4 Encuesta	64
3.5 Instrumento de recolección de datos	65
3.5.1 El cuestionario.....	65
3.6 Técnicas de análisis de datos.....	66
3.6.1 Tabulaciones	67
3.6.2 Gráficos	67
3.7 Confiabilidad y validez del instrumento	68
3.8 Procedimiento metodológico	70
3.8.1 Etapa I: Revisión bibliográfica	70
3.8.2 Etapa II: Descripción de la situación actual de clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.	71
3.8.3 Etapa III: Estudio de las dimensiones de clima organizacional presentes en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.	71
3.8.4 Etapa IV: Detección de las dimensiones que presentan mayor dificultad en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.....	72
3.8.5 Etapa V: Establecimiento de alternativas que puedan ser utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional por parte de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.	72
CAPÍTULO IV	73
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	73
4.1 Presentación de los resultados.....	73
4.2 Desarrollo de los objetivos.....	113
4.2.1 Descripción de la situación actual de clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. ubicada en anaco estado Anzoátegui	113

4.2.2 Estudio de las dimensiones del clima organizacional presentes en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. ubicada en anaco estado Anzoátegui	114
4.2.3 Detección de las dimensiones que presentan mayor dificultad en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicada en anaco estado Anzoátegui.	117
4.2.3.1 Capacitación	117
4.2.3.2 Liderazgo.....	117
4.2.3.3 Comunicación	118
4.2.3.4 Toma de decisiones	119
4.2.3.5 Motivación	120
4.2.4 Establecimiento de alternativas que puedan ser utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional por parte de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. en el municipio anaco estado Anzoátegui	120
CAPÍTULO V	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
5.1 Conclusiones	123
5.2 Recomendaciones.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	136
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 3.1: Categorías	66
Tabla N° 3.2: Representación de coeficiente de confiabilidad.....	70
Tabla N° 4.1: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión capacitación e indicador formación recibida en el trabajo.....	74
Tabla N° 4.2: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión capacitación e indicador formación recibida en el trabajo.....	75
Tabla N° 4.3: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.....	76
Tabla N° 4.4: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.....	78
Tabla N° 4.5: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.....	79
Tabla N° 4.6: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.....	80
Tabla N° 4.7: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Liderazgo e indicador Liderazgo.....	81
Tabla N° 4.8: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Liderazgo e indicador Liderazgo.....	83
Tabla N° 4.9: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Trabajo en equipo e indicador Cooperación en el trabajo.....	84
Tabla N° 4.10: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Trabajo en equipo e indicador Cooperación en el trabajo.....	85
Tabla N° 4.11: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Trabajo en equipo e indicador Cooperación en el trabajo.....	86
Tabla N° 4.12: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Manejo de conflictos e indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.....	87

Tabla N° 4.13: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Manejo de conflictos e indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.	88
Tabla N° 4.14: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Manejo de conflictos e indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.	90
Tabla N° 4.15: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Satisfacción laboral e indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.	91
Tabla N° 4.16: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Satisfacción laboral e indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.	92
Tabla N° 4.17: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Satisfacción laboral e indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.	94
Tabla N° 4.18: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Responsabilidad e indicador Responsabilidad en el trabajo.	95
Tabla N° 4.19: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Responsabilidad e indicador Responsabilidad en el trabajo.	96
Tabla N° 4.20: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Responsabilidad e indicador Responsabilidad en el trabajo.	97
Tabla N° 4.21: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.	98
Tabla N° 4.22: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.	100
Tabla N° 4.23: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.	101
Tabla N° 4.24: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Innovación e indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.	102
Tabla N° 4.25: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Innovación e indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.	103
Tabla N° 4.26: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Innovación e indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.	105

Tabla N° 4.27: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Motivación e indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.	106
Tabla N° 4.28: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Motivación e indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.	107
Tabla N° 4.29: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Motivación e indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.	109
Tabla N° 4.30: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Participación e indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.	110
Tabla N° 4.31: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Participación e indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.	111
Tabla N° 4.32 Dimensiones en estudio y relevantes	115

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1: Esquema de la definición de clima organizacional	33
Gráfico N° 1: Dimensión Capacitación e Indicador formación recibida en el trabajo.....	74
Gráfico N° 2: Dimensión Capacitación e Indicador formación recibida en el trabajo.....	75
Gráfico N° 3: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe.....	77
Gráfico N° 4: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe.....	78
Gráfico N° 5: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe.....	79
Gráfico N° 6: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe.....	80
Gráfico N° 7: Dimensión Liderazgo e Indicador liderazgo.....	82
Gráfico N° 8: Dimensión Liderazgo e Indicador liderazgo.....	83
Gráfico N° 9: Dimensión Trabajo en Equipo Indicador Cooperación en el trabajo.....	84
Gráfico N° 10: Dimensión Trabajo en Equipo Indicador Cooperación en el trabajo.....	85
Gráfico N° 11: Dimensión Trabajo en Equipo Indicador Cooperación en el trabajo.....	86
Gráfico N° 12: Dimensión Manejo de conflictos Indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo	88
Gráfico N° 13: Dimensión Manejo de conflictos Indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo	89
Gráfico N° 14: Dimensión Manejo de conflictos Indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo	90
Gráfico N° 15: Dimensión Satisfacción Laboral Indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.	91
Gráfico N° 16: Dimensión Satisfacción Laboral Indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.	93
Gráfico N° 17: Dimensión Satisfacción Laboral Indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.	94
Gráfico N° 18: Dimensión Responsabilidad e Indicador responsabilidad en el trabajo.....	95
Gráfico N° 19: Dimensión Responsabilidad e Indicador responsabilidad en el trabajo.....	96

Gráfico N° 20: Dimensión Responsabilidad e Indicador responsabilidad en el trabajo.....	97
Gráfico N° 21: Dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.	99
Gráfico N° 22: Dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones. ...	100
Gráfico N° 23: Dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones. ...	101
Gráfico N° 24: Dimensión Innovación indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.....	102
Gráfico N° 25: Dimensión Innovación indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.....	104
Gráfico N° 26: Dimensión Innovación indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.....	105
Gráfico N° 27: Dimensión Motivación indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.	106
Gráfico N° 28: Dimensión Motivación indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.	108
Gráfico N° 29: Dimensión Motivación indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.	109
Gráfico N° 30: Dimensión Participación indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.	110
Gráfico N° 31: Dimensión Participación indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.	112

INTRODUCCIÓN

El mundo actual está conformado por una gran variedad de organizaciones, las cuales cumplen una función primordial para la sociedad. Al mismo tiempo que necesitan para su funcionamiento de la presencia de ciertos elementos: materiales, tecnológicos, recursos financieros y humanos, que son importantes y que integrados conllevarán al éxito y eficiencia organizacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores, clientes y contribuyentes son elementos que conforman lo que denominamos clima organizacional.

Cabe destacar que, el clima organizacional constituye un factor que refleja las facilidades o dificultades que hay en un trabajador, ya sea para aumentar o disminuir su productividad, o para encontrar su punto de equilibrio por lo tanto, al realizar esta evaluación se determina el tipo de dificultades que existen en una organización, a nivel de recursos humanos y organizacional, que facilitan o dificultan los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

De esta forma el mismo refleja los factores que frecuentemente están presentes dentro de una empresa ya sean estructurales, físicos, psicológicos o sociales, los cuales influyen muchas veces en la productividad y comunicación entre los empleados que conforman la misma, es por ello, que se recomienda que las empresas brinden un ambiente propicio, para lograr un mejor rendimiento laboral y aprovechamiento del potencial de su personal.

Cada empresa agrupa y condiciona los elementos propios de un modo particular que la caracteriza, prácticamente no existe dos empresas iguales, por ello se dice que cada empresa tiene una personalidad propia y se distingue de las demás por su denominación o nombres que las identifiquen al igual que se puede percibir el clima de cada organización.

En la presente investigación se recolecta y analiza datos sobre los diversos factores o dimensiones del clima organizacional actual en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. Con el fin de diagnosticar problemas internos, generando soluciones que se traduzcan en aumento de la productividad, mejoramiento de los servicios y satisfacción del cliente.

El diseño de la investigación está enmarcado dentro de la siguiente estructura:

Capítulo I: Hace referencia al problema, donde se describe brevemente las generalidades de la empresa, que comprende, su historia, misión, visión, localización y políticas, además se plantea la problemática que presenta la empresa, aunado a esto se define el objetivo general y los objetivos específicos que servirán de directrices en la solución del problema.

Capítulo II: Denominado marco teórico, comprende los antecedentes de la investigación y describe los aspectos inherentes al trabajo.

Capítulo III: Se refiere al Marco Metodológico en donde se establece el tipo y nivel de investigación, universo o población, técnicas de investigación y métodos empleados para la recolección y análisis de datos, a objeto de lograr el desarrollo efectivo del problema que se está investigando.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, en este capítulo se presentan las tablas con los resultados de la encuesta efectuada, y el análisis de las

dimensiones objeto de estudio tomadas en consideración para la evaluación de la empresa, las cuales son: capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones; después de exponer los resultados se realizan las conclusiones del estudio y las recomendaciones pertinentes a cada variable.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Generalidades de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

En Anzoátegui, la industria de producción tiene a su cargo un conjunto de actividades operativas y económicas asociadas a la fabricación de materiales y piezas de máquinas hacia algunas otras empresas del municipio Anaco.

Servicios Metalmecánicos Camacho C.A es una empresa del municipio anaco estado Anzoátegui, la cual se centra en la fabricación de piezas petroleras y agrícolas a varias empresas del municipio, con el fin de mejorar integralmente los procesos operacionales de las máquinas de las empresas, minimizar gastos, así como cumplir con los indicadores de efectividad de los equipos, sistemas y dispositivos, garantizando la efectividad de los procesos. Como parte de la estructura organizacional de la empresa, en la zona sur del estado Anzoátegui; se ubica en la calle principal sector el ocho frente a los jardines.

1.1.1 Visión de la empresa

La visión de Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, es la de ser reconocida estatalmente como la empresa líder del estado en la creación de herramientas en el negocio de producción y de fabricación de piezas petroleras y agrícolas, a través del aprovechamiento óptimo de sus máquinas torneras, con eficiencia operacional; con personal de primera y preparada, preservando su integridad y la de los activos, en total armonía con el medio ambiente y el entorno.

1.1.2 Misión de la empresa

La misión de Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, es agregar valor y calidad a las piezas de producción que se realizan, apoyando al mejoramiento continuo de las empresas que solicitan de los servicios que presta en forma eficiente y como una iniciativa que contribuirá a darle eficiente utilidad al recurso técnico operacional y lograr el desarrollo de las empresas, de manera que se pueda cubrir los requerimientos para mantener altos niveles de disponibilidad de equipos petroleros usados en explotación y producción petrolera nacional, ya que en las últimas décadas nuestro país, ha venido enfrentando situaciones poco favorables, que han requerido de desarrollo de estrategias y políticas relacionadas con sustitución de importaciones de piezas.

1.1.3 Política de la empresa

Mantener una relación directa y compromiso con nuestros clientes, mediante el cumplimiento de sus requisitos y la satisfacción de sus necesidades, brindando garantía y respaldo de nuestros productos y servicios, sustentándonos en un personal altamente calificado y motivado en la mejora continua de los procesos de producción.

1.2 Planteamiento del problema

El ambiente organizacional representa la manera como el individuo percibe la organización para la cual trabaja, es por esto, que influye en la motivación, el desempeño y satisfacción del trabajador. En este sentido, Chiavenato, (2002) opina que: “el clima organizacional depende del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional y las características de las personas que participan en la empresa” (p.150). Ahora bien, para que el clima organizacional

sea favorable se deben cumplir ciertas condiciones organizacionales, sociales, psicológicas y físicas de las cuales se desprenden factores importantes como: la comunicación, el liderazgo, la motivación, las condiciones ergonómicas en el área laboral, entre otros.

Es por ello que, el clima organizacional se considera un tema de gran importancia debido a que, es percibido directa o indirectamente por todos los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente e influye en cada una de las actividades que realiza o ejecuta, por lo que hoy en día casi todas las empresas buscan un mejoramiento continuo del ambiente laboral para así alcanzar un aumento de productividad, y atender directamente el recurso humano mejorando su calidad de vida tanto laboral como social.

Por otra parte, el escenario donde se desenvuelven las organizaciones en Venezuela, tanto públicas como privadas, está caracterizado por ser turbulento, Mora (1987) indica que “las variables macroeconómicas tienen significativas incidencias que amenazan con la supervivencia de las empresas y desde luego, esto ha provocado reacciones exigiendo una visión, estrategia y flexibilidad por parte de la gerencia”. (p.1) En este sentido de acuerdo a lo antes mencionado, debe enfatizarse la capacidad gerencial para coordinar la utilización de los recursos con base a objetivos y en función de criterios estratégicos adecuados tomando en consideración la crisis cambiaria, inflación, déficit fiscal entre otros; pues estas variables han provocado dicha turbulencia dentro de las organizaciones.

Así pues, Servicios Metalmecánicos Camacho C.A no se excluye de dicho escenario, es una organización fundada el 20 de julio del año 2009, compuesta por 7 máquinas operando dentro de ella tales como un cepillo, un taladro, una fresadora y 4 tornos, ubicada en anaco estado Anzoátegui específicamente en la calle los jardines frente al cementerio. La empresa cuenta con 9 trabajadores hasta la actualidad debido

a que es una empresa pequeña y nueva ya que la empresa sólo tiene 7 años en funciones entre los cuales cuenta con 1 vigilante, 2 torneros, 1 soldador, 2 ayudantes, 1 gerente, 1 administrador y 1 asistente de administración. La empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, los servicios que presta a la colectividad es la fabricación de piezas petroleras a cualquier empresa tales como Militarek, Troil, Weatherford, Trasdasilca, Orion, P&T, Miglan, entre otras; y de fabricación de piezas agrícolas a fincas y agricultores las cuales su producción diaria es de 10 piezas.

Sin embargo, la empresa no ha escapado de los problemas a nivel organizacional que se describen en lo sucesivo, debido a que hasta ahora no se han evaluado las condiciones de trabajo, y por ende, no se ha medido el clima organizacional presente. Lo anterior ha impactado negativamente en los factores que componen el clima organizacional y ha generado diversas situaciones que deben estudiarse.

Por consiguiente, existen problemas vinculados al factor social, tal es el caso del liderazgo debido a que las decisiones se toman autoritariamente sin considerar la opinión del personal, los empleados sienten descontento al realizar los trabajos diarios de producción debido a la supervisión, lo que afecta el buen desempeño de las labores cotidianas, ocasionando insatisfacción y desconfianza en el ambiente organizacional.

Además, los trabajadores de la empresa perciben la falta de formación y desarrollo, debido a que sienten que no se promueve el desarrollo profesional y personal de los mismos, no se gestiona el talento humano para conseguir la mejor adecuación persona-puesto, y no se evalúa el desempeño con instrumento objetivo. Añadiendo también la falta de personal, sobre todo en la parte de seguridad, pues no existe personal que lleve a cabo esta tarea entre otros, sin embargo al considerar los problemas descritos, el más importante para la eficacia y eficiencia es el desempeño

laboral. Del mismo modo, el trabajo en equipo no es efectivo, debido a que algunos empleados manifiestan inconformidad con la forma en que son supervisados, afectando el buen desempeño de las labores cotidianas, ocasionando insatisfacción y desconfianza en el ambiente organizacional. Por otra parte, el ausentismo laboral también forma parte de la problemática presente en la empresa, en numerosas ocasiones los trabajadores no cumplen con su jornada laboral por razones de índole personal, baja motivación para trabajar, e inestabilidad del salario, lo cual desmotiva a los empleados.

Cabe destacar que, las organizaciones en Venezuela poseen una realidad donde reina la alteración de los factores psicológicos, sociales, organizacionales y físico-ambientales. Siendo estos los principales puntos que hacen posible el desarrollo de esta investigación, ya que el clima organizacional es de índole universal, porque donde exista el recurso humano siempre va existir reciprocidad entre los individuos y alteraciones en el ambiente que ocasionan desequilibrio por cualquier motivo dañando la relación laboral y la motivación que un individuo pueda tener para querer lograr el éxito de la organización.

En una empresa los gerentes, quieren estar seguros de que sus organizaciones pueden mantenerse a lo largo del tiempo. Por tal motivo, se hace indispensable conocer el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando se analiza de manera holística, sistemática y multidisciplinaria, en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose entendido que las habilidades técnicas y económicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. En ese sentido, muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo.

Es así como, un ambiente laboral que no garantice un clima organizacional positivo para el buen desempeño de las funciones de sus trabajadores, tendrá

consecuencias negativas, entre ellas se encuentran ausentismo, insatisfacción, ambiente hostil, bajo nivel de productividad, desmotivación, impuntualidad, entre otras, definidas mediante las percepciones que los individuos o miembros tienen de la organización. En síntesis, el clima organizacional es preciso para el funcionamiento de toda organización, es decir, en las decisiones que en el interior de ella se ejecuten o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la misma. Teniendo en cuenta, que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, son elementos que van conformando el clima organizacional.

Por ello considerando la importancia que reviste esta temática y con la finalidad de referir objetividad, se decide realizar un trabajo de investigación basado en el “Análisis de clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicada en el municipio anaco estado Anzoátegui”.

Este análisis se basará en la metodología de clima organizacional propuesta por Litwin y Stringer (1968) tomada de González Tomás. (2009). La importancia de éste análisis radica en que a partir de la medición de clima laboral en la empresa se podrá obtener información detallada de cuáles son los factores que pudieran estar afectando a la organización en el desenvolvimiento cotidiano del recurso humano que labora dentro de la misma; estableciendo alternativas que se traduzcan en el fortalecimiento de la comunicación, correcto flujo de información, liderazgo eficiente, aumento de la motivación, satisfacción, esfuerzo y mejores condiciones. Además de dar respuesta a las siguientes interrogantes.

¿Cuál es la situación actual de clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional presentes en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A?

¿Se podrá detectar cuáles de éstas dimensiones presentan mayor dificultad en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A?

¿Cuáles son las acciones que permitirán mejorar el clima organizacional de la empresa estudiada?

La originalidad de la investigación se basa en que, es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A en el municipio anaco estado Anzoátegui, pues anteriormente no se habían estudiado ni analizado los problemas presentes en la organización.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicado en anaco estado Anzoátegui.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual del clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A en el municipio anaco estado Anzoátegui.
- Estudiar las dimensiones del clima organizacional presentes en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A en el municipio anaco estado Anzoátegui.
- Detectar las dimensiones (capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación), que presentan mayor dificultad en la

empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A en el municipio anaco estado Anzoátegui.

- Establecer alternativas que puedan ser utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional por parte de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A en el municipio anaco estado Anzoátegui.

1.4 Justificación

El propósito fundamental de toda empresa es contar con los recursos humanos idóneos que garanticen un rendimiento eficiente en las actividades a realizar dentro de ellas, por lo que el gerente supervisor debe desarrollar su habilidad de diagnosticar las necesidades individuales, grupales, de estructuras organizacionales y de puestos, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un máximo nivel de productividad, y lograr los objetivos principales de la organización. Esta investigación servirá:

- Para dar a conocer a la empresa estudiada, la importancia que requieren los mecanismos y variables que mantendrán satisfechos al personal, y logren un clima organizacional óptimo.
- A la empresa le servirá para conocer estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia de los trabajadores. Además de permitir a través de la comunicación asertiva, mejorar los niveles de liderazgo, motivación, en todos los entornos.
- Como marco de referencia a futuros investigadores aportando información básica acerca de los aspectos inherentes al comportamiento y clima organizacional.
- A los trabajadores les proporcionará las herramientas que mejoren el día a día de sus trabajos con reforzadores motivacionales, competitivos, y el logro de desarrollar nuevos conocimientos.

- A la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, extensión Centro Sur le proveerá de herramientas prácticas y teóricas que le permitirán, al estudiante conocer todas las definiciones, importancias y alcance del clima organizacional.
- A la sociedad le permitirá dar a conocer el significado del clima organizacional y de cómo este repercute en los ámbitos laborales.
- Los resultados de esta investigación servirán de apoyo para el inicio de otras investigaciones con objeto de estudio igual o parecido.

1.5 Alcance

Está investigación fue desarrollada en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, con la finalidad de dar a conocer las características del clima organizacional centrado en las dimensiones que este posee como lo son: capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación; además de las acciones que se pueden implementar para mejorar dicha área, evitando los bajos índices de productividad en los trabajadores como consecuencia de un mal clima organizacional, quedando a decisión de la organización la implementación de las alternativas generadas.

La originalidad de la investigación se basa en que, es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A en el municipio anaco estado Anzoátegui, pues anteriormente no se habían estudiado ni analizado los problemas presentes en la organización.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se desarrollan los aspectos y fundamentos teóricos empleados durante el desarrollo del estudio, para lo cual se hará mención a trabajos de grado elaborados con anterioridad, vinculados con el tema a tratar, entre los cuales se pueden nombrar:

Portuguez, R (2012) *“Diagnóstico de clima organizacional en la gerencia de administración y finanzas de la empresa Newsca, S.A.; ubicada en anaco estado Anzoátegui”*. Trabajo de grado. Escuela de Ingeniería y ciencias aplicadas. Universidad de Oriente. Extensión Centro Sur Anaco, Anaco título obtenido: Ingeniero Industrial. Este trabajo consistió en diagnosticar el clima organizacional en la gerencia de administración y finanzas de la empresa Newsca, S.A.; la información obtenida acerca de esta investigación estuvo enmarcada por las percepciones adoptadas de los mismos empleados hacia el medio que los rodea, influenciados por las dimensiones o factores que en cierta forma intervienen en la labor realizada por cada uno. Para ello, la misma se realizó como una investigación de tipo descriptiva, a través de un diseño de campo, en la que se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, como la observación directa, entrevistas no estructuradas y encuesta, por ser una población pequeña se tomó para el estudio al total de los individuos. Los resultados obtenidos fueron totalmente tabulados, arrojando como principal conclusión que la mayoría de las dimensiones estudiadas merecen ser analizadas detalladamente, siendo las principales la motivación, estilos de dirección, realización personal, retribución, entre otros, y su principal recomendación mejorar y

establecer condiciones de trabajo con incentivos laborales y confianza entre el jefe y el empleado.

Esta investigación aportó al estudio; las técnicas empleadas para realizar tanto la recolección y obtención de los datos como el análisis de los mismos con la finalidad de develar las áreas con mayores deficiencias en cuanto al clima laboral se refiere.

Salazar, K (2013) *“Repercusión del clima laboral en el Departamento del Servicio Nacional Integrado de Administración aduanera y Tributaria (SENIAT), Anaco, estado Anzoátegui”*. El presente estudio fue realizado para optar al título de Ingeniero Industrial ante la Universidad de Oriente, Extensión Anaco, el cual tuvo como propósito analizar de manera sistemática las repercusiones que ejerce el clima laboral sobre el desempeño del personal que labora en el Departamento de Recaudación del Servicio Nacional de Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), Anaco, mediante una investigación de campo descriptiva, con una población de 7 personas cuyas funciones son de carácter administrativo, se aplicó un cuestionario basado en preguntas cerradas, los datos se presentaron en tablas estadísticas de frecuencia absoluta y porcentual. Las observaciones sirvieron de referencia para realizar ciertas recomendaciones tales como realizar reuniones para fortalecer la comunión, propiciar la confianza entre los miembros, y mejorar las prácticas de reconocimiento impulsadas a mejorar el clima laboral del departamento. Como conclusión se obtuvo que la carencia de comunicación efectiva, relaciones interpersonales no óptimas impiden el desarrollo de un buen clima laboral, lo cual influye en la satisfacción, motivación e incentivo del empleado, afectando sus actividades en nivel productivo dentro del departamento. El aporte de esta investigación será de importancia para conocer las características del clima organizacional.

El estudio citado aporta a la presente investigación una serie de variables que se presentan en un clima de una institución que presta servicios a la industria petrolera y agrícola, por lo tanto permite descifrar los posibles factores que causan un desempeño muy bajo en las actividades realizada por los trabajadores.

González, T. (2009) “*Liderazgo y clima organizacional en el contexto de la LOPCYMAT*”. Trabajo de grado. Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui, Barcelona título obtenido: Magister en ciencias administrativas. Esta investigación se basó en determinar el impacto del liderazgo sobre el clima organizacional bajo la influencia de la LOPCYMAT, usando como marco metodológico una investigación de campo no experimental descriptiva transeccional, para medir la variable estilo de liderazgo se utiliza un instrumento basado en la teoría de liderazgo situacional II propuesta por Ken Blanchard 1996. La variable clima organizacional está basada en la teoría de Litwin y Stringer. 2003, adaptados los instrumentos a temas inherentes a la seguridad planteados por la LOPCYMAT. Finalmente, el resultado obtenido fue la carencia de un personal entrenado, motivado y conocedor de los riesgos expuestos en sus puestos de trabajo que minimizara los accidentes, mediante los comportamientos seguros que logren los líderes de la organización a todos los niveles y el compromiso claro de la empresa en mejorar las condiciones del medio ambiente de trabajo.

El trabajo de grado previamente mostrado fue de gran apoyo para la recolección de material bibliográfico en la investigación, de igual forma apporto las técnicas para la recolección de datos en la medición del clima organizacional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Organización

Según Chiavenato (op.cit) la organización es:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo en común (p. 6).

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Estas varían de acuerdo al tipo de actividad y tecnología diferentes para producir bienes y servicios. Además operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

Al respecto Chiavenato (op.cit) señala que:

Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significante” (p. 6).

Toda empresa requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

2.2.2 Objetivos de la investigación

Chiavenato (op.cit) dice que: “los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos (...) los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes” (p.6).

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

2.2.3 Clima organizacional

El clima organizacional o también llamado ambiente organizacional es un fenómeno que interviene en los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales y se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, entre otros). Lo señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, valorar, reconocer los distintos liderazgos en la empresa. En referencia a la estructura se plantea que interviene los factores internos de la organización, donde se establece la jerarquía, las relaciones formales que se dan en la empresa y las normas y procedimientos que se tienen que cumplir en el trabajo. Así pues Chiavenato (2000), c.p. Brazón (2005), define el clima organizacional como:

El ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa (p. 14).

Es de vital importancia señalar que el clima organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sienten la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

El clima organizacional involucra diferentes factores o dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son estos los que definen que tipo de clima existe por lo tanto el clima organizacional se explica en la figura 2.11

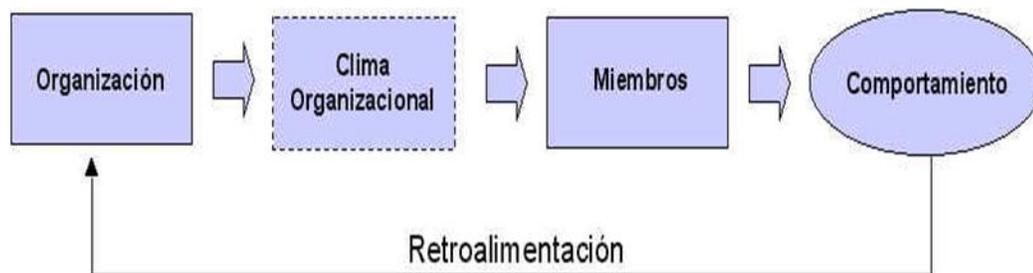


Figura 2.1: Esquema de la definición de clima organizacional

Fuente: Martínez, 2012.

2.2.4 Tipos de clima organizacional

La teoría de clima organizacional de Likert c.p Brunet, (1999), tomado de Contreras y Vivas (2005) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido, existen:

- Variables Causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientados a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables casuales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variables está orientado a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento,

comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

- Variables Finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo Autoritario

Sistema I: Autoritario explotador.

Sistema II: Autoritario paternalista.

2. Clima de tipo Participativo

Sistema III: Consultivo.

Sistema IV: Participativo.

El clima autoritario, sistema I; autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II: Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III; consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les ha permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funciona basándose en objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégicas.

2.2.5 Importancia del clima organizacional

Contreras y Vivas (op.cit) expresan que el clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; los grupos dentro de la organización, su estructura, proceso, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzos; liderazgo, poder, políticas, influencia estilos; la estructura con su macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

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

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El conocimiento del clima permite una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global, que si se estudian las distintas variables por separado, permitiendo un análisis acorde al enfoque de sistemas, adecuado a la consideración de que una organización es en realidad un sistema social muy particular.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. También las características individuales de un trabajador actúan como un filtro o a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, es decir determinan el clima de trabajo de los empleados. Por ello, un clima favorable genera fuerzas atractivas que procuran la cohesión del grupo y favorecen la cooperación, la moral y la eficacia, mientras un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, originan fuerzas disgregadoras y antagónicas. “La creación de un clima adecuado es una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces” (Ramírez 1996, p. 57)

2.2.6 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Según González (op.cit), la teoría de Litwin y Stringer, 1968, c.p. Marín 2003, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Dichos autores se plantearon tres (3) objetivos:

1. Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y el clima organizacional.
2. Estudiar los efectos de Clima Organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
3. Determinar los efectos de Clima Organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Para ello, Litwin y Stringer (op.cit) definieron un concepto propio del clima organizacional, referido a un “conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directas o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”. P 53

Cabe destacar que se consideraron que existe una variedad de climas. En sus estudios industriales, teorizaron ciertas dimensiones de esos climas, y estas dimensiones se tomaron como indicadores que afectan la conducta motivada del individuo en los términos antes expresados.

2.2.7 Dimensiones del clima organizacional

Para Litwin y Stringer (op.cit) las dimensiones son: “el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido... y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural” (p.46). Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, y este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización así como sobre su correspondiente comportamiento, dicho comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Entre las dimensiones que componen el estudio del clima organizacional resaltan:

- Capacitación

Para Chiavenato (op.cit) la capacitación es un proceso que comprende:

Proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación por tanto, podría implicar mostrar a un operador de maquina como funciona su equipo, a un nuevo vendedor, como vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. (p.92).

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que un trabajador debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas, una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

- Comunicación

Chiavenato (op.cit) expresa que “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.87).

Es importante resaltar que, comunicarse efectivamente es un requisito básico para obtener la respuesta deseada del oyente, muchos de los fracasos profesionales en la relación con los demás tiene su origen en el mal mensaje que se transmite; es por ello que mejorar esto es el primer paso hacia la excelencia. Así, La habilidad de comunicarse correctamente radica en saber que hacer en cada situación, que se quiere

decir, que mensaje se quiere transmitir, a quien se le quiere transmitir y cuál es el mejor momento para hacerlo.

- Liderazgo

Maxwell (2012) señala que: “es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Tomando en cuenta que un líder posee la habilidad de influir sobre los demás” (p.46).

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales, o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo. De esta forma, un líder es un directivo completo, cuando reconoce que no es imprescindible, es decir, su éxito se afianzará en la medida en que sus ideas continúen sin él.

- Trabajo en equipo.

Brazón (op.cit) lo define de la siguiente manera “es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada. La frecuencia de interacción de los miembros del equipo y el carácter estable de este lo diferencia claramente de un grupo de toma de decisiones de corto plazo” (p.52).

En otras palabras, el trabajo en equipo supone que el trabajador puede llegar a conocer más a sus compañeros en aspectos como sus capacidades, limitaciones, la

forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones. Entendido de esta manera la importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con ideas como la convivencia, comprensión, tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

- Manejo de conflictos

Según Robbins (2005) se define como “un desacuerdo sobre la asignación de recursos escasos o choque en cuanto a metas, valores, entre otras; se puede presentar a nivel organizacional o individual” (p. 73).

El conflicto puede llegar a traer consecuencias positivas a la organización si es abordado de manera adecuada debido a que: estimula el análisis crítico, promueve un ambiente competitivo donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo, en ocasiones es precursor de cambios puesto que crea el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas, e incluso genera cooperación dentro de los grupos cuando no se produce de manera individual.

- Satisfacción laboral

Para Chiang (2010) la satisfacción laboral es:

La actitud general de un individuo hacia su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (p.44).

Así como, la satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés, que

los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde a las expectativas de cada uno.

- Responsabilidad

Al respecto González (op.cit) señala que:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (p.33)

Esta dimensión va ligada estrechamente al compromiso que los trabajadores asumen con sus labores cumpliendo con las actividades asignadas en el tiempo establecido, asistiendo puntualmente al trabajo, y desarrollando la autonomía necesaria para asumir nuevos retos laborales que le impliquen adquirir mayor responsabilidad.

- Toma de decisiones

Koontz y Weihrich (1998) define este término como: “la selección de un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación, no se puede decir que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación” (p.115).

De este aspecto depende el éxito en la realización de un proyecto, es por ello que se necesita contar con un personal comprometido con la organización capaz de aportar decisiones acertadas que viabilicen la consecución de los objetivos planteados y garanticen la productividad en la empresa.

- Innovación.

Chiang (2010) establece que: “es un proceso que consiste en generar o encontrar ideas, seleccionarlas implementarlas y comercializarlas, contribuyendo de esta manera con el ciclo de mejora continua en la organización” (p.46).

Cabe destacar que, en un mundo empresarial tan competitivo como en el que vivimos en la actualidad es necesario que las empresas generen nuevas ideas adaptadas a los avances tecnológicos si quieren garantizar su permanencia en el mercado, para ello es necesario crear alternativas que posibiliten cambios en la organización, adecuándose a un ambiente laboral favorable.

- Motivación

Para Chiavenato (op.cit) la motivación es: “un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo, experimenta una serie de sentimientos gratificantes” (p.93).

En dicho proceso están comprendidos varios aspectos que posibilitan la consecución de esta dimensión los cuales son: la realización personal que está relacionado al contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades; el reconocimiento a la aportación que se produce cuando la organización da crédito al esfuerzo realizado por la persona satisfaciendo las necesidades de realce del ego, la responsabilidad que el trabajador asume en sus labores diarias y la adecuación al cargo que desempeña.

- Participación

Para Sánchez (1993) establece que: “actualmente, el término de participación es utilizado para explicar la incidencia de los individuos y grupos sociales en las diferentes etapas en las que se resuelven asuntos de interés público, es decir, en la consulta, discusiones, planteo de propuestas, y todo tipo de actividades en las cuales la participación nos indica la temperatura democrática de una sociedad en una situación concreta” (p.19)

La participación lleva implícito la acción de ser parte de algo, de intervenir o compartir en un proceso. Si tenemos en cuenta el grado de participación de las personas en la empresa donde trabajan, distinguiremos en un extremo los sistemas de gestión muy autoritarios, y en el otro, los sistemas participativos. Los primeros se caracterizan por el predominio de la comunicación descendente donde los cuadros intermedios y los trabajadores son meros ejecutores de las órdenes que reciben, la centralización en la toma de decisiones o poder muy concentrado, el establecimiento de objetivos por la dirección sin la participación de quienes han de alcanzarlos o la falta de autonomía para su consecución.

2.2.8 Factores para el estudio del clima organizacional

Según Brazón (op.cit) los factores que componen el clima organizacional son:

2.2.8.1 Factores organizacionales

* Misión: Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio. Para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos

humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

* **Visión:** Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

* **Estructura:** Cuando se habla de organizaciones no se puede dejar de mencionar la estructura, ésta son los patrones de interacción y coordinación de tecnología, recursos humanos de una organización. Gil, Ruiz y Ruiz (1997) expresan que la estructura de una organización está formada por una estructura formal y la estructura informal. La estructura formal, es la que representa el esquema de la organización oficialmente establecido, viene definido por el manual de funciones y el organigrama y la estructura informal: es cuando hay asociaciones entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales. (p 10).

* **Políticas:** Son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente. Gil, Ruiz y Ruiz (op.cit) definen las políticas. “es un curso de acción declarado para adoptar en un futuro”. (p23). Son de vital importancia para crear un ambiente adecuado en una empresa, ya que éstas definen un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión, garantizando con ello el logro de objetivos, los cuales son esenciales porque ayudan a tomar acciones pertinentes ante cualquier situación.

* **Objetivos:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad, representan el punto terminal de la planeación y el fin que se persigue mediante la organización, interacción del personal, dirección y control. Koontz y Weihrich (op.cit), definen los

objetivos como: “los fines que se pretenden conseguir a través de acciones y funciones” (p 141).

2.2.8.2 Factores sociales

* Comunicación: Es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, esta va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (op.cit), definen la comunicación como: “la doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados” (p 150).

- Comunicación Descendente: Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.
- Comunicación Ascendente: Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones.
- Comunicación Horizontal: Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización.

* Liderazgo: Gil, Ruiz y Ruiz (op.cit), definen el liderazgo como: “aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado”. (p 170). El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo.

Stoner (1996) define “el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas” (p 507).

Lo más importante, indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan sólo en un estilo de liderazgo, sino que utilizan muchos de ellos en una misma semana en distinta medida dependiendo de la situación del negocio.

* Toma de decisiones: Una de las aplicaciones del proceso de comunicación se encuentran en el área de la toma de decisiones y resolución de problemas, por lo cual, la eficacia del proceso comunicativo repercutirá en la calidad de las decisiones. Koontz y Wehrich (op.cit), indican que: “la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas; es la médula de la planeación, no se puede decir que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación”. (p 115).

* Relaciones interpersonales: Constituyen otro factor interno del clima organizacional. Sin duda, el hombre actual es un ser social pues, para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. En sí, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos.

En este sentido, Murillo (2000), sostiene que “Las relaciones interpersonales vienen a ser las capacidades que los individuos poseen para desenvolverse y darse a conocer con otros individuos dentro de una sociedad” (p. 72).

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral. Las buenas relaciones interpersonales, determinan en el clima organizacional,

ya que aumenta la productividad y el logro de objetivos. Es por ello que en una organización debe reinar un buen ambiente de trabajo, donde los trabajadores sientan confianza entre ellos, exista una relación afectiva, permitiendo buenas relaciones entre estos, además la empresa debe mantener a los empleados informados de los pasos a seguir y por ende el supervisor debe realizar su papel de líder en todo momento para que estos sientan su guía, y su preocupación por ellos, no hay mejor forma de mostrarlo que oyendo sus sugerencias y no olvidarlos al momento de tomar cualquier decisión para ser de beneficio para la empresa.

2.2.8.3 Factores psicológicos

* Motivación: En el trabajo tiene por objeto el estudio de los elementos y procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa. Saavedra (1998), la define como “un estado interno que nos induce a hacer algo que proporcionará cierta satisfacción” (p 50).

La motivación del trabajador hacia el puesto de trabajo que ocupa, debe ser vista como uno de los factores más importantes, pues el ambiente en el que un trabajador ejecuta las funciones, va a repercutir significativamente en la eficiencia y en el desempeño de las actividades que realiza. Si las condiciones físicas son inadecuadas, el trabajador se sentirá desmotivado, apático, por la labor que ejecuta y por lo tanto descenderá la producción, Así el punto de partida para estudiar la motivación es el individuo.

Las posibles causas de este problema pueden ser el descontento de la gran mayoría del personal con respecto a la existencia de: factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos. De esta forma para que la motivación sea más productiva y obtengan un alto nivel de calidad requiere que se usen una serie de incentivos, teniendo en cuenta que la implementación de éstos va a depender de las necesidades

que tengan los empleados. Los incentivos son factores de mucha importancia que determinan el éxito y una mayor productividad; además, tienen efectos positivos sobre las actitudes de un individuo. Por ello existen una serie de incentivos que es necesario considerar:

- Incentivos Financieros: Son los que directa o indirectamente se retribuyen en dinero. Entre ellos están los sueldos y salarios, vacaciones pagadas, pagos de horas extras, utilidades, bonos, primas, comisiones, entre otros.
- Incentivos no Financieros: Son todas aquellas formas de pago donde el aliciente no es monetario. Esto influye en la moral y reputación del trabajador y en consecuencia en el mejoramiento de su trabajo.

Entre estos incentivos se encuentran: El reconocimiento al personal por la labor realizada en la empresa a través de la entrega de placas, botones, certificados, promociones, ascensos; así como recibir elogios públicos de sus superiores.

* Satisfacción: Es un conjunto de sentimientos que reflejan la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. Chruden y Sherman (1996); expresan que la satisfacción: “se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos” (p 258).

La satisfacción debe ser entendida y manejada de manera que se eviten algunos resultados en forma de insatisfacción que pueda afectar en forma negativa a las organizaciones.

* Trabajo en equipo: Es aquel trabajo que se realiza de manera coordinada todas las personas se integran para realizar las labores por igual y compartiendo ideas, opiniones para obtener mayor eficiencia y lograr objetivos organizacionales.

* Beneficios laborales: Son los que obtienen todos los trabajadores por realizar su trabajo, entre estos tenemos: bonos alimenticios, transporte, seguros de vida, entre otros.

* Esfuerzo: El esfuerzo es un elemento importante para algunos individuos, en la búsqueda de recibir premios de distintos tipos. Las expectativas del esfuerzo – desempeño es la autoeficiencia del individuo, es decir, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada. (Ídem pág. 29).

En toda organización es de vital importancia cumplir los factores psicológicos, debido a que, de ellos depende que los trabajadores sientan ganas de seguir luchando y de dar lo mejor de sí para el crecimiento de la Institución. Un trabajador al saber que su esfuerzo es valorado, y se le premia se siente motivado a esforzarse cada día más para beneficio tanto propio como organizacional de allí viene también, la satisfacción que pueda sentir por las labores que realiza; por tanto el supervisor de la organización debe estar pendiente del bienestar psicológico del trabajador con respecto a los beneficios que le ofrece la Institución para bien mutuo.

2.2.8.4 Factores físicos

* Temperatura: Es uno de los factores vitales del ambiente físico laboral, por ser una condición atmosférica que incide en la productividad de las personas. La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador, pues los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea a los

individuos, consideran al calor y sus efectos como una condición importante, también se sabe que el exceso de calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal.

* Ruido: Es una forma de energía que se encuentra contenida en el aire, son vibraciones invisibles que penetran en los oídos. Se pueden nombrar algunas características del ruido como son:

La intensidad, frecuencia y duración, estos factores son de importancia para evaluar los factores del ruido en el oído humano. La exposición prolongada de niveles prolongados de ruido produce la pérdida de la audición equivalente al tiempo de exposición. Para algunos autores los ruidos entre 25 y 95 decibeles pueden producir daños auditivos crónicos directamente proporcionales a la intensidad, frecuencia y tiempo de exposición

* Espacio físico: El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la organización hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajador. En el propio lugar de trabajo otros aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración, como la ventilación, la calefacción y el sistema de aire acondicionado.

* Iluminación: La iluminación permite la percepción visual del entorno, por ende, ha de ser adecuada en cantidad y calidad, uniforme, no tiene que producir contrastes violentos, ni sombras y debe evitarse los deslumbramientos. Chiavenato (op.cit), expresa lo siguiente:

Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones: a) ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo; b) ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos,

consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz. (pág. 426)

La iluminación en el lugar de trabajo es un elemento primordial del cual no se puede prescindir, debido a que puede fatigar la vista de los empleados. Una eficiente iluminación mejora la productividad y da satisfacción a los empleados en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de esta.

2.2.9. Instrumentos de medición del clima organizacional

Robbins (2005) dice que el instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

- La entrevista: Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados.
- La entrevista grupal: Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.
- El cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. Antes de aplicarlo, es necesario

tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos. Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

A continuación se presentan algunos cuestionarios que han sido utilizados en investigaciones según varios autores

*Organizational Climate Questionnaire: Fue construido por Litwin y Stringer (1966:1968): consta de un total de 50 ítems, y mide nueve dimensiones referidas al clima: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad individual, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, conflicto e identidad. Ha sido usado principalmente en organizaciones empresariales.

*Agency Climate Questionnaire: Construido por Schneider y Bartlett (1968, 1970). Este cuestionario consta de 80 ítems, y mide seis dimensiones del clima: apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra oficina, independencia de los agentes y satisfacción general fue creado para ser utilizado en una compañía de seguros.

*El cuestionario de Likert: El cual se basa en ocho dimensiones que influyen en la percepción del clima organizacional tales como; Liderazgo, motivación, comunicación, naturaleza, influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, proceso de control, objetivos de resultados y perfeccionamiento. Consta de 51 preguntas y su escala de respuesta se basa en 20 puntos.

2.2.10 Resultados de un análisis de clima organizacional

Los resultados de un análisis de Clima Organizacional son:

- **Retroalimentación:** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional (datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa). Esta se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. Ella es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. La conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.
- **Incremento en la interacción y la comunicación:** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Permite verificar las propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- **Confrontación:** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La misma es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. Por esto, la confrontación es el fundamento de la

mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- Educación: Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas y las habilidades.
- Participación: Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados, por lo tanto es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales y los programas de calidad de vida en el trabajo.
- Responsabilidad creciente: Aquí se aclara quién es responsable de qué, y se vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- Energía y optimismo creciente: Hace referencia a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, entre otros.

2.3 Bases legales

Toda organización debe cumplir con un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de ésta, como son las leyes y reglamentos que rigen las condiciones del trabajador y de la empresa. Las organizaciones deben de contar con un clima laboral adecuado, que las oriente de forma exitosa hacia la consecución de las metas trazadas. Es por ello que toda empresa debe cumplir o acatar ciertas leyes que tienen como finalidad garantizar un ambiente laboral que estimule al trabajador a seguir esforzándose para lograr los objetivos de la organización.

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En su artículo 87 expresa:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo (1997)

Artículo 185: El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Por tal motivo, el presente artículo señala que los trabajadores deben tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar de la mejor manera su labor dentro de cualquier empresa u organización, para así obtener un buen resultado laboral y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

2.3.3 Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005)

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 1. “El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

Artículo 4. “Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.

Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Artículo 5. “Se entiende por medio ambiente de trabajo, a los efectos de esta ley:

Los lugares locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales o de cualquier naturaleza que sean públicos o privados, con las excepciones que estable la ley.

Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos”.

Artículo 6. “A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico

Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo

Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a las personas naturales en condiciones especiales.

Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.”

Según lo planteado anteriormente, se puede resumir que toda organización ya sea esta pública, privada y dedicada a cualquier ramo, están en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro y un buen acondicionamiento físico de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización, y proporcionar a los trabajadores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la empresa.

2.4 Sistema de variables

“Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambio. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definida de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas” (Arias, 1999, p.43).

Objetivo general. Analizar el clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicado en anaco estado Anzoátegui.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia de los distintos métodos y procedimientos que se aplicarán para efectuar la investigación correspondiente de acuerdo al tema de estudio.

Según Hurtado, (2000) c.p. Martínez (2014). “Se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (p. 69)

Para la metodología aplicable a la investigación, es de gran importancia que los hechos tengan relación con lo establecido en los resultados que se obtiene para llevarse a cabo de forma eficiente; en el caso del estudio se utilizaron varios elementos metodológicos como:

3.1 Tipo de investigación

Sabino (2000) plantea: “Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de este modo información comparable con la de otras”. (p.43).

Partiendo desde esta perspectiva se puede decir que la investigación que se desarrolló en el presente trabajo es de tipo descriptiva, pues durante su progreso se describieron, registraron, analizaron e interpretaron cada una de los aspectos relacionados con la problemática planteada, tomando en cuenta sus características y su correcto orden para la presentación final de los datos.

3.2 Diseño de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se implementó el diseño: De campo. Según Sabino (op.cit): “La investigación de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento y análisis de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad, de las informaciones necesarias para la investigación”. (p. 45).

Tomando en consideración lo antes descrito se puede alegar que el diseño de investigación del presente trabajo es de campo, debido a que esta se desarrolló en el lugar donde tienen cavidad los hechos que se encuentran directamente relacionados con la problemática, con el propósito de que los datos recolectados estén acorde con la realidad.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Según Arias (2006), “es un subconjunto del universo que está conformado por un determinado número de variables a estudiar, dichas variables hacen un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del universo”. (p 81)

La población en estudio está conformada por los nueve (9) trabajadores, que fueron los encuestados, la cual forman parte del capital humano en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

3.3.2 Muestra

Según Arias (op.cit), “se define como un subconjunto de la población que presenta características semejantes”. (p 83). En el caso específico de la investigación no fue necesario aplicar criterios muestrales, porque la población es menor a 100, y la muestra es igual a la población.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Arias (op.cit) señala que: “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p.67). Dentro de las técnicas de recolección de datos a utilizar en esta investigación están: la revisión documental, observación directa, encuesta o entrevista estructurada, entre otras.

3.4.1 Revisión documental

La revisión documental se empleó durante toda la ejecución del proyecto de investigación. Pues se hicieron consultas de tesis, textos enfocados al tema, normativas legales, consultas en páginas web entre otros documentos que fueron de gran ayuda para el desarrollo de la investigación. Dentro de este marco es necesario destacar, que se tomaron considerablemente en cuenta las políticas y procedimientos de la empresa con el fin de obtener una base teórica más amplia.

Rojas (2012) expresa que: “la revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recuperada y utilizada” (p.1).

3.4.2 Observación directa

Arias (op.cit.) establece que la observación "consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos" (p.69).

Esta técnica se utilizó para validar la información y mediante la misma se obtuvieron datos para la realización del trabajo de grado, por medio del contacto directo con el sistema objeto de estudio. Mediante la técnica que se aplicó durante las visitas programadas a la empresa se pudo visualizar, de forma clara, libre y detallada, la situación actual de la organización en cuanto al clima organizacional en los trabajadores que laboran; y recolectar los datos y la información necesaria de forma directa.

Mediante esta técnica se evaluarán las respuestas que dieron cada uno de los trabajadores de la empresa a través de la encuesta para de esta manera confirmar la veracidad de cada una de sus respuestas específicamente en las dimensiones de comunicación, satisfacción laboral y motivación.

3.4.3 Entrevistas de tipo no estructurada

Para el desarrollo de la investigación fue necesario recurrir a entrevistas de tipo no estructuradas, las cuales fueron aplicadas al personal que labora en la empresa para así determinar con mayor facilidad las no conformidades correspondientes a las dimensiones (capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación) del clima organizacional en la organización estudiada. Según Sabino (op.cit) "Una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que existe un

margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas”.
(p 76)

En virtud de lo mencionado, se pudo comprender la realización de conversaciones informales con los trabajadores de dicha empresa, que sirvió como base de conocimiento, combinándose con la toma de notas, a objeto de recopilar información de interés para la comprensión amplia de la problemática detectada.

Por lo que la población es finita y de poca cantidad se pudo aplicar la entrevista a cada uno del personal que labora, lo cual permitió obtener de cada uno la información necesaria para analizar el ambiente laboral que está presente en la empresa. Esta técnica facilitó el análisis de manera que se pudo establecer de forma rápida y sencilla las conclusiones del problema estudiado.

3.4.4 Encuesta

Abascal (2005) indica que “es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio”
(p.93)

Esta técnica se aplicó al personal que labora en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, de acuerdo a ciertas preguntas de tipo cerradas con repuestas de opción múltiple según sea el rango, referentes a variables o factores que básicamente definen al clima organizacional. Siendo medida bajo cuatro afirmaciones requeridas para la determinación del clima organizacional favorable.

La técnica que se utilizó para recopilar la información a los trabajadores fue a través de una encuesta modalidad cuestionario restringido o cerrado.

Para medir el clima organizacional se utilizó una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de las dimensiones ya definidas (capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación); y que permitieron recabar información acerca de las percepciones de los trabajadores referente al ambiente laboral de la empresa que fue objeto de estudio. La encuesta estuvo constituida por 31 ítems estructurados con la escala de Likert, de cuatro categorías de respuestas y con un rango del 1 al 4, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (4), casi siempre (3), a veces (2) y nunca (1). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 9 trabajadores, la aplicación de la encuesta se llevó a cabo de forma personal donde el entrevistado debía seleccionar solo una respuesta a cada pregunta.

3.5 Instrumento de recolección de datos

Arias, (op.cit) lo define como: “Los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. (p.97).

3.5.1 El cuestionario

El cuestionario consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado. Según Hurtado (2000) cp. Martínez (2014), “ El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional es el cuestionario; ya que por las dimensiones que lo componen, cubren las variables humanas, estructurales relacionadas con las tareas y la tecnología, según un cierto grado decreciente de importancia” (p. 19). Por tanto, se considera importante para el

estudio la utilización de este recurso ya que facilitará la obtención de información de variables claves de manera concisa.

Dichas preguntas van en concordancia con los factores expresados en la problemática, siendo aplicadas confidencialmente, favoreciendo la fluidez en las respuestas de los encuestados, y logrando captar los criterios que cada trabajador presento sobre su percepción hacia la realidad de la empresa.

Cabe destacar que las preguntas del cuestionario, han sido redactadas en un orden personal con cuatro (4) opciones como respuesta, para cada una de sus respectivas preguntas, las cuales son:

Tabla N° 3.1: Categorías

Siempre (S)
Casi siempre (CS)
A veces (AV)
Nunca (N)

Fuente: El autor

3.6 Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Los resultados obtenidos en este estudio se muestran en cuadros. En estos se dan a conocer las categorías de cada una de las preguntas.

Es prudente señalar, que la codificación tiene como objeto agrupar numéricamente los datos que se expresan verbalmente y para ello es necesario e imprescindible que tenga cierto grado de homogeneidad, así pues; los análisis u observaciones están argumentados con estudios que se apoyaron en bases teóricas de

fuentes bibliográficas, con aportes lógicos y oportunos por parte de las investigaciones.

3.6.1 Tabulaciones

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se trata en los cuestionarios. La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. La primera se recomienda efectuarla cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el simple recuento de los datos. Para tabular mecánicamente se utiliza la informática, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables.

En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. El momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que salgan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación.

3.6.2 Gráficos

Un gráfico es la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies o símbolos, para ver la relación que esos datos guardan entre si y facilitar su interpretación. Existen varias representaciones como lo son: Graficas circulares, las de barras, de coordenadas angulares, conjugas polares, rectangulares, triangulares y lineales.

En esta investigación los gráficos utilizados son los histogramas, Galindo (2006) los define como: “la representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados, ya sea en forma diferencial o acumulada” (p.31). Sirven para obtener una "primera vista" general, o panorama, de la distribución de la población, o la muestra, respecto a una característica, cuantitativa y continua, de la misma y que es de interés para el observador.

Luego de ser totalizada la información, se procedió al análisis de los resultados obtenidos en base a los objetivos formulados, para luego realizar un comentario individual del comportamiento de cada variable, finalizando con una interpretación global, sobre el grupo de respuestas obtenidas a nivel individual, que permitió formar parámetros destinados a resaltar la importancia del clima organizacional

3.7 Confiabilidad y validez del instrumento

Según Hernández (2003) c.p Martínez (2014) explica que “La validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable realmente” (p.118). Dicha validez se llevó a cabo por medio de expertos que a su juicio son los encargados de decidir si en realidad el instrumento se encuentra en su total capacidad de ser abordado, es decir si es considerado válido para cumplir la función que requiere.

Para la validez del instrumento fue a juicio de tres (3) profesores especialistas en el área, quienes dieron su opinión y aprobación permitiendo realizar los ajustes necesarios. Una vez hecha las correcciones necesarias se redactó la versión definitiva y se aplicó a los sujetos objetos de estudio.

Con respecto a la confiabilidad y de acuerdo a lo establecido por Hernández (op.cit), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere, “al grado en que la

aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (p. 242).

Para que un instrumento sea totalmente confiable es necesario el cálculo del mismo, obteniéndose así, el coeficiente de confiabilidad que en este caso, fue determinado por el coeficiente alfa de Cronbach, el cual mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiéndose el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. La mayoría de ellos oscilan entre cero y uno (0-1), donde un coeficiente de (0) significa mala confiabilidad y el uno (1) representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total), por lo que, cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición, para esto se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K: es el número de ítems o preguntas = 31 Ítems.

Si²: es la sumatoria de varianzas de los ítems.

St²: es la varianza de la suma de los ítems.

α: es el coeficiente de alfa de cronbach α = 0,98

clima organizacional, beneficios de la medición del clima organizacional, instrumentos de medición entre otros.

3.8.2 Etapa II: Descripción de la situación actual de clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

Para describir la situación actual que presentó el clima organizacional en el área de estudio, se empleó la observación directa así como también las entrevistas no estructuradas con la finalidad de recopilar información necesaria para el cumplimiento de este objetivo, entendiéndose para ello el análisis de los respectivos puestos de trabajo, así como las actividades realizadas tanto dentro como fuera de los puestos de trabajo.

La obtención de toda esta información sirvió para detectar la realidad que presentan los miembros de la organización con respecto al ambiente que los rodea, con la finalidad de establecer el tipo de clima que predominó en la empresa estudiada.

3.8.3 Etapa III: Estudio de las dimensiones de clima organizacional presentes en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

Este estudio se llevó a cabo por medio de un cuadro en los que se denotan todas las dimensiones establecidas para el funcionamiento de una empresa en primera instancia y en segunda las más relevantes que necesita la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A para la mejora de sus condiciones laborales y el aumento de la productividad. Cabe destacar, que para identificar estas dimensiones el análisis se rigió por la observación directa, trabajos realizados anteriormente, y la entrevista no estructurada realizada al personal que labora en la empresa. La información del cuadro se obtuvo por medio del conocimiento de la situación actual de la empresa, mediante el cual se presentaran las especificaciones de todas las

dimensiones estudiadas, seguido de las dimensiones relevantes que requiere la empresa para un buen desempeño.

3.8.4 Etapa IV: Detección de las dimensiones que presentan mayor dificultad en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

Haciendo un análisis minucioso de cada una de las dimensiones relevantes en la empresa estudiada y de acuerdo a los datos arrojados por la encuesta realizada al personal, se verificó cuáles de éstas dimensiones son un obstáculo para el surgimiento eficiente y productivo de la empresa, por lo que los planteamientos arrojados en este análisis estarán reflejados en tablas y diagramas que se adjuntaran en el capítulo 4 de esta investigación.

Posteriormente se describen las dimensiones o factores que requieren ser mejoradas para el correcto desempeño de las labores en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

3.8.5 Etapa V: Establecimiento de alternativas que puedan ser utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional por parte de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

Durante este período de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de los datos considerando lo observado en las visitas a la empresa, y conociendo las causas y efectos de la problemática planteada se establecen alternativas que sirvan de directrices para corregir los aspectos deficientes que pudiesen estar afectando el clima laboral en la organización.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados

En el desarrollo de este capítulo se presentan los datos que han sido recolectados a lo largo de la investigación por medio de la aplicación del cuestionario, los mismos fueron tabulados y representados en gráficos de barras, analizándose así, ítems por ítems para posteriormente presentar cuadros integrados en función de las dimensiones consideradas para cada una de las variables objeto de estudio, dichas dimensiones son las siguientes:

- Capacitación
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Manejo de conflictos.
- Satisfacción laboral.
- Responsabilidad.
- Toma de decisiones.
- Innovación.
- Motivación.
- Participación.

Por consiguiente, se presentan los resultados del cuestionario aplicando al personal que labora en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

Dimensión: Capacitación

Indicador: Formación recibida en el trabajo

Ítems N° 1: Recibo adiestramiento y capacitación adecuados para las actividades que desempeño.

Tabla N° 4.1: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión capacitación e indicador formación recibida en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE (CS)	2	22,22
A VECES (AV)	1	11,11
NUNCA (N)	4	44,44
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

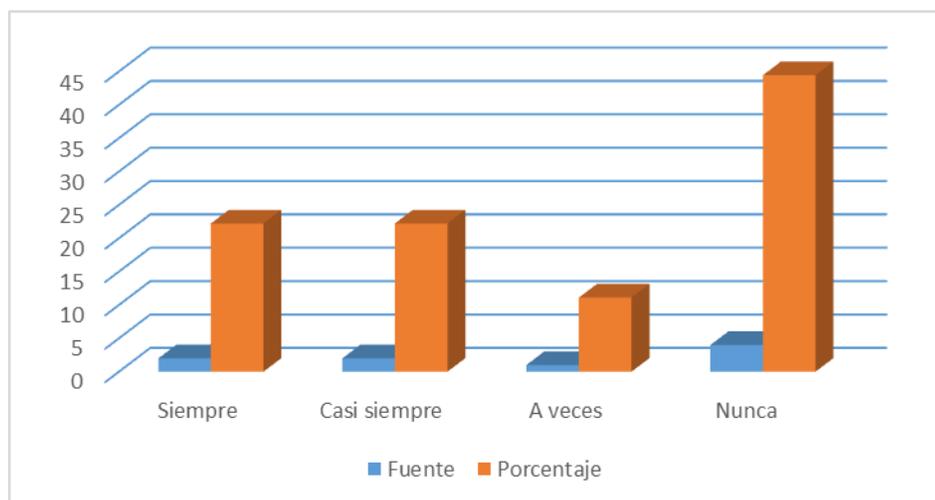


Gráfico N° 1: Dimensión Capacitación e Indicador formación recibida en el trabajo

Fuente: El autor

Con relación a la tabla N° 4.1 y al gráfico N° 1, referente a si el adiestramiento y capacitación son adecuados para las actividades que desempeñan los trabajadores, se obtuvo que el 44,44% de la población en estudio respondieron que nunca reciben adiestramiento, el 22,22% afirmó que casi siempre, se obtuvo el mismo % para la respuesta siempre y el 11,11% por su parte aseguro que a veces son adecuados. Al observar estos resultados se obtiene que gran parte de los trabajadores opina que en la mayoría de los casos nunca se cuenta con programas destinados a actualizar los

conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes a cada cargo. Al respecto, Rodríguez (2004) expresa que:

Hoy en día, la preocupación fundamental de las organizaciones es el crecimiento y consolidación de las mismas, sin olvidar que dependen para su funcionamiento, evolución y logros de sus objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Es por esta razón, que resulta de suma importancia para una organización contar con un programa adecuado de capacitación y adiestramiento, ya que crea en el empleado la capacidad de ejercer un puesto de forma eficiente y eficaz, al poder dar respuesta a los problemas que se le presente durante su desempeño (p.1).

Ítems N°2: Considero que la capacitación en mi área de trabajo fue en cursos realizados.

Tabla N° 4.2: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión capacitación e indicador formación recibida en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	3	33,33
CASI SIEMPRE (CS)	0	0
A VECES (AV)	2	22,22
NUNCA (N)	4	44,44
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

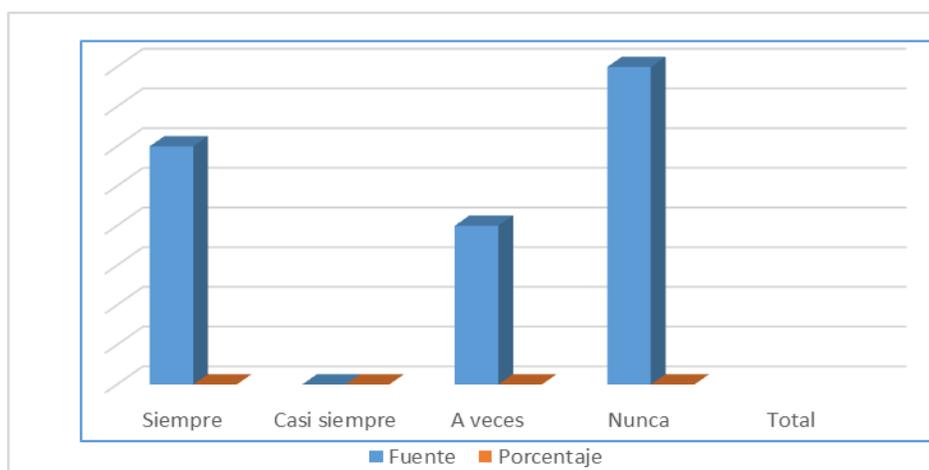


Gráfico N° 2: Dimensión Capacitación e Indicador formación recibida en el trabajo

Fuente: El autor

Observando la tabla N° 4.2 y el gráfico N° 2, referente a la opinión de los trabajadores con respecto a si la capacitación fue en cursos realizados que corresponden con las necesidades de formación de todo el personal, un 44,44% afirmó que nunca, 22,22% opinó que a veces, el 0% de los empleados encuestados indicó que casi siempre y el 33,33% restante dijo que siempre. De acuerdo a estos resultados se puede decir que la mayoría del personal encuestado considera que los cursos dictados no se ajustan a las necesidades del personal. Así pues Rodríguez (op.cit) indica que:

Para que los cursos de capacitación y adiestramiento se correspondan con las necesidades de formación del personal, es necesario que se lleve a cabo un proceso de investigación y detección de las necesidades, donde se utilicen métodos e instrumentos que le den validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador (p.1).

Dimensión: Comunicación

Indicador: Comunicación con los compañeros de trabajos y jefe.

Ítems N° 3: La comunicación con los compañeros de trabajo es fluida y adecuada.

Tabla N° 4.3: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	4	44,44
CASI SIEMPRE (CS)	2	22,22
A VECES (AV)	0	0
NUNCA (N)	3	33,33
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

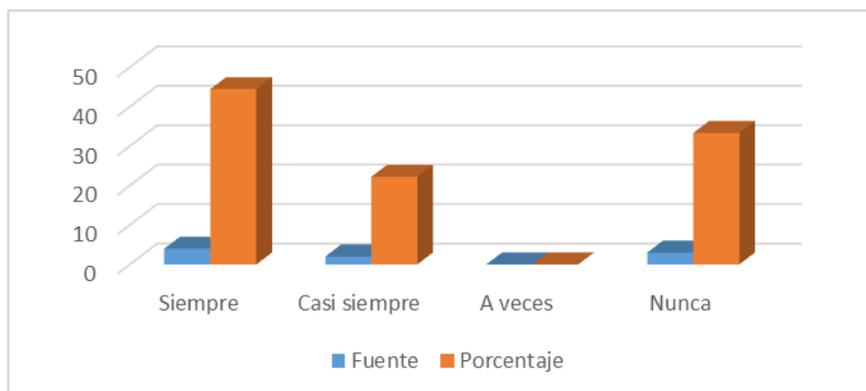


Gráfico N° 3: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe
Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N° 4.3 y el gráfico N° 3, referente a si la comunicación con los compañeros de trabajo es fluida y adecuada, se visualiza que el 44,44% de los empleados encuestados afirmó que siempre, por su parte un 33,33% dijeron que nunca, un 22,22% aseguró que casi siempre y el 0% indicó que a veces. Estos resultados permiten deducir que el proceso de comunicación se lleva a cabo de manera fluida y adecuada. En relación a esto Krajenski (2000) opina que:

Una comunicación franca entre los miembros de la organización y compartir información libremente representan seguramente aspectos de una cultura organizacional que apunta al bienestar del personal. La circulación de la organización debe realizarse tanto de forma organizacional como individual. El establecer canales de comunicación que permitan la circulación eficaz de la información, tanto vertical como horizontalmente y de mantener reuniones en la que los trabajadores tienen la oportunidad de expresar sus sentimientos e insatisfacciones puede ayudar a la disminución de los niveles de inseguridad y de tensión psicológica (p.341).

Ítems N° 4: Para comunicar información relevante, el gerente de la empresa utilizan los canales formales: oficios, memorando, carteleras, etc.

Tabla N° 4.4: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	0	0
CASI SIEMPRE (CS)	0	0
A VECES (AV)	0	0
NUNCA (N)	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

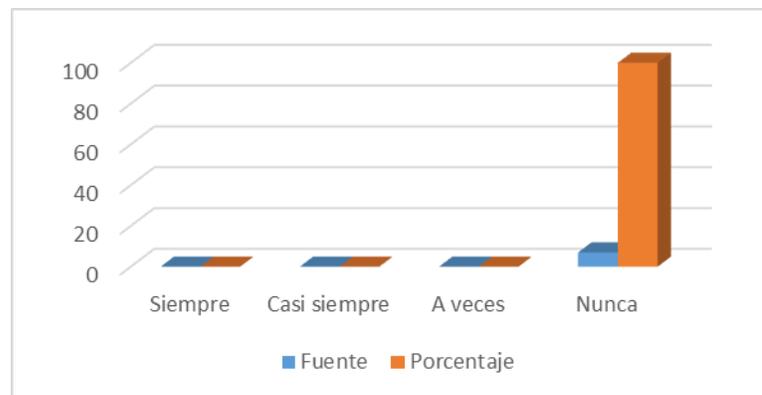


Gráfico N° 4: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe

Fuente: El autor

Con respecto a la tabla N° 4.4 y el gráfico N° 4, referente a si el gerente de la empresa utiliza canales formales: oficios, memorando, carteleras, etc, para comunicar información relevante, se muestra que el 100% de los trabajadores encuestados opinó que nunca. Estos resultados permiten inferir que no se usan los canales formales para comunicar información relevante en la empresa. En este sentido Boland (2007) afirma que:

La comunicación es importante porque tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación de los empleados cuando las personas conocen la estrategia, los objetivos organizacionales, conocen su trabajo y responsabilidades y la de los demás, se crea un clima de trabajo que facilita la coordinación de esfuerzos para el logro de los objetivos. Cuando la comunicación es eficiente, menor es la incertidumbre y mejora el desempeño en el trabajo la satisfacción y el compromiso. De acuerdo a

esto, el uso extenso de canales de comunicación, verbal, lateral e informal, mejorará el desempeño y la satisfacción de personas y grupos dentro de la organización (p.136).

Ítems N° 5: Es común el chisme y el rumor en los espacios de la empresa.

Tabla N° 4.5: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	1	11,11
CASI SIEMPRE(CS)	2	22,22
A VECES (AV)	4	44,44
NUNCA(N)	2	22,22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

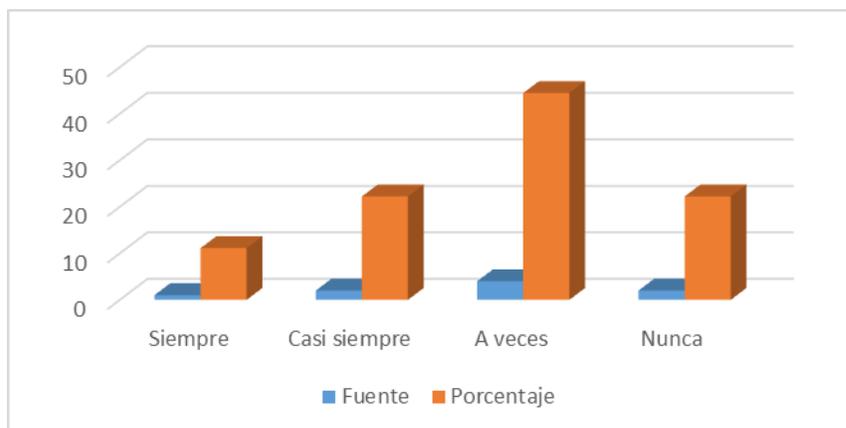


Gráfico N° 5: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe

Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N° 4.5 y el gráfico N° 5, referente a si es común el chisme y el rumor en los espacios de la Institución, se deja ver que un 44,44% de los empleados encuestados opinó que a veces, el 22,22% casi siempre, el 22,22% afirmó que nunca y el 11,11% dijo que siempre. Según los resultados anteriores se puede

observar la existencia del chisme y rumor entre los trabajadores de la empresa. En relación a esto Boland (op. Cit) establece que:

Como consecuencias del chisme y rumor, a nivel individual, se encuentra que el objeto de los mismos puede presentar conductas de victimización, pérdida del sentido de pertenencia en el grupo, aumento en los niveles de ansiedad, sentimientos de culpa, daño en su reputación y desconfianza entre otros, que pueden poner en peligro las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa .Por otro lado, a nivel organizacional se puede generar una ruptura en la confianza, divisiones en los grupos de trabajo, aumento en la rotación voluntaria, niveles bajos de productividad, daño en la reputación de la organización, posibles problemas legales, entre otros (p.144).

Ítems N° 6: Tengo facilidad para comunicarme con el gerente de la empresa

Tabla N° 4.6: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión comunicación e indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefes.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	9	100
CASI SIEMPRE(CS)	0	0
A VECES (AV)	0	0
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

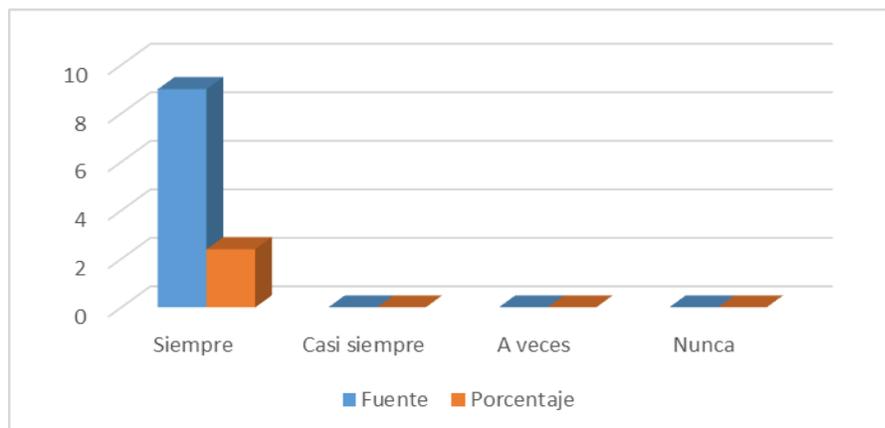


Gráfico N° 6: Dimensión Comunicación e Indicador comunicación con los compañeros de trabajo y jefe

Fuente: El autor

Tomando en consideración la tabla N° 4.6 y el gráfico N° 6, referente a si los empleados tienen facilidad para comunicarse con el gerente de la empresa, revelan que el 100% de los encuestados opinó que siempre, lo que da a entender que a los trabajadores les resulta fácil comunicarse con el gerente de la empresa. Así pues Boland (op.cit) afirma que:

La comunicación descendente es la que fluye desde un nivel jerárquico superior a un nivel inferior de la organización, la comunicación con el gerente de la organización es de vital importancia para la correcta administración, la política de puertas abiertas, los sistemas para quejas y sugerencias, la participación, cooperación, la generación de un ambiente organizacional en el cual la persona pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización y actuar por iniciativa y sin orden previa, permitirán facilitar el camino para proporcionar comunicación ascendente para la alta administración (p.148).

Dimensión: Liderazgo

Indicador: Liderazgo

Ítems N° 7: En mi área de trabajo, las funciones son repartidas por el jefe de manera equitativa.

Tabla N° 4.7: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Liderazgo e indicador Liderazgo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	5	55,55
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	1	11,11
NUNCA(N)	2	22,22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

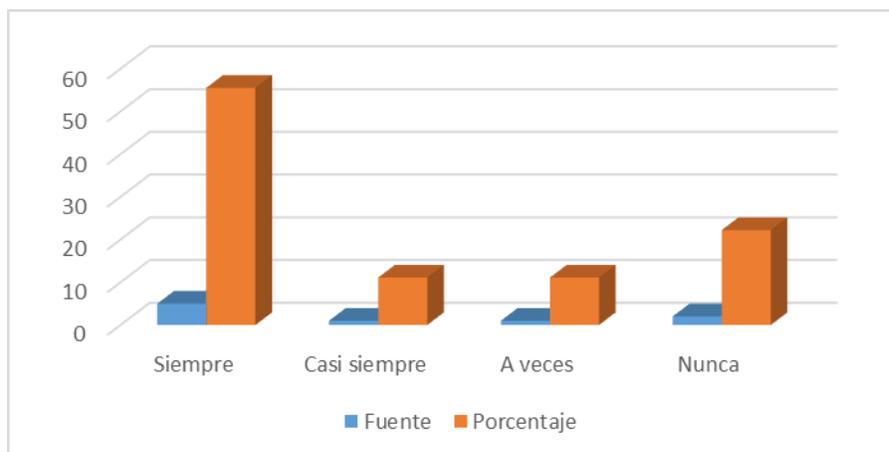


Gráfico N° 7: Dimensión Liderazgo e Indicador liderazgo
Fuente: El autor

Con respecto a la tabla N° 4.7 y el gráfico N° 7, referente a que si las funciones son repartidas por los jefes de manera equitativa en el área de trabajo, el 55,55% de los empleados encuestados opinó que siempre, un 22,22% indicó que nunca, el 11,11% afirmó que casi siempre al igual el 11,11% restante dijo que a veces. Estos resultados permiten deducir que la mayor parte de los empleados encuestados creen que las funciones son repartidas equitativamente por los jefes. Al respecto Rodríguez (op.cit) dice que:

La equidad es un valor fundamental en el proceso de liderazgo efectivo, dado que va a permitir mantener un orden en el desempeño de las funciones, al mismo tiempo garantiza un personal satisfecho y evita la propagación de rumores y fracturas en los procesos de comunicación en la empresa, por esta razón un buen líder siempre procura mantener un equilibrio al momento de distribuir las actividades (p.210).

Ítems N° 8: Los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa.

Tabla N° 4.8: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Liderazgo e indicador Liderazgo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	1	11,11
CASI SIEMPRE(CS)	5	55,55
A VECES (AV)	2	22,22
NUNCA (N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

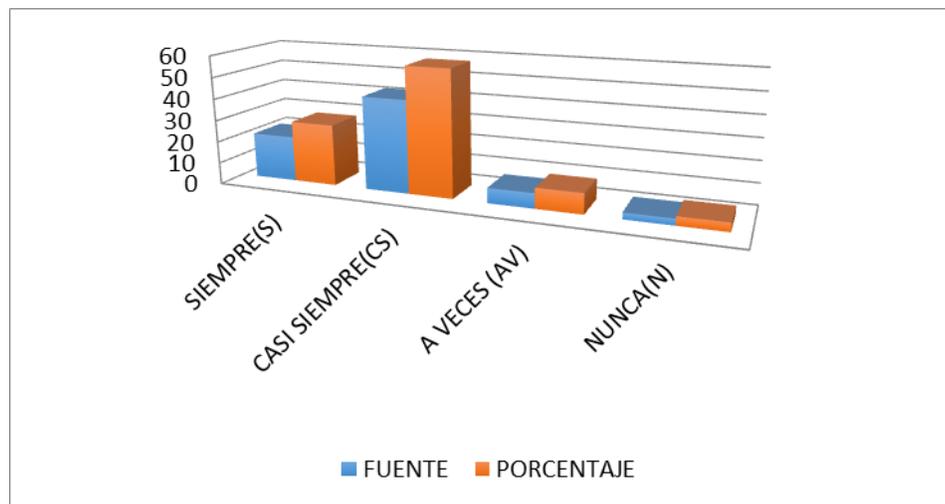


Gráfico N° 8: Dimensión Liderazgo e Indicador liderazgo
Fuente: El autor

Conforme a la tabla N° 4.8 y el gráfico N° 8, referente a si los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa un 55,55% de los empleados encuestados respondieron que casi siempre, el 22,22% afirmó que a veces, un 11,11% opinó que a siempre y el 11,11% restante dijo que nunca. De estos resultados se puede deducir que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que los jefes anteponen sus propios intereses sobre los de la empresa. Al respecto Rodríguez (op.cit) afirma que:

Una visión moderna del proceso gerencial es aquella que promueve la consecución de metas colectivas por encima de las individuales, la sinergia en las actividades es fundamental para la consecución de los objetivos propuestos, por lo que un líder que no procure el cumplimiento de estos aspectos, no está desempeñando sus funciones correctamente y puede llevar a su equipo de trabajo al fracaso (p.214).

Dimensión: Trabajo en equipo

Indicador: Cooperación en el trabajo

Ítems N° 9: En mi área de trabajo se propician actividades que incentivan al trabajo en equipo.

Tabla N° 4.9: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Trabajo en equipo e indicador Cooperación en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22.22
CASI SIEMPRE(CS)	2	22.22
A VECES (AV)	3	33.33
NUNCA(N)	2	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

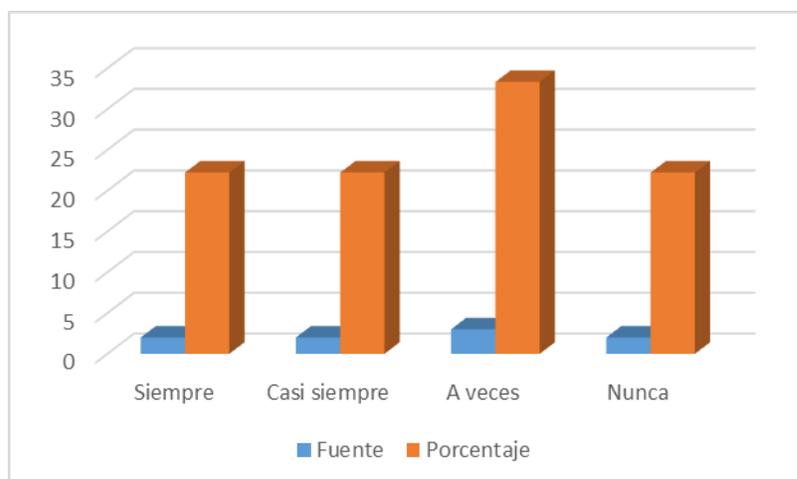


Gráfico N° 9: Dimensión Trabajo en Equipo Indicador Cooperación en el trabajo

Fuente: El autor

Con respecto a la tabla N° 4.9 y el gráfico N° 9, concerniente si en el área de trabajo se propician actividades que incentivan el trabajo en equipo, el 33,33% de los empleados encuestados opinó que a veces, un 22,22% afirmó que nunca, un 22,22% respondió que casi siempre, y el 22,22% restante dijo que siempre. De lo cual se puede decir que los trabajadores sienten que en la mayoría de los casos en su área de trabajo no se incentiva el trabajo en equipo. Respecto a esto Almodóvar (2001) opina que:

El trabajo en equipo crea un ambiente laboral armónico donde se fomenta la participación de todos los empleados en la toma de decisiones y se crea una distribución efectiva de las actividades, es importante que en el proceso de liderazgo se contemple la ejecución de actividades que propicien este aspecto en la empresa (p.42).

Ítems N° 10: Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo.

Tabla N° 4.10: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Trabajo en equipo e indicador Cooperación en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	6	66,66
CASI SIEMPRE(CS)	0	0
A VECES (AV)	2	22,22
NUNCA(N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

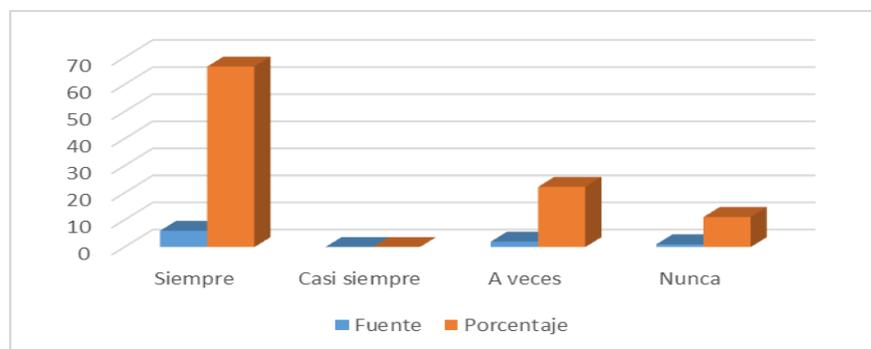


Gráfico N° 10: Dimensión Trabajo en Equipo Indicador Cooperación en el trabajo

Fuente: El autor

Tomando en consideración la tabla N° 4.10 y el gráfico N° 10, acerca de que si los trabajadores reciben apoyo de su equipo de trabajo al momento de requerirlo, el 66,66% de los empleados encuestados afirmó que siempre, un 22,22% opinó que a veces, un 11,11% respondió que nunca. De lo cual se puede deducir que en la mayoría de los casos los empleados reciben apoyo de su equipo de trabajo cuando así lo requieren. En relación a esto Almodóvar (2001) afirma que: “Para que el trabajo en equipo sea efectivo los integrantes del mismo si se deben apoyar mutuamente de lo contrario no se estaría hablando de un equipo sino de un grupo” (p.46).

Ítems N° 11: Pruebo nuevas soluciones y métodos aunque no siempre salgan bien.

Tabla N° 4.11: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Trabajo en equipo e indicador Cooperación en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	3	33,33
CASI SIEMPRE(CS)	5	55,55
A VECES (AV)	1	11,11
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

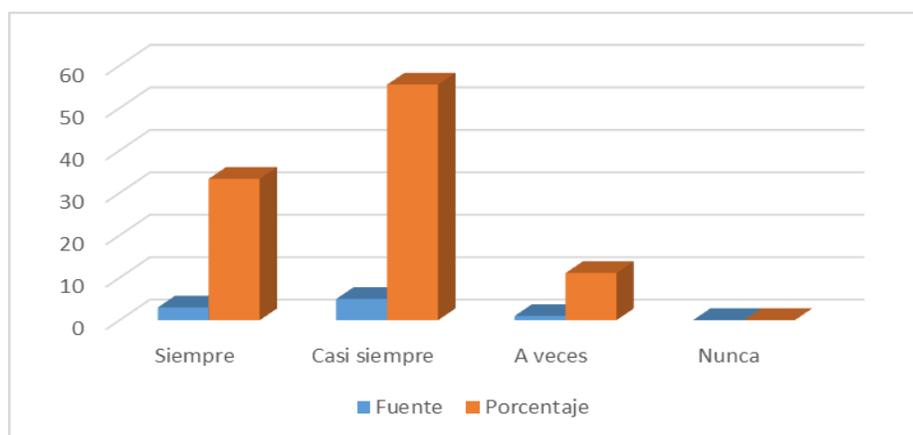


Gráfico N° 11: Dimensión Trabajo en Equipo Indicador Cooperación en el trabajo

Fuente: El autor

Observando la tabla N° 4.11 y el gráfico N° 11, referente a que si se prueban nuevas soluciones y métodos aunque no siempre salgan bien, el 55,55% de los trabajadores encuestados afirmó que casi siempre, un 33,33% opinó que siempre, el 11,11% respondió que a veces. De acuerdo a estos resultados se puede afirmar que es muy común que los empleados prueben nuevas soluciones y métodos de trabajo. Con respecto a esta situación Almodóvar (op.cit) dice que: “La incorporación de nuevos métodos de trabajo conlleva a la mejora continua y propician el crecimiento profesional al mismo tiempo que generan mayor confianza y satisfacción en los empleados” (p.51).

Dimensión: Manejo de Conflictos

Indicador: Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.

Ítems N° 12: Existen rivalidades entre los que trabajamos en esta empresa.

Tabla N° 4.12: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Manejo de conflictos e indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	0	0
CASI SIEMPRE(CS)	2	22,22
A VECES (AV)	4	44,44
NUNCA(N)	3	33,33
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

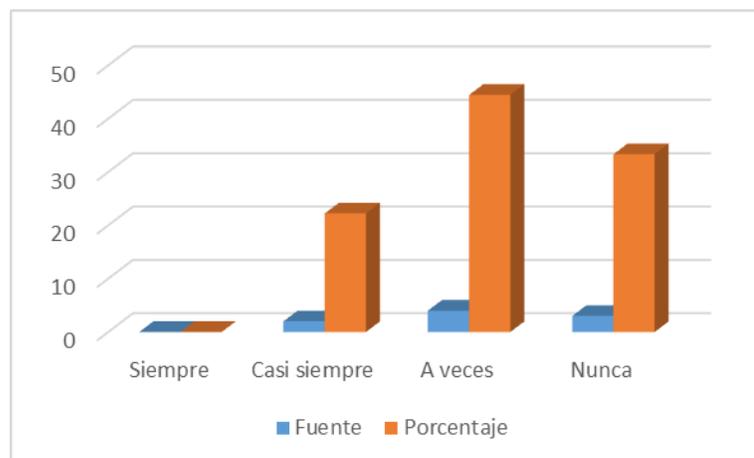


Gráfico N° 12: Dimensión Manejo de conflictos Indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo

Con respecto a la tabla N° 4.12 y al gráfico N° 12, referente a que si existe rivalidades entre los trabajadores de la empresa, muestran que un 44,44% opinó que a veces, el 33,33% dijo que nunca, un 22,22% afirmó que casi siempre. Estos resultados permiten concluir que no es muy común la existencia de rivalidades entre los empleados de la empresa. Respecto a esta situación Aponte (2006) opina que: “Es de suma importancia facilitar la expresión de las inconformidades y su tratamiento cuidadoso para así evitar la generación de conflictos” (...) (p.333).

Ítems N° 13: En esta empresa, los conflictos se crean por la falta de integración en el personal.

Tabla N° 4.13: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Manejo de conflictos e indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	1	11,11
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	4	44,44
NUNCA(N)	3	33,33
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

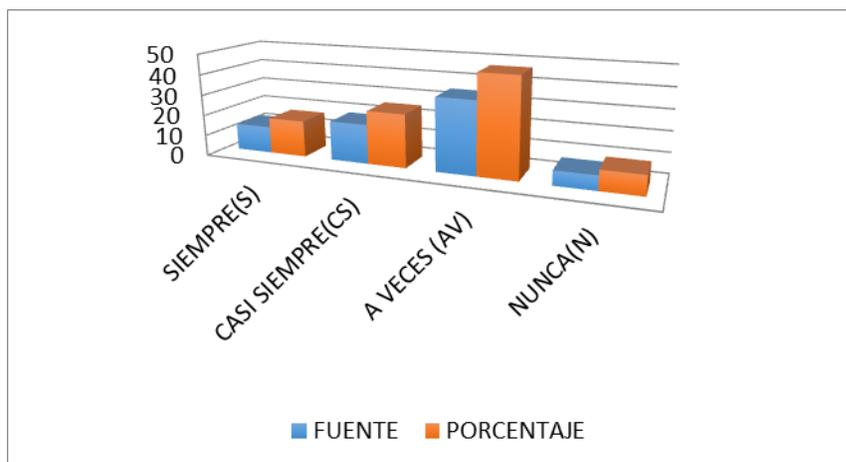


Gráfico N° 13: Dimensión Manejo de conflictos Indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo

Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N° 4.13 y la gráfica N° 13, respecto a que si los conflictos se crean por falta de integración del personal, dejan ver que un 44,44% de los empleados encuestados afirmó que a veces, un 33,33% dijo que nunca, el 11,11% opinó que siempre, igual el 11,11% restante opinó que casi siempre. De estos resultados se puede inferir que en algunos casos los conflictos se crean por falta de integración del personal. Con relación a lo anterior Aponte (op.cit) expresa que: “Una de las causas principales por las que se crean los conflictos en las Instituciones es por la falta de unión en el personal por lo que es trabajo del líder propiciar que se cree un integración efectiva entre los miembros de la empresa”(p.337).

Ítems N° 14: Uno o más de mis compañeros de trabajo es conflictivo.

Tabla N° 4.14: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Manejo de conflictos e indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	4	44,44
NUNCA(N)	2	22,22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

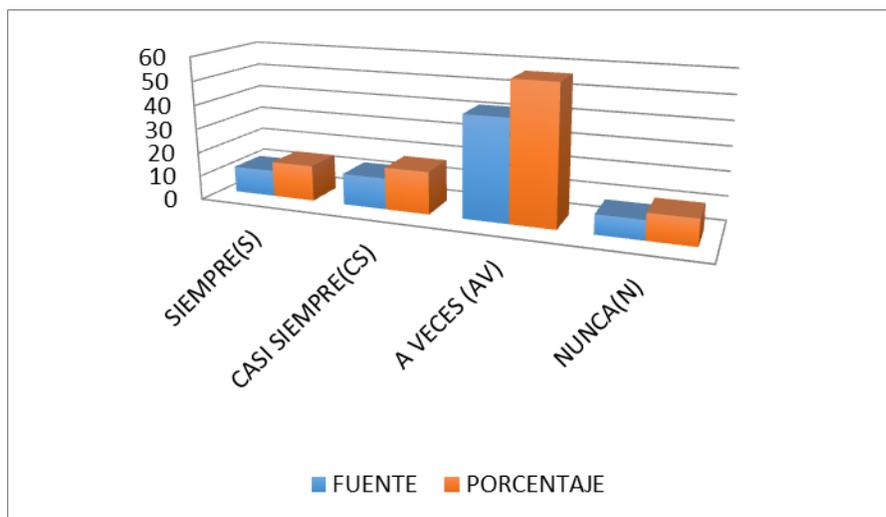


Gráfico N° 14: Dimensión Manejo de conflictos Indicador Dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo

Fuente: El autor

Tomando en consideración la tabla N° 4.14 y el gráfico N° 14, respecto a si uno o más de los compañeros de trabajo es conflictivo, revelan que un 44,44% opinó que a veces, un 22,22% afirmó que siempre, igual un 22,22% dijo que nunca y el 11,11% restante aseguró que casi siempre. De acuerdo a estos resultados se puede decir que en pocas oportunidades existen compañeros que generan conflictos en la empresa. Respecto a lo anterior Aponte (op.cit) dice que:

Es inevitable la generación de desacuerdos entre los empleados, lo que no se debe permitir es que el conflicto se convierta en un escenario que se repita constantemente, por lo que en el momento que se presente se ejecutar las acciones correctas para disiparlo (...) (p.340).

Ítems N° 15: Estoy satisfecho con las funciones que desempeño en esta empresa.

Dimensión: Satisfacción Laboral

Indicador: Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

Tabla N° 4.15: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Satisfacción laboral e indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	1	11,11
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	5	55,55
NUNCA(N)	2	22,22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

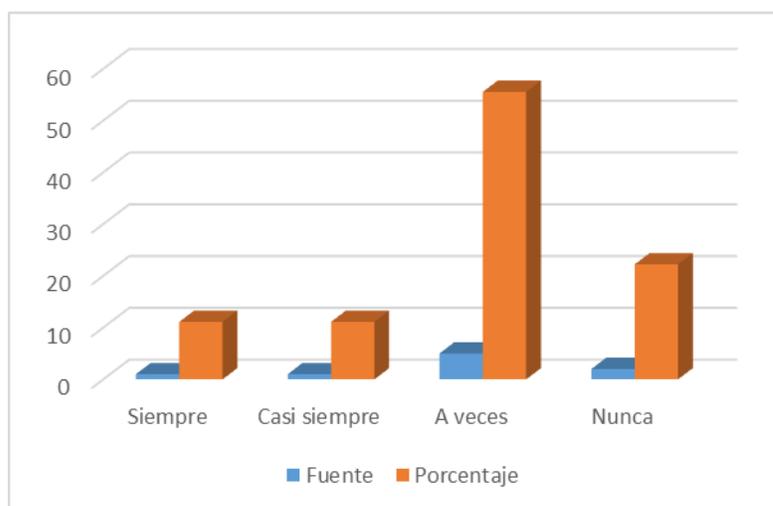


Gráfico N° 15: Dimensión Satisfacción Laboral Indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

Fuente: El autor

Observando la tabla N° 4.15 y el gráfico N° 15, referente a si los trabajadores están satisfechos con las funciones que desempeñan en la empresa, revelan que un 55,55% de los empleados encuestados afirmó que a veces, un 22,22% indicó que nunca, el 11,11% dijo que casi siempre, y un 11,11% restante respondió que siempre. Por lo que se puede deducir que la mayoría de los empleados encuestados no están completamente satisfechos con las labores que ejecutan sin embargo algunos de ellos opinan que sí. En relación a esto Boland (op.cit) expresa que:

Si se parte del hecho de que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción (...) (p.176).

Ítems N° 16: Estoy en esta empresa porque me ofrece buenos beneficios.

Tabla N° 4.16: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Satisfacción laboral e indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	5	55,55
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	2	22,22
NUNCA(N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

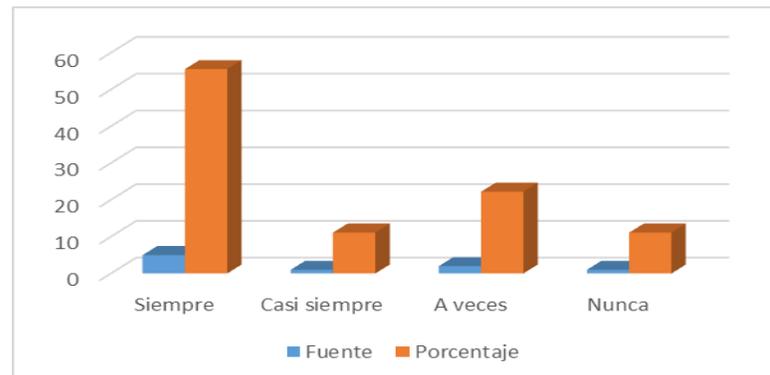


Gráfico N° 16: Dimensión Satisfacción Laboral Indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

Fuente: El autor

Conforme a la tabla N° 4.16 y el gráfico N° 16, concerniente a si los trabajadores están en esta empresa porque le ofrece buenos beneficios, el 55,55% de los empleados encuestados afirmó que siempre, un 22,22% dijo que a veces, el 11,11% opinó que casi siempre, y un 11,11% restante respondió que nunca. Lo expuesto anteriormente expresa claramente que la mayoría de los trabajadores opinan que están en la Institución porque le ofrece buenos beneficios. En relación a esto Griffin (2005) opina que: “Los beneficios laborales también representan un factor de importancia en la creación de la satisfacción laboral el pago de bonos, prestamos, seguros entre otros estimulan una sensación de bienestar en los empleados y propician el trabajo efectivo” (p.92).

Ítems N° 17: Me siento bien con las labores que ejecuto.

Tabla N° 4.17: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Satisfacción laboral e indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	5	55,55
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	3	33,33
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

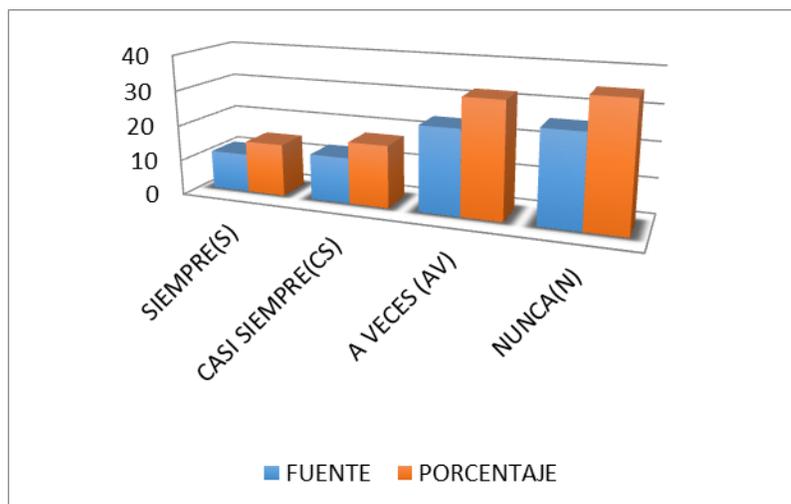


Gráfico N° 17: Dimensión Satisfacción Laboral Indicador Satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que desempeñan.

Fuente: El autor

Con respecto a la tabla N° 4.17 y el gráfico N° 17, referente a si los trabajadores se sienten bien con las labores que ejecutan, un 55,55% de los empleados encuestados afirmó que siempre, el 33,33% opinó que a veces, un 11,11% respondió que casi siempre. De estos resultados se puede concluir que gran parte de los trabajadores se sienten bien con las labores que ejecutan, sin embargo existe un sector que afirma lo contrario. Así pues Griffin (op.cit) señala que: “Un trabajador satisfecho es aquel que se siente bien con las labores que ejecuta por lo que es importante para la consecución

de un buen clima laboral que el líder se encargue de propiciar la implementación de acciones que generen bienestar en los empleados” (p.95).

Dimensión: Responsabilidad

Indicador: Responsabilidad en el trabajo.

Ítems N° 18: Me responsabilizo por lo que hago en mí puesto de trabajo.

Tabla N° 4.18: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Responsabilidad e indicador Responsabilidad en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	9	100
CASI SIEMPRE(CS)	0	0
A VECES (AV)	0	0
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

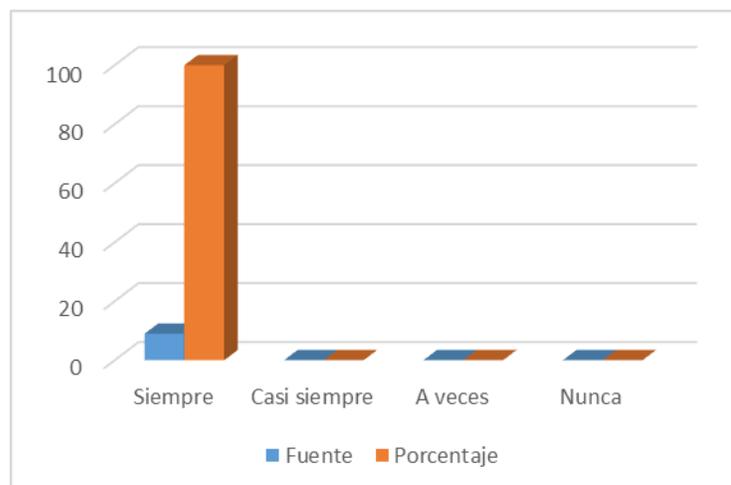


Gráfico N° 18: Dimensión Responsabilidad e Indicador responsabilidad en el trabajo.

Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N° 4.8 y al gráfico N° 18, relacionado a si los empleados se responsabilizan por lo que hacen en su puesto de trabajo, dejan ver que el 100% de

los empleados encuestados afirmó que siempre, y un 39,18% dijo que casi siempre. Según los resultados anteriores se puede concluir que la mayoría de los empleados dicen ser responsables por lo que hacen en su trabajo. En relación a esto Dessler (2001) expresa que:

Todo trabajador tiene una serie de responsabilidades mínimas que debe cumplir en su puesto de trabajo de cara a integración en la empresa, su eficiencia y su motivación personal es por ello por lo que la responsabilidad es un valor específico del ser humano para poder alcanzar el éxito (p.120).

Ítems N° 19: Cumplimiento con las actividades que me son asignadas y en el tiempo establecido.

Tabla N° 4.19: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Responsabilidad e indicador Responsabilidad en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	6	66,66
CASI SIEMPRE(CS)	2	22,22
A VECES (AV)	1	11,11
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

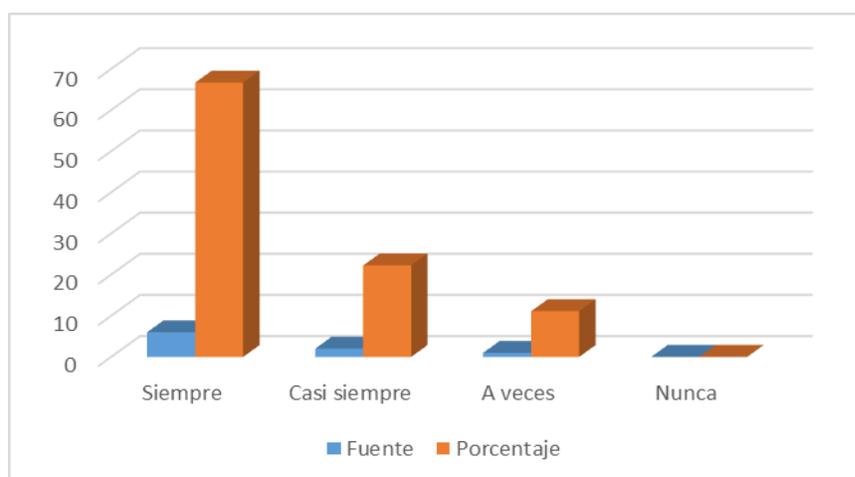


Gráfico N° 19: Dimensión Responsabilidad e Indicador responsabilidad en el trabajo.

Fuente: El autor

Conforme a la tabla N° 4.19 y el gráfico N° 19, concerniente a si los trabajadores cumplen con las actividades que le son asignadas en el tiempo establecido, el 66,66% de los empleados encuestados afirmó que siempre, un 22,22% dijo que casi siempre, el 11,11% opinó que a veces. Lo expuesto anteriormente expresa claramente que la mayoría de los trabajadores dicen cumplir con responsabilidad las actividades que le son asignadas en el tiempo establecido. En relación a esto Dessler (op.cit) indica que:

La mejor manera de percibir si un empleado está comprometido con la Institución y si desempeña sus labores de manera correcta es supervisar si cumple con las actividades que se le asignan de ser así, existe respeto hacia el trabajo y responsabilidad en sus acciones (p.125).

Ítems N° 20: Asisto puntualmente al trabajo.

Tabla N° 4.20: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Responsabilidad e indicador Responsabilidad en el trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	7	77,77
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	1	11,11
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

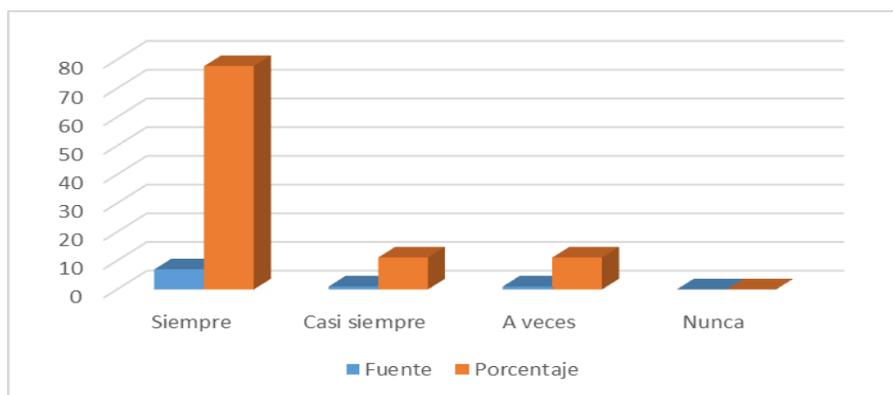


Gráfico N° 20: Dimensión Responsabilidad e Indicador responsabilidad en el trabajo

Fuente: El autor

Observando la tabla N° 4.20 y el gráfico N° 20, referente a si los trabajadores asisten puntualmente al trabajo, se evidencia que un 77,77% de los empleados encuestados afirmó que siempre, 11,11% indicó que casi siempre, y un 11,11% restante dijo que a veces. Por lo que se puede deducir que la mayoría de los empleados encuestados afirman llegar puntualmente a sus labores diarias. Respecto a lo anterior Dessler (op.cit) dice que:

La puntualidad es la principal responsabilidad que tiene todo trabajador, cualquier empleado deberá ser puntual durante su jornada ya que dará una muy buena impresión a su jefe, y porque cada empleado tiene un horario de entrada y de salida que debe cumplir. Junto a la puntualidad va unida otra responsabilidad, la asistencia. No se debe faltar al trabajo excepto en casos justificados, como imprevistos o enfermedad que deberán ser comunicados, ya que la no asistencia repercute de forma negativa en la empresa (p.127).

Dimensión: Toma de decisiones

Indicador: Toma de decisiones.

Ítems N° 21: Puedo tomar decisiones referentes a las actividades que realizo sin consultar a mi jefe.

Tabla N° 4.21: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	0	0
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	5	55,55
NUNCA(N)	3	33,33
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

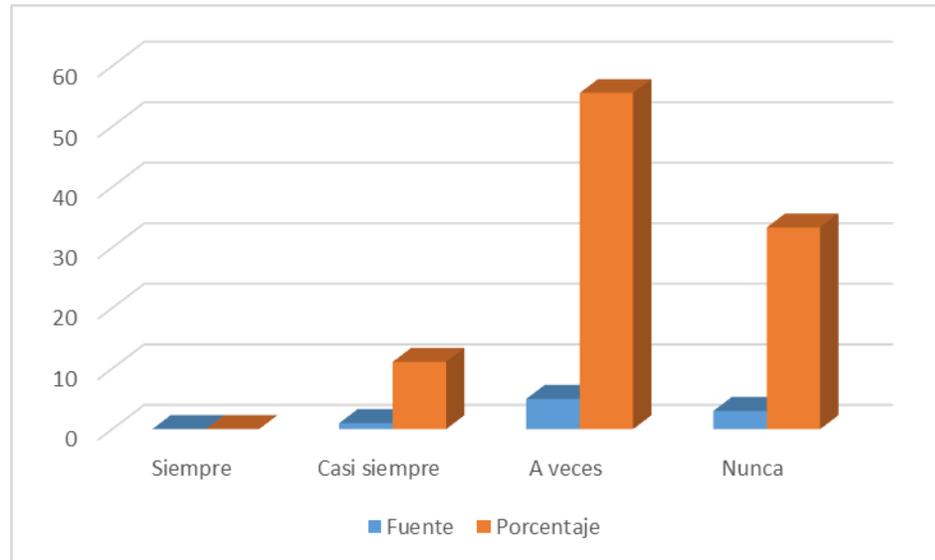


Gráfico N° 21: Dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.
Fuente: El autor

Con respecto a la tabla N° 4.21 y el gráfico N° 21, concerniente si los trabajadores pueden tomar decisiones referente a las actividades que realizan sin consultar a su jefe, muestran que el 55,55% de la población en estudio respondió que a veces, el 33,33% afirmó que nunca, y el 11,11% dijo que casi siempre. Estos resultados permiten concluir que no es frecuente que los trabajadores tomen decisiones sin consultar con su jefe. Al respecto Dessler (op.cit) afirma que

La toma de decisiones es importante porque por medio del empleo de un buen juicio se produce la consecución de los objetivos planteados, es importante que los jefes deleguen en ciertas oportunidades la toma de decisiones de manera responsable a los empleados para que si se llegase a presentar alguna situación que requiera de una decisión rápida estos estén en capacidad de tomarla (P.135).

Ítems N° 22: Ante una duda que se me presente en el desarrollo del trabajo, consulto con mi jefe.

Tabla N° 4.22: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	8	88,88
CASI SIEMPRE(CS)	0	0
A VECES (AV)	1	11,11
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

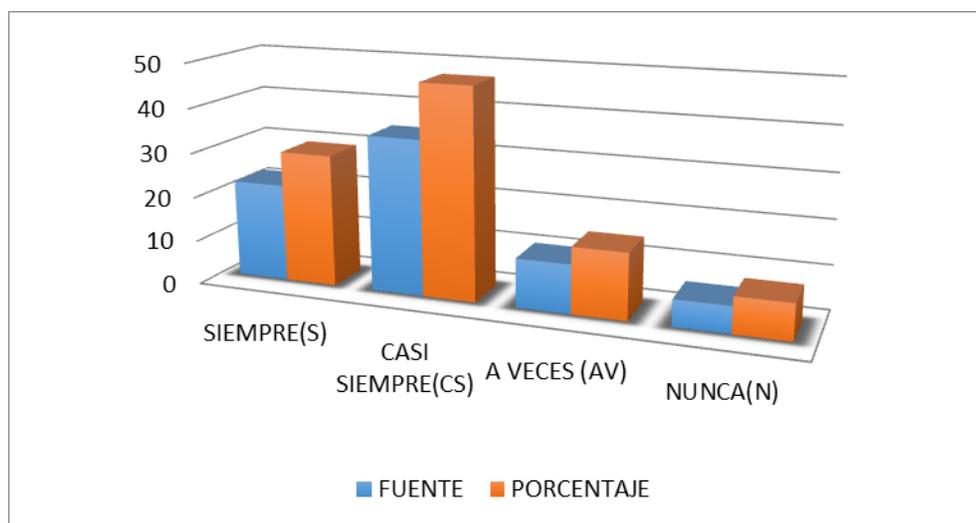


Gráfico N° 22: Dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.

Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N° 4.22 y el gráfico N° 22, referente a que si los trabajadores pueden consultar con su jefe ante una duda que se le presente en el trabajo, dejan ver que el 88,88% de la población en estudio respondió que siempre, y el 11,11% afirmó que a veces. Según los resultados anteriores se puede decir que los trabajadores si consultan con su jefe cuando se presentan dudas. En relación a lo anterior Dessler (op.cit) afirma que: “No siempre se puede tener pleno conocimiento de las situaciones laborales por lo que ante la presencia de dudas, resulta siempre oportuno y responsable consultar con los superiores” (...) (p.138).

Ítems N° 23: Evito tomar decisiones referentes a las actividades que ejecuto.

Tabla N° 4.23: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	3	33,33
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	4	44,44
NUNCA(N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

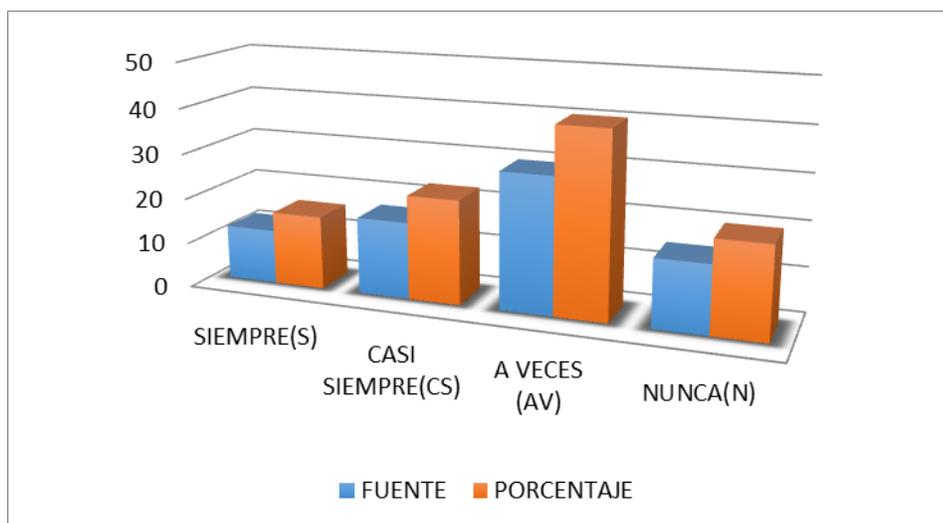


Gráfico N° 23: Dimensión Toma de decisiones e indicador Toma de decisiones.
Fuente: El autor

Observando la tabla N° 4.23 y el gráfico N° 23, concerniente a si los trabajadores evitan tomar decisiones referentes a las actividades que ejecutan, se puede observar que un 44,44% de los empleados encuestados afirmó que a veces, el 33,33% dijo que siempre, un 11,11% respondió que nunca, y el 11,11% restante aseguró que casi siempre. Para lo cual se puede concluir que gran parte de los trabajadores evitan tomar decisiones respecto a las actividades que ejecutan, sin embargo hay quienes consideran que eventualmente lo hacen. En relación a lo anterior Hernández (2003) dice que: “Una actitud de confianza en sí mismo agrega

mucho valor al desempeño del trabajador por ello no debe existir temor al momento de tomar decisiones que pueden aportar beneficios a la empresa” (p.77).

Dimensión: Innovación

Indicador: Incorporación de ideas creativas al trabajo.

Ítems N° 24: Los equipos (computadoras, impresora, teléfonos, etc.) de mi área de trabajo son los adecuados para ejecutar las labores que allí se llevan a cabo.

Tabla N° 4.24: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Innovación e indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	3	33,33
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	5	55,55
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

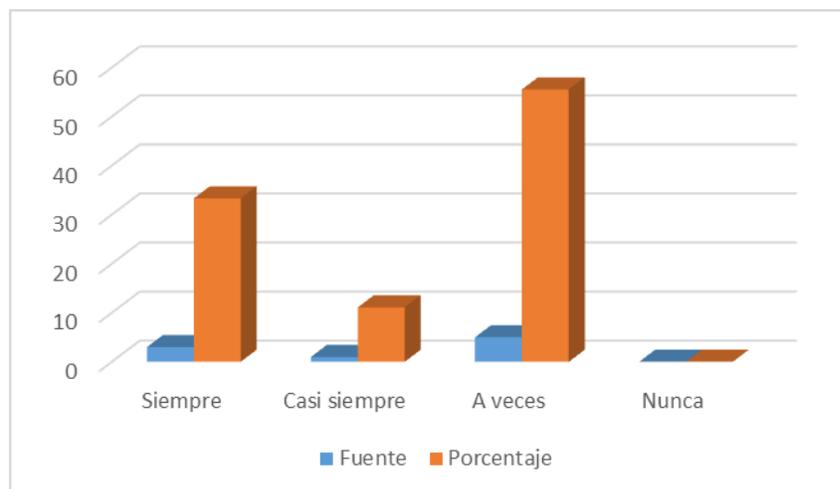


Gráfico N° 24: Dimensión Innovación indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.

Fuente: El autor

Conforme la tabla N° 4.24 y el grafico N° 24, referente a que si los equipos (computadoras, impresora, teléfonos, etc.) del área de trabajo son los adecuados para ejecutar las labores que allí se llevan a cabo, reflejan que el 55,55% de la muestra en estudio respondió que a veces, el 33,33% dijo que siempre, y un 11,11% afirmó que casi siempre. Lo expuesto anteriormente expresa que la mayor parte de los empleados manifiesta que los equipos de trabajo en la mayoría de los casos no son los adecuados, sin embargo algunos empleados afirman que si. En concordancia con lo anterior Delfini (2004) expresa que: “Con los avances tecnológicos las organizaciones requieren de una constante evolución en las herramientas y métodos de trabajo, por lo que la innovación también representa un factor de gran importancia en el éxito de una empresa” (p.64).

Ítems N° 25: La empresa adquiere cuando es necesario, equipos y programas que facilitan y agilizan el trabajo.

Tabla N° 4.25: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Innovación e indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	5	55,55
CASI SIEMPRE(CS)	4	44,44
A VECES (AV)	0	0
NUNCA(N)	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

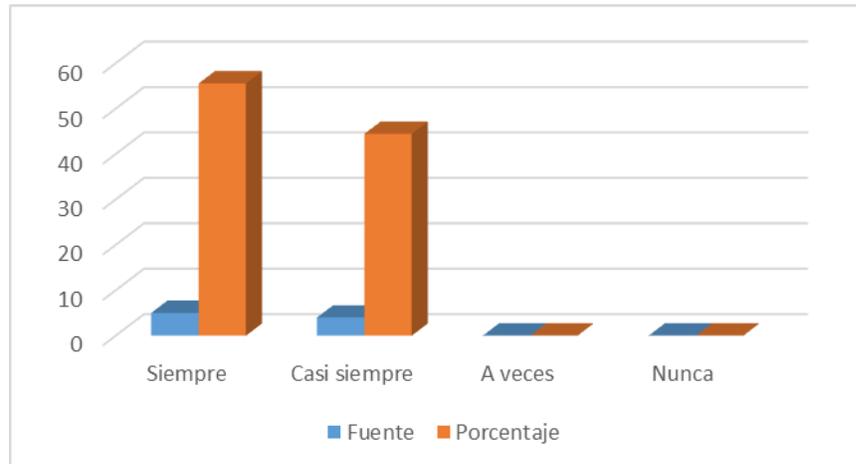


Gráfico N° 25: Dimensión Innovación indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.
Fuente: El autor

Tomando en consideración la tabla N° 4.25 y el gráfico N° 25, concerniente a si la empresa adquiere cuando es necesario equipos y programas que facilitan y agilizan el trabajo, revelan que el 55,55% de la muestra en estudio manifestó que siempre, y el 44,44% afirmó que casi siempre. Estos resultados permiten deducir que la mayor parte de los empleados encuestados piensan que regularmente se adquieren equipos y programas para facilitar el trabajo.. Para lo cual Delfini (op.cit) expresa que: “Contar con equipos adecuados facilita el desempeño de las labores, propicia la satisfacción y permite el desempeño eficiente de los empleados” (p.67).

Ítems N° 26: En mi trabajo se estimula el aporte de ideas y sugerencias.

Tabla N° 4.26: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Innovación e indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	3	33,33
CASI SIEMPRE(CS)	4	44,44
A VECES (AV)	0	0
NUNCA(N)	2	22,22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

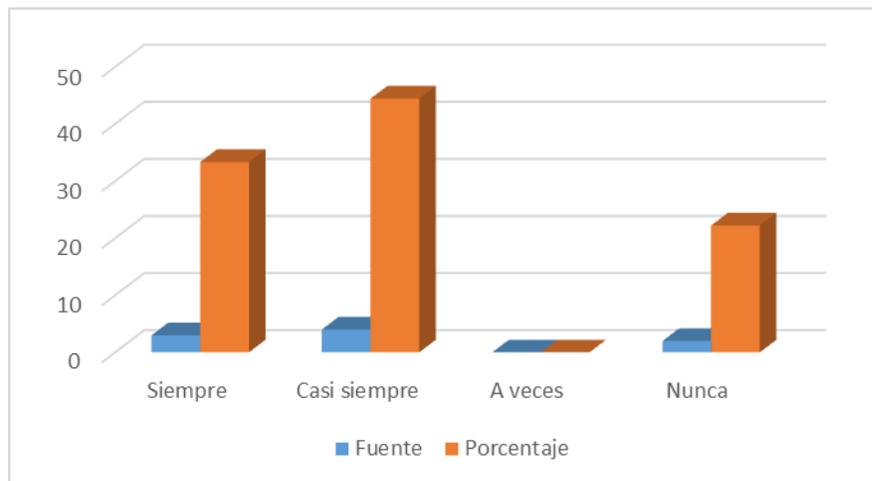


Gráfico N° 26: Dimensión Innovación indicador Incorporación de ideas creativas al trabajo.

Fuente: El autor

Observado la tabla N° 4.26 y el gráfico N° 26, relacionado a que si en el trabajo se estimula el aporte de ideas y sugerencias, dejan ver que un 44,44% de los empleados encuestados opinó que casi siempre, un 33,33% afirmó que siempre, y el 22,22% dijo que nunca. Dichos resultados permite concluir que la mayoría del personal encuestado dejó claro que se estimula el aporte de ideas y sugerencias. Al respecto Delfini (op.cit) aporta: “El término innovación no solo se refiere a la adquisición de nuevas herramientas y tecnología, también el concepto de innovar

incluye el aporte de ideas que permitan refrescar los métodos de trabajo empleados para así propiciar un buen ambiente laboral” (p.72).

Dimensión: Motivación

Indicador: Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

Ítems N° 27: Las actividades que realizo en mí puesto de trabajo son motivadoras.

Tabla N° 4.27: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Motivación e indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	5	55,55
NUNCA(N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

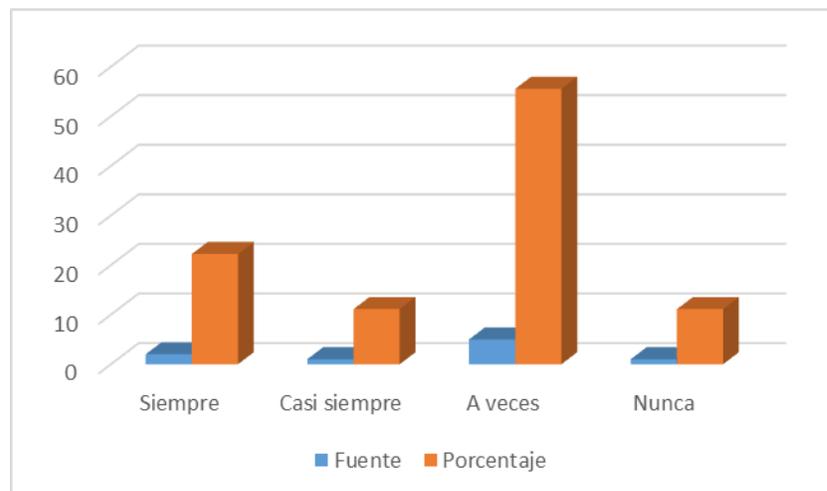


Gráfico N° 27: Dimensione Motivación indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

Fuente: El autor

Con respecto a la tabla N° 4.27 y al gráfico N° 27, referente a si las actividades que se realizan en el puesto de trabajo son motivadoras, un 55,55% de los empleados encuestados afirmó a veces, 22,22% dijo que siempre, el 11,11% respondió que casi siempre y el 11,11% restante opinó que nunca. De lo cual se puede observar que gran parte de los empleados sienten que en ocasiones las actividades que realizan son motivadoras y en otras ocasiones nunca lo son. En relación a esto Martínez (2012) opina que:

La motivación laboral debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones, conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad, es por ello que se deben propiciar actividades motivadoras en el ambiente de trabajo (p. 104).

Ítems N°28: La empresa realiza constantemente actividades que promueven la integración y los valores.

Tabla N° 4.28: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Motivación e indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE(CS)	0	0
A VECES (AV)	5	55,55
NUNCA(N)	2	22,22
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

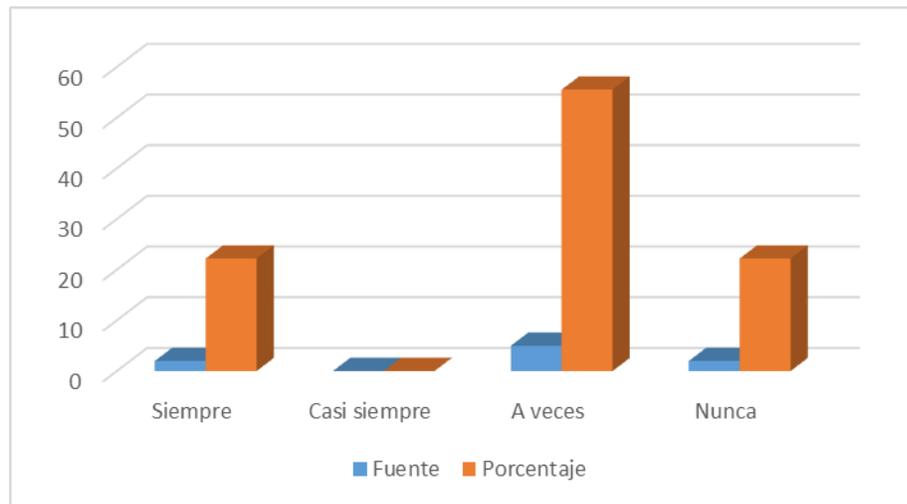


Gráfico N° 28: Dimensión Motivación indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N° 4.28 y el gráfico N° 28, referente a si la empresa realiza constantemente actividades que promuevan la integración y los valores, se observa que 55,55% de la muestra en estudio afirmó que a veces, 22,22% dijo que siempre, un 22,22% opinó que nunca. Dichos resultados permiten deducir que solo a veces se realizan actividades que promuevan la integración en el personal así como también el rescate de los valores. Al respecto Martínez (op.cit) dice que: “La promoción de la integración en los empleados permite crear equipos de trabajo sólidos y realza el buen funcionamiento del liderazgo en las organizaciones” (p.106).

Ítems N° 29: Recibo reconocimiento por el trabajo concluido efectivamente.

Tabla N° 4.29: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Motivación e indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE(CS)	1	11,11
A VECES (AV)	2	22,22
NUNCA(N)	4	44,44
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

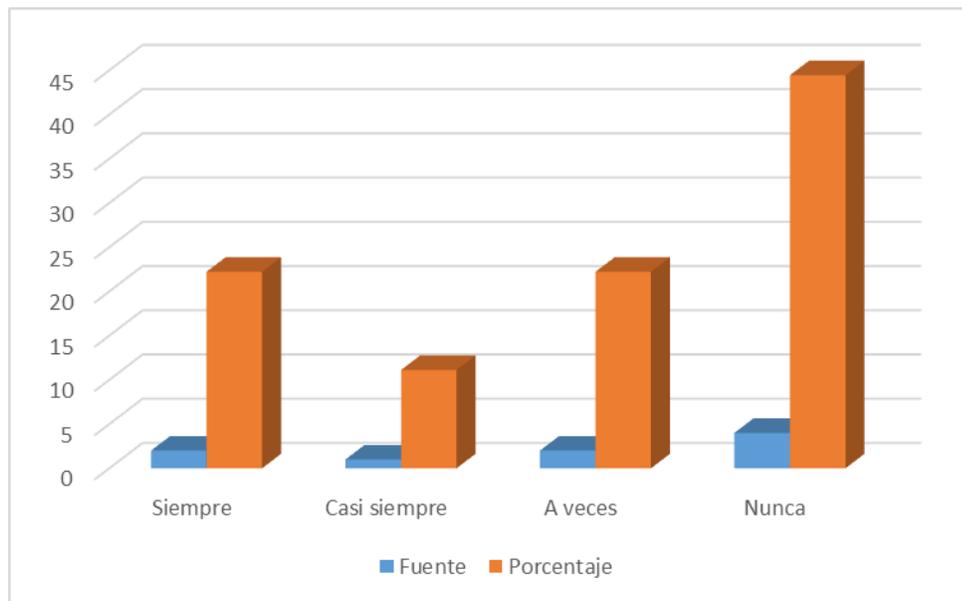


Gráfico N° 29: Dimensión Motivación indicador Motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan.

Fuente: El autor

Tomando en consideración la tabla N° 4.29 y el gráfico N° 29, referente a si los empleados reciben reconocimiento por el trabajo concluido efectivamente, revelan que 44,44% de los empleados encuestados opinó que nunca, 22,22% dijo siempre, un 22,22% afirmó que a veces, y un 11,11% restante respondió casi siempre. De estos resultados se puede decir que en la mayoría de los casos no se recibe reconocimiento

por el trabajo concluido efectivamente. En relación a lo anterior Martínez (op.cit) plantea que: “El no reconocer las labores bien ejecutadas, desmotiva y crea una baja autoestima del empleado sintiéndose menos importante para la empresa con lo cual no consigue satisfacción del mismo” (p.108).

Dimensión: Participación

Indicador: Participación e integración con el equipo de trabajo.

Ítems N° 30: Intervengo en las reuniones que se llevan a cabo en mi área de trabajo.

Tabla N° 4.30: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Participación e indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE(CS)	0	0
A VECES (AV)	6	66,66
NUNCA(N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

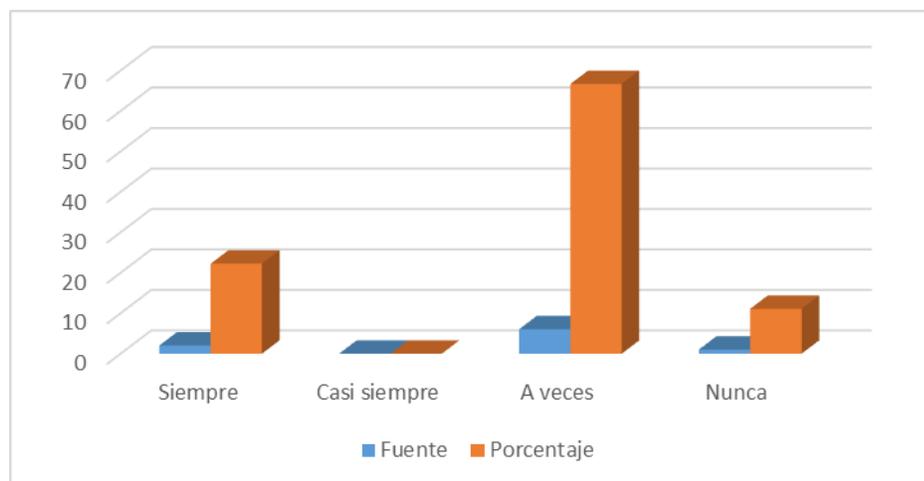


Gráfico N° 30: Dimensión Participación indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.

Fuente: El autor

De acuerdo a la tabla N°33 y el gráfico N°30, referente si los trabajadores intervienen en las reuniones que se llevan a cabo en su área de trabajo, se observa que 66,66% de los empleados encuestados opinó a veces, 22,22% afirmó que siempre, y un 11,11% respondió nunca. Dichos resultados permiten concluir que a veces parte de los empleados intervienen en las reuniones efectuadas en su área de trabajo. De acuerdo a lo anterior Tokman (2000) establece que:

La participación de los trabajadores es clave en el proceso de consecución de los objetivos, una correcta participación fundamentada en la responsabilidad y seriedad como valores fundamentales aporta acciones positivas a la empresa que se traducen en aumento de la calidad en la producción de bienes y servicios (p.33)

Ítems N° 31: Por lo general doy mi opinión respecto al desarrollo del trabajo y al cumplimiento de las metas.

Tabla N° 4.31: Distribución absoluta y porcentual sobre la opinión del personal con respecto a la dimensión Participación e indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.

OPCIONES	FUENTE	PORCENTAJE%
SIEMPRE(S)	2	22,22
CASI SIEMPRE(CS)	2	22,22
A VECES (AV)	4	44,44
NUNCA(N)	1	11,11
TOTAL	9	100

Fuente: El autor

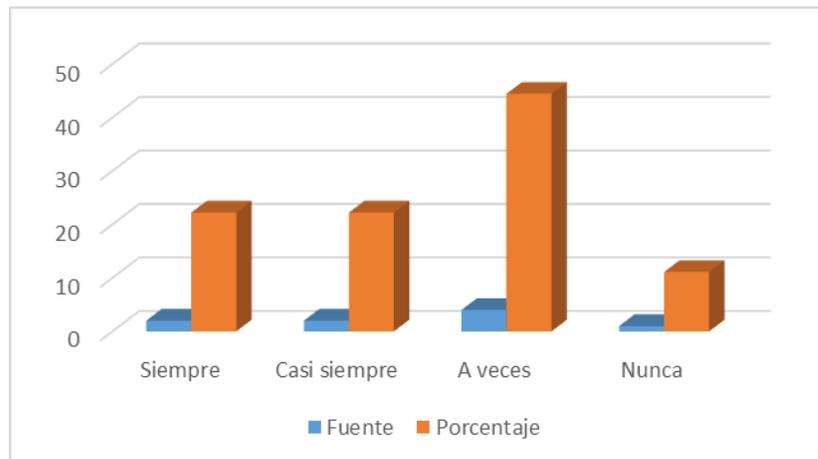


Gráfico N° 31: Dimensión Participación indicador Participación e integración con el equipo de trabajo.

Fuente: El autor

Observando la tabla N° 4.31 y el gráfico N° 31, relacionado a que si los trabajadores por lo general dan su opinión respecto al desarrollo del trabajo y al cumplimiento de las metas, estos demuestran que 44,44% de la muestra estudiada dijo que a veces, el 22,22% afirmó siempre, un 22,22% opinó casi siempre, y el 11,11% restante respondió que nunca. Estos resultados permiten concluir que la mayoría de los empleados a veces emiten opiniones respecto al desarrollo del trabajo y al cumplimiento de las metas, otra parte aseguró que no lo hacen. Al respecto Tokman (op.cit) señala que: “El intervenir en las reuniones que se realizan en la empresa genera seguridad y confianza en el trabajador y aumenta su desempeño como recurso humano en la empresa” (p.36).

4.2 Desarrollo de los objetivos

4.2.1 Descripción de la situación actual de clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. ubicada en anaco estado Anzoátegui

Al igual como se presentó en el procedimiento metodológico del proyecto y de acuerdo a los resultados expuestos en la parte anterior, este objetivo se cumplió, evaluando el clima desde el punto de vista de los miembros que conformaron el área de estudio, entendiéndose para ello la percepción de los trabajadores con respecto a la capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación, debido a que estos aspectos son fundamentales para el desarrollo de la empresa.

Conocer la situación actual del clima organizacional en la empresa, hizo posible estudiar la apreciación de cada individuo respecto al ambiente que los rodea en lo que se refleja: 1) la baja participación de los trabajadores en las actividades de capacitación de la empresa debido a que los mismos consideran que los cursos dictados no se ajustan a las necesidades de formación, 2) la presencia del chisme y rumor como medio de comunicación informal que afecta el desenvolvimiento de las labores generando desconfianza en el ambiente de trabajo, 3) la dificultad de los trabajadores para comunicarse con superiores factor que está íntimamente ligado al estilo de liderazgo autoritario que se presenta en la empresa donde el jefe por lo general se preocupa más por sus intereses propios que por los de la misma, 4) no es frecuente que se propicien actividades para incentivar el trabajo en equipo, lo que produce baja motivación en los empleados, 5) los empleados manifestaron que una de las causas por la que se genera el conflicto es por falta de integración del personal por lo cual no hay manejo de conflictos, 6) también insatisfacción y dificultad para integrarse en los procesos de toma decisiones, 7) se pudo notar que los trabajadores en su mayoría dicen responsabilizarse por lo que hacen en su puesto de trabajo, 8) pese a

que los trabajadores consultan con sus jefes cuando presentan dudas en el trabajo estos evitan tomar decisiones referentes a las actividades que ejecutan, 9) , los trabajadores opinan que no es frecuente el aporte de ideas y sugerencias, 10) las actividades que realizan en su puesto de trabajo no son motivadoras por el salario que perciben, 11) es frecuente la intervención de los trabajadores en las reuniones que se llevan a cabo en su área de trabajo pero baja participación, así pues para lograr obtener mejores resultados laborales es necesario que los empleados se sientan motivados, adquirir nuevos conocimientos, que la comunicación en todas las direcciones sea exitosa, que se promueva la toma de decisiones y el aporte de ideas en pro de la innovación y el mejoramiento continuo, que se motive a los empleados resaltando sus habilidades y fortalezas y desplegando un estilo de liderazgo participativo donde se dirija, coordine y supervise con autoridad generando respeto y no temor en los empleados.

4.2.2 Estudio de las dimensiones del clima organizacional presentes en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. ubicada en anaco estado Anzoátegui

El cumplimiento de este objetivo fue llevado a cabo en el siguiente cuadro de comparación, luego de conocer la situación actual de la empresa, en lo que se presentan las siguientes especificaciones en primer lugar, todas las dimensiones del estudio, seguido de las relevantes que requiere la empresa para un buen desempeño.

Tabla N° 4.32 Dimensiones en estudio y relevantes

DIMENSIONES EN ESTUDIO	DIMENSIONES MAS RELEVANTES
Capacitación (formación recibida en el trabajo).	Capacitación: no es frecuente el adiestramiento y la capacitación adecuados con las actividades que desempeñan los trabajadores, el factor capacitación representa un problema a lo que respecta las condiciones organizacionales, los trabajadores requieren de mayor formación pues; al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen, esto se logra incrementando la participación de los empleados en cursos y otras actividades que les permitan actualizar su desempeño y destrezas en el cargo que ocupan.
Comunicación (comunicación con los compañeros del trabajo y con el jefe).	Comunicación: generalmente la comunicación con los compañeros en el área de trabajo es fluida, no obstante, el chisme y el rumor son comunes en los espacios de la empresa, a esto se puede decir que, cuando el chisme se convierte en una cuestión cotidiana la dinámica laboral así como la comunicación se atrofian. Dicho de esta manera se puede agregar que el rumor es un factor de falsa credibilidad y puede distorsionar los mensajes emitidos en una empresa, esta conducta afecta el desarrollo profesional de las personas y perjudica su productividad, ocasionando en algunos casos el despido
Liderazgo (liderazgo).	Liderazgo: la tendencia afirmación de la mayoría de los empleados ante el hecho de que los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa, lo cual no es concebible en un proceso de liderazgo efectivo ya que los nuevos estilos de liderazgo exigen que sus practicantes sean entes plurales capaces de desprenderse de sus propios intereses anteponiendo las metas colectivas por encima de las individuales.
Trabajo en equipo (cooperación el en trabajo).	
Manejo de conflictos (dominio de situaciones de desacuerdo en el trabajo).	
Satisfacción laboral (satisfacción de los individuos en cuanto a la labor que	

desempeñan).	
Responsabilidad (responsabilidad en el trabajo).	
Toma de decisiones (toma de decisiones).	Toma de decisiones: el gerente juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado, no obstante pese a que los trabajadores consultan con el jefe cuando presentan dudas en el trabajo estos evitan tomar decisiones referentes a las actividades que ejecutan.
Innovación (incorporación de ideas creativas al trabajo).	
Motivación (motivación de los trabajadores hacia la actividad que realizan).	Motivación: la mayoría de los empleados sienten que no siempre las actividades que realizan en su puesto de trabajo son motivadoras, así mismo son pocas las ocasiones en las que la organización ejecuta actividades que promuevan la integración y los valores, sumado a esto no es muy frecuente que los trabajadores de la empresa reciban reconocimiento por el trabajo concluido efectivamente, en tal sentido desde la realidad que viven los trabajadores de la empresa no corresponde con las necesidades de cada uno es por ello que se produce insatisfacción en los empleados
Participación (participación e integración con el equipo de trabajo).	

Fuente: El autor

Como se puede observar en el cuadro todas las dimensiones en estudio son de vital importancia para un buen ambiente de trabajo en cualquier organización, sin embargo las más relevantes para la empresa en estudio son, la capacitación, comunicación, liderazgo, motivación y toma de decisiones, debido a que sirven de apoyo en la resolución de la problemática, al mismo tiempo que influyen en el funcionamiento correcto de la misma propiciando la creación de un apropiado clima organizacional.

4.2.3 Detección de las dimensiones que presentan mayor dificultad en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicada en anaco estado Anzoátegui.

La consecución de este objetivo dependió de los datos arrojados por cada ítem, los cuales fueron analizados e identificando cuales de las dimensiones en estudio en verdad se encuentran con mayor dificultad para que posteriormente sean sometidos a mejoras. A continuación se presentan las siguientes dimensiones:

4.2.3.1 Capacitación

La capacitación de recursos humanos es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que genera beneficios para la empresa, como es bien sabido el recurso más importante con que cuenta una organización es su capital humano, entendido así este debe poseer los conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar las labores de manera eficaz, es por ello que las organizaciones deben invertir en propiciar la formación y el adiestramiento de los mismos a través de cursos, talleres y cualquier otro tipo de medio que permita alcanzar este objetivo, dicha dimensión presenta dificultades puesto que no se le ha prestado la debida atención a los planteamientos tales como el adiestramiento y la capacitación los cuales deben ser adecuados con las actividades que desempeñan los trabajadores, al igual los empleados requieren de mayor formación es por ello que la empresa debe, vigilar que los programas de capacitación se cumplan y no solo eso sino también que se ajusten a las necesidades de formación de cada trabajador, para así aportar resultados positivos al clima organizacional.

4.2.3.2 Liderazgo

El éxito de las organizaciones depende del líder, el cual debe contar con un conocimiento, una experiencia y una voluntad de llevar a buen puerto a la empresa.

El líder conduce a otros, en un proceso, que permite alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito, y crea un ambiente donde todos los miembros de la organización se sienten identificados con los lineamientos estratégicos, las organizaciones son sistemas de valores, que no solo deben generar riqueza sino atender a las responsabilidades sociales y evaluar los impactos de su actividad en la sociedad de allí la importancia de un buen líder, estos como conductores de la actividad empresarial juegan un papel muy importante en crear y mantener ventajas competitivas, en asegurar la buena gobernabilidad, en trabajar por la sostenibilidad corporativa a largo plazo y en resolver las situaciones de contingencia y salir de ellas de una manera exitosa, en torno a esto se puede decir que esta dimensión presenta dificultades tales como que el jefe antepone sus intereses sobre los de la empresa y esto genera malestar entre los empleados causando desmotivación, puesto que el estilo de liderazgo que se está llevando a cabo no es el indicado pues mediante la observación directa se pudo notar un estilo de líder coercitivo ya que demanda acatamiento inmediato de las ordenes sin importar opiniones, lo que amerita la debida atención por parte de la empresa para que prospere excelentemente y pueda aportar resultados positivos al clima organizacional. El jefe debe auto diagnosticarse, revisar los patrones de liderazgo, lo cual le ayudará a comprender el modo en que llevan a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la empresa, el cual debe llevar un estilo de líder democrático puesto que construyen consenso a través de la participación.

4.2.3.3 Comunicación

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas en consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo

que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento, un adecuado flujo de comunicación en una organización facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los trabajadores a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. El principal objetivo que persigue el proceso de comunicación es motivar a la acción efectiva de los integrantes de la organización, en función de un logro competitivo eficaz de la organización en conjunto. Por tal motivo, esta dimensión presenta dificultades porque no se propicia un correcto flujo de información en la empresa lo cual se pudo comprobar por la existencia de chismes y rumores dentro del mismo, así como también dificultades para comunicarse con sus superiores, para lo cual la empresa debe poner atención en la solución de esta situación en pro de un ambiente laboral grato.

4.2.3.4 Toma de decisiones

Es de gran importancia en el proceso de planeación una toma de decisión correcta pues conlleva a el desarrollo exitoso del proyecto ejecutado, por el contrario si la decisión que se eligió no es la más indicada puede llegar a generar grandes efectos negativos e incluso poner en peligro la permanencia del proyecto ejecutado, esta dimensión también va estrechamente ligada al trabajo en equipo y al estilo de liderazgo adoptado puesto que un equipo de trabajo bien constituido es capaz de tomar la decisión más acertada y un estilo de liderazgo adecuado permite que la misma sea una actividad donde se promueva la pluralidad de opiniones en busca de la que mejor satisfaga el alcance de los objetivos. Entendido de esta manera, dicha dimensión también presenta dificultades puesto que debido al estilo de liderazgo coercitivo que se maneja y a la falta de integración en el equipo, los trabajadores evitan tomar decisiones referentes a las actividades que ejecutan, por lo que la organización debe poner interés en resolver esta situación para así contribuir a la creación de un clima organizacional positivo.

4.2.3.5 Motivación

Está ligada al impulso que desarrollan los empleados hacia el cumplimiento de sus metas, para que el trabajador se sienta motivado es necesario estimularlo, esto se logra no solo con buenos incentivos laborales sino también reconociendo su aporte a la empresa, promoviendo la integración y los valores en el ambiente de trabajo, generando confianza en los trabajadores, propiciando el aporte de ideas creativas y sugerencias, entonces si bien es cierto que los trabajadores del departamento estudiado están conformes con los beneficios laborales que se les otorga como prestamos, vacaciones entre otros; también es cierto que no pasa lo mismo en lo que respecta a incentivos no monetarios como por ejemplo el reconocimiento por el trabajo bien ejecutado, el aporte de ideas la promoción de la integración entre el personal entre otros, es por ello que la empresa debe ejecutar medidas que permitan resolver este problema y así mejorar el clima organizacional.

4.2.4 Establecimiento de alternativas que puedan ser utilizadas para el mejoramiento del clima organizacional por parte de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A. en el municipio anaco estado Anzoátegui

Para el cumplimiento de este objetivo fue necesaria la descripción de las dimensiones que presentan mayor dificultad en la empresa, en función de los datos descritos anteriormente para luego sugerirles algunas alternativas que mejoren aquellas irregularidades que fueron captadas y que de alguna manera hagan que el clima organizacional de la empresa Servicios Metalmecánicos C.A sea óptimo para un mejor desempeño y eficiencia.

- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al empleado en destrezas y habilidades para la resolución de los problemas, fomentando la asistencia a talleres mejorando de esta manera el desempeño laboral.
- Considerar la capacitación del empleado como una inversión empresarial para mejorar su productividad y evitar los conocimientos obsoletos del personal y su constante rotación beneficiándose así, con un personal más preparado y adaptado a su cargo mejorando notablemente el ambiente organizacional.
- Fortalecer la comunicación propiciando el entendimiento, la aceptación, la confianza y la ejecución de proyectos organizacionales.
- Mantener al margen el rumor en los espacios de la empresa, porque ocasiona pérdida de tiempo que opaca la reputación e impide la existencia de un clima organizacional armónico.
- Establecer un estilo de liderazgo democrático construyendo un consenso a través de la participación de los empleados y desarrollando al personal para el futuro
- Considerar los patrones de liderazgo para mejorar los procedimientos organizacionales para mejorar el ambiente laboral
- Solicitar que cada empleado sepa ejecutar su rol individual y su rol dentro del equipo de trabajo, que busque activamente recursos para que el equipo cumpla sus objetivos y así lograr un buen clima organizacional, esto generará al trabajador mejores oportunidades de permanencia en la empresa, que aquéllos que muestran dificultades para hacerse parte de las metas compartidas.
- Integrar más al personal, de esta manera se maneja adecuadamente algún conflicto que se presente con procedimientos para mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización.
- Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, mejorando la satisfacción laboral.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones, con lo que conseguirá la mejor adecuación del trabajador a su puesto, el desarrollo de ideas productivas y la

mejora en la calidad de los procesos pues los empleados se sentirán responsables y participes de las decisiones tomadas.

- Mejorar las herramientas de trabajo lo cual permitan que el empleado pueda cumplir con las metas diarias de producción impuestas por la empresa de manera eficiente, y admitir evolución en el aporte de nuevas alternativas, ideas y sugerencias por parte de los trabajadores.
- Dar al empleado reconocimiento por el trabajo realizando de manera eficiente, mejorando las relaciones entre los superiores y subordinados, implementando un estilo de liderazgo que genere más confianza, y promoviendo el esfuerzo por la consecución de los objetivos entre otros aspectos.
- Permitir la cooperación frecuente e intervención de los trabajadores en las reuniones que se llevan a cabo en la empresa de los trabajos a efectuar, para lograr el desarrollo y cumplimiento de las metas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La Evaluación del clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicada en anaco estado Anzoátegui, se realizó en once (11) factores de gran influencia para el desarrollo del clima en la empresa, y desenvolvimiento de las actividades de índole laboral, estos son los siguientes: capacitación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, conflictos, satisfacción laboral, responsabilidad, toma de decisiones, innovación, motivación y participación.

Luego de analizar y presentar los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

- El factor capacitación presenta deficiencias porque el adiestramiento y la capacitación no son los adecuados para las actividades que se desempeñan, al igual que consideran que la capacitación no se ajustan a las necesidades de formación del personal, esto trae como consecuencia errados procedimientos de trabajo y desconocimiento de normas e incapacidad para desempeñar las funciones que deberían ser ejecutadas.
- La situación del liderazgo en la empresa arroja un estilo de liderazgo autocrático, los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa, al igual que no propician el aporte de opiniones e ideas por parte de los empleados. Esto evidencia que tienen un líder autócrata, el cual determina lo que se debe hacer, siendo un factor negativo para la organización.
- El factor comunicacional se encuentra con algunas fracturas, debido a que el proceso de comunicación no es del todo efectivo, en el ambiente de trabajo prevalece la existencia de chismes y rumores, por otra parte la comunicación con

el gerente no se da con facilidad, esto debido al estilo de liderazgo que existe en la organización que no permite la participación de los empleados al momento de dar opiniones y sugerencias.

- La situación de manejo de conflictos es otro factor que presenta inconvenientes existe la presencia de trabajadores conflictivos y se cree que los conflictos son creados por la falta de integración del personal, esto guarda relación con las fallas que también se presentan el proceso de comunicación debido a que la incorrecta transmisión de los mensajes genera la creación de conflictos.
- El factor satisfacción laboral tiene una característica positiva que resaltar y es que los trabajadores se sienten a gusto con los incentivos monetarios y beneficios laborales en lo que respecta a préstamos, pago de bonos y otros beneficios esto juega un punto a favor para la empresa, no obstante en lo que se refiere a la función que desempeñan en la empresa o el trabajo ejecutado existe desagrado, la razón principal es atribuida al hecho de que las labores no son distribuidas equitativamente por los jefes lo que en los empleados crea la sensación de que unos tienen más carga de trabajo que otros.
- En lo que respecta al factor responsabilidad se presentan características positivas como la puntualidad y el hecho de que los empleados asuman las consecuencias de lo que hacen en sus puestos de trabajo, aunque se evidenció que los mismos evitan asumir retos laborales que impliquen mucha responsabilidad.
- Los empleados no pueden tomar decisiones oportunas sin consultar a su jefe y por esta razón evitan tomar decisiones respecto a las actividades que desempeñan, lo que dificulta el crecimiento profesional del trabajador delimitándolo a solo recibir órdenes.
- En lo que respecta a la motivación, también existen situaciones que deben ser mejoradas como lo son la falta de integración y valores y la necesidad de los trabajadores porque les sea reconocido el esfuerzo al realizar su trabajo eficazmente.

- El factor participación, también presenta fallas que están relacionadas con otras dimensiones como el liderazgo la comunicación y toma de decisiones, reflejando como mayor inconveniente la falta de integración en las reuniones.

Se plantearon 13 alternativas enfocadas a las dimensiones más relevantes para el mejoramiento del clima organizacional presente en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A.

Mediante Litwin y Stringer, estos autores aportaron al estudio del presente trabajo de investigación una teoría que permitió describir, analizar y comprobar los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, descubriendo que se pueden encontrar distintos climas en esta organización variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo. Entre las dimensiones más relevantes para mejorar se descubrió la capacitación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y motivación. En lo que respecta a esto, es importante destacar la relación que guardan las dimensiones en estudio con la participación como lo son el liderazgo, en el cual se comprobó que el estilo empleado no propicia la integración de los trabajadores con el gerente, así mismo la comunicación que se produce entre el gerente y los empleados no es fluida por lo que se crea una barrera en el proceso, la toma de decisiones donde por lo general los empleados tienen a abstenerse de expresar sus ideas, e incluso la motivación puesto que al no satisfacer la necesidad de cumplir los aspectos antes mencionados disminuye el deseo de participar en el desarrollo de los objetivos, metas y logros en la empresa.

Considerando el estilo de liderazgo, el cual es un estilo autocrático, las funciones no son repartidas de manera equitativa, los jefes se preocupan más por sus

propios intereses que por los de la empresa, al igual que no propician el aporte de opiniones e ideas por parte de los empleados, evidenciando que tienen un líder autócrata, el cual determina en la empresa un clima de tipo autoritario de sistema II autoritario paternalista, donde se caracteriza porque existe confianza entre el jefe y empleados, sin embargo se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, utilizando el gerente mecanismos de control. En este clima la gerencia juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Como se pudo observar cada una de las dimensiones estudiadas guardan relación entre sí por lo que es importante que la empresa ponga atención en el mejoramiento de cada una de ellas si lo que se quiere es crear un ambiente laboral saludable, donde el cumplimiento de las metas sea tema de interés para todos los que forman parte de la organización.

5.2 Recomendaciones

Una vez analizados los resultados del estudio sobre cada dimensión seleccionada, que conforma el clima organizacional de la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A, se amerita tomar en consideraciones para mejorar las posibles debilidades percibidas las siguientes recomendaciones:

Dimensión Capacitación:

- Tomar en consideración esta evaluación porque a través de ella se podrá mantener un control en los aspectos negativos que posee la organización para así poder mejorarlos y fortalecer aquellos puntos positivos en procura de mantener siempre altos niveles de excelencia, contando con ventajas

diferenciadoras ante sus competidoras, garantizando su permanencia en el tiempo.

- Promover y facilitar la asistencia a cursos, talleres y de más estrategias de capacitación en los empleados, con el fin de mejorar la calidad en el desempeño de las labores.

Dimensión Comunicación

- Fomentar una comunicación efectiva entre el gerente y los trabajadores de la empresa haciendo reuniones entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área con el fin de aprovechar la información que se vierta en este evento.

Dimensión Liderazgo

- Revisar los patrones de liderazgo, lo cual les ayudarán a comprender el modo en que llevan a cabo las prácticas y procedimientos organizacionales, contribuyendo así a construir el tipo de liderazgo que beneficie el clima organizacional de la empresa.

Dimensión Trabajo en equipo

- Promover el trabajo en equipo que permitan desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos

Dimensión Manejo de Conflictos

- Manejar adecuadamente los conflictos con procedimientos que permitan mejorar las tareas y las relaciones entre los miembros de la organización, promoviendo la integración del personal, y quienes la componen deberán

tener una mirada amplia en el manejo y resolución de conflictos. Esto significa que la calidad de las soluciones a las que se pretenda llegar, deberán contemplar tanto el qué como el cómo, es decir, la circunstancia y el proceso para resolverlo.

Dimensión Satisfacción Laboral

- Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, y transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto, también puede reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.

Dimensión Responsabilidad

- Se recomienda al gerente dar al personal responsabilidades que conciernan a su cargo y a su vez dotarlos de los recursos materiales necesarios para la realización de los trabajos, logrando que el personal se sienta satisfecho.

Dimensión Toma de decisiones

- Mejorar el proceso de toma de decisiones, con lo que la empresa conseguirá la mejor adecuación del trabajador a su puesto, el desarrollo de ideas productivas y la mejora en la calidad de los procesos debido a que los empleados se sentirán responsables y participes de las decisiones tomadas.

Dimensión Innovación

- Debe ser frecuente el aporte de ideas y sugerencias puesto que un punto importante para que la organización este en constante evolución es el aporte de nuevas alternativas, ideas y sugerencias.

Dimensión Motivación

- Premiar consecutivamente el esfuerzo de los trabajadores y ofrecerles incentivos no remunerativos con el fin de que se sientan motivados.

Dimensión Participación

- Elaborar planes de supervisión periódicas y ejecutar programas de evaluación de desempeño, para lograr detectar errores (en caso de existir) y tomar los correctivos necesarios.
- Realizar Talleres y Charlas donde se destaque la importancia del Clima Organizacional dentro del departamento, para brindar todo el conocimiento necesario acerca de este tema y poder poner en práctica los factores adecuados que propicien un buen clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abascal, E. (2005). “Análisis de encuestas”. 1era edición. Editorial Esic. México.

Aponte, J. (2006). “Administración de personal”. Ediciones Ecos. 2da edición. Editorial Ecos. Colombia.

Almodóvar, J. (2001). “Técnicas que facilitan el trabajo en equipo”. 1era edición. Editorial Byron. Honduras.

Arias, F. (2006) “El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica”. 1ra edición. Editorial Episteme, Venezuela.

Aragón, J. (2005) “Las relaciones laborales y la innovación tecnológica en España”. 1era Edición. Editorial Catarata. España.

Boland, L. (2007) “Funciones de la administración”. 1era edición. Editorial UNS. Argentina.

Brazón, B. (2005) “Diagnóstico de clima organizacional en el ambulatorio Dr. José Antonio Serres”. Trabajo de Grado. Escuela de Ciencias Sociales y administrativas. Universidad de Oriente. Núcleo de Monagas: Maturín. Disponible en: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/565/1/TESIS-352.2_B896_01.pdf . Consultado: el 0406/17

Brunet, L. (1992) 1. “El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias”. México: Trillas.

Carrión, C. (2011) “Factores que determinan el clima organizacional en la sede principal de la alcaldía Bolivariana del Municipio Arismendi del Estado Sucre”. Trabajo de Grado. Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre: Cumaná.

Chiang, M (2010). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. . Revista Universo. México.

Chiavenato, I (2002). “Administración de Recursos Humanos”. Quita edición. Mc Graw Hill. México.

Chruden, H y Sherman, A (1996) “Administración de personal”. Editorial Continental. México.

Cole, D. (2005). “Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo”. Primera edición. Ediciones Nobuko. México.

Contreras y Vivas (2005) “Teoria y variables del clima organizacional”. 1era edición. Editorial Gamma.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) [en línea]. Venezuela: Asamblea Nacional. <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/enmienda2009.pdf> [2014,02 Junio]

Delfini, M. (2004). “Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina”. 1era edición. Editorial Prometeo. Argentina.

Dessler, G. (2001). "Administración de personal". 8va edición. Editorial Pearson. México.

Galindo, C. (2006). "Manual para la creación de empresas". 2da edición. Ediciones Coe. Colombia.

Gil Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997): "La nueva dirección de personas en la empresa". McGraw Hill, Madrid.

Griffim, R. (2005). "Negocios". 7ma edición. Editorial Pearson. México.

González, T. (2009) "Diagnóstico de clima organizacional en la gerencia de administración y finanzas de la empresa Newsca, S.A., ubicada en Anaco estado Anzoátegui". Trabajo de Grado. Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas. Universidad de Oriente. Núcleo de Anzoátegui: Barcelona.

Hernández, M. (2003). "Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales". 1era edición. Editorial Valdéz. México.

Hurtado, J (2000) "Metodología de investigación, una comprensión holística". Caracas. Ediciones Quiron-Sypal

Koontz, H y Weihrich, H (1998). "Administración Una perspectiva global". McGraw-Hill. México

Krajenski, L. (2000). "Administración de operaciones estrategia y análisis". 5ta edición. Editorial Pearson. México.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Promulgada el 26 de julio de 2005 en Gaceta Oficial 38.236

Ley Orgánica del Trabajo. Publicado en la Gaceta Oficial N° 5.152. Extraordinario de 19 de junio de 1997

Marin, M. (2003). “Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico”. Trabajo de grado. Escuela de ciencias Administrativas. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Martínez, M. (2014). “Motivación”. 1era edición. Ediciones Díaz de Santos.España.

Maxwell, J. (2012) “Capacitación”. 2da Edición. Editorial grupo Nelson. Estados Unidos.

Mora, C (1987): “Fundamentos básicos de Comportamiento Organizacional”. Arca de Postgrado UC. Valencia, Venezuela.

Morales, F. (2004) “El grupo y sus conflictos”. 1era Edición. Editorial cuenca. España.

Murray R. (2009) “Estadística”. 2da Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Murillo, F. (2000). [Investigación sobre Mejora de la Eficacia Escolar: un estudio de casos](#). Madrid: CIDE

Newstrom, J. (2007) “Comportamiento humano en el trabajo”. 1era Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.

Lickert (1999) “Cultura organizacional”. 1er edición. Editorial Pearson

López, H. (2004). “Seguridad industrial y protección ambiental para la pequeña y mediana empresa”. 2da edición. Editorial Data. México.

Portuguez, R. (2010). “Liderazgo y clima organizacional en el contexto de la LOPCYMAT”. Trabajo de Grado. Escuela de Ciencias Administrativas. Universidad de Oriente. Núcleo de Anzoátegui.

Ramírez, T. (1996). Como Hacer un clima favorable. Caracas: Panapo de Venezuela.

Robbins, S. (2005), Administración , 8ª Edición, 2005, Prentice Hall, México.

Rodríguez, A. (2004). “Psicología de las organizaciones”. 1era edición. Editorial UOC. España.

Rojas, C. (2012) Guía para la elaboración del Proyecto y de la tesis de Grado en Ingeniería. 2da Edición. Fondo Editorial UDO, Anzoátegui.

Saavedra, J (1998) “Reforma Estructural”. Editorial Castalia. España.

Sabino, C. (2000). "El Proyecto de Investigación". 3ra Edición. Editorial Episteme, Caracas.

Sánchez, S. (1993). "Ciudadanía sin fronteras". Editorial Desclee De Brouwer S.A., España.

Salazar (2013) "Repercusión del clima laboral en el Departamento del Servicio Nacional Integrado de Administración aduanera y Tributaria (SENIAT), Anaco, estado Anzoátegui". Trabajo de grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial ante la Universidad de Oriente, Extensión Anaco.

Stoner, J (1996) "Administración". Pearson Education 6ta Edición. México.

Tokman, V. (2000). "Productividad y empleo en la apertura económica". 1era edición. Editorial copyright. Perú.

Villaroel, Y. (2012) "Análisis de clima organizacional en el departamento de compras del rectorado de la Universidad de Oriente. 2001". Trabajo de Grado. Escuela de ciencias sociales. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre: Cumaná.

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI

A continuación se presenta una serie de preguntas que ayudarán en el análisis de clima organizacional en la empresa SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A. Se agradece responder haciendo uso de la objetividad y honestidad debido a que de ello depende la confiabilidad de los resultados finales.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una (X) la respuesta seleccionada.
- Sea objetivo al responder.
- **Importante:** No deje ninguna pregunta sin responder.
- Escoja la opción de su preferencia entre la siguiente escala:

SIEMPRE= S, CASI SIEMPRE= CS, A VECES= AV, NUNCA= N

Nota: Su respuesta no lo compromete de ninguna manera, puesto que el cuestionario es netamente confidencial, dado que este será usado única y exclusivamente con fines investigativos para el informe de grado final.

Ítems	En la Empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A	S	CS	AV	N
1	Recibo adiestramiento y capacitación adecuados para las actividades que desempeño.				
2	Considero que la capacitación en mi área de trabajo fue en cursos realizados				
3	La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada.				
4	Para comunicar información relevante, El Gerente de la empresa, utiliza canales como: Oficios, memorando, carteleras, etc.				
5	Es común el chisme y el rumor en los espacios de la Empresa.				
6	Tengo facilidad para comunicarme con el Gerente de la Empresa.				
7	En mi área de trabajo, las funciones son repartidas por el jefe de manera equitativa.				
8	Los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa.				
9	En mi área de trabajo se propician actividades que incentivan al trabajo en equipo.				
10	Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo.				
11	Pruebo nuevas soluciones y métodos aunque no siempre salgan bien.				
12	Existen rivalidades entre los que trabajamos en esta empresa.				
13	En esta empresa, los conflictos se crean por la falta de integración en el personal.				
14	Uno o más de mis compañeros de trabajo es conflictivo.				
15	Estoy satisfecho con las funciones que desempeño en esta empresa.				
16	Estoy en esta empresa porque me ofrece buenos beneficios.				
17	Me siento bien con las labores que ejecuto.				
18	Me responsabilizo por lo que hago en mi puesto de trabajo.				
19	Cumplo con las actividades que me son asignadas y en el tiempo establecido.				
20	Asisto puntualmente al trabajo.				

Ítems	En la Empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A	S	CS	AV	N
21	Puedo tomar decisiones referentes a las actividades que realizo sin consultar a mi jefe.				
22	Ante una duda que se me presente en el desarrollo del trabajo, consulto con mi jefe.				
23	Evito tomar decisiones referentes a las actividades que ejecuto.				
24	Los equipos (computadoras, impresora, teléfonos, etc.) de mi área de trabajo son los adecuados para ejecutar las labores que allí se llevan a cabo.				
25	La empresa adquiere cuando es necesario, equipos y programas que facilitan y agilizan el trabajo.				
26	En mi trabajo se estimula el aporte de ideas y sugerencias.				
27	Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo son motivadoras.				
28	La empresa realiza constantemente actividades que promueven la integración y los valores.				
29	Recibo reconocimiento por el trabajo concluido efectivamente.				
30	Intervengo en las reuniones que se llevan a cabo en mi área de trabajo.				
31	Por lo general doy mi opinión respecto al desarrollo del trabajo y al cumplimiento de las metas.				

ANEXO B

Validación de los expertos

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	“ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A. UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI”
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Briceño F., José A.	CVLAC: 25.058.503 E MAIL: Brifj@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Clima Organizacional, Servicios y motivación, Servicios Metalmecánicos Camacho C.A., liderazgo, capacitación, toma de decisiones.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente estudio tiene como objetivo general, Analizar el clima organizacional en la empresa Servicios Metalmecánicos Camacho C.A ubicado en anaco estado Anzoátegui. La información obtenida acerca de esta investigación estuvo enmarcada por las percepciones adoptadas de los trabajadores hacia el medio que los rodea, influenciados por las dimensiones que en cierta forma intervienen en la labor realizada por cada uno. Para ello la misma se realizó con una investigación de tipo descriptiva, a través de un diseño de campo. En la que se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, como la observación directa, entrevista no estructurada y la encuesta. Los resultados obtenidos fueron totalmente tabulados y presentados en gráficos, con su respectiva distribución porcentual, para posteriormente ser analizados, arrojando como conclusiones que la mayoría de las dimensiones deben ser corregidas, siendo las principales la capacitación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones, motivación y participación. Por lo que se recomendó promover la asistencia a cursos y talleres de capacitación, mejorar la distribución del espacio físico, premiar el esfuerzo de los trabajadores, realizar reuniones entre supervisor y trabajadores y fomentar una comunicación efectiva entre directivos y trabajadores..

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
MSc. Contreras, Waddy	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Soto, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Cochrane, Doriana	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	04	04
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SERVICIOS METALMECÁNICOS CAMACHO C.A. UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI.docx	Application/msword

CARACTERES 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:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
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/marija

