

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



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS AL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TUBOS
SERVICIOS DE ORIENTE. S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Celis M., Luis E.

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

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Mayo de 2018

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



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS AL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TUBOS
SERVICIOS DE ORIENTE. S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

MSc. Rojas,Deysi
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



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS AL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TUBOS
SERVICIOS DE ORIENTE. S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

MSc. Rojas, Deysi

Asesor Académico

Ing. Iguaro, Fabiola

Jurado Principal

MSc. Soto, Alberto

Jurado Principal

Anaco, Mayo 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”.

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado es principalmente dedicado a mis padres, María de Celis e Ysrrael Celis (Yrra) quienes desde pequeño, soñaron con verme convertido en un hombre, en todos sus sentidos, desde el ámbito personal hasta el profesional. Para ustedes, quienes dedicaron gran parte de sus vidas, en cuidarme, amarme y educándome en tantos valores positivos, motivándome siempre a perseguir mis sueños y metas, y muchas veces levantándome en el camino, para y por ustedes este esfuerzo.

A mi hermano Carlos Celis, a quien tengo mucho afecto, ofrezco esta muestra de dedicación, amor y entrega, demostrando que se pueden lograr todas las metas, no solo una tesis sino cualquiera que te propongas. A ti hermano, que tantas veces me ayudaste consiente e inconsciente, comparto contigo este logro, hermanos para siempre.

A mi novia, prometida y futura esposa, Génesis Arreaza, a quien siempre me dedicó de su tiempo y afecto, por medio de este trabajo de grado yo dedico mi persistencia, mi esfuerzo y constancia, cosas de quien aprendí, y de la cual sé que siempre podré seguir aprendiendo muchísimas cosas más por el resto de nuestras vidas, por ti y nuestra futura familia, ¡Te Amo!

Del mismo modo, dedico este trabajo a muchos de mis familiares que influyeron directa o indirectamente con mi crecimiento personal y profesional, mi abuela Ñora, mis tíos, especialmente mi tío Pedro que descansa en la gloria del Padre. De la misma manera y muy afectuosa, a mi familia que se ubica en el extranjero, mi primo Carlos Manuel, mis primas Vanessa, Mariel, Daniela y otros tantos familiares, que por culpa de la mala gestión gubernamental que hoy dirige Venezuela, han

dejado nuestro hermoso país y hoy no pueden compartir físicamente este logro. Ofrezco y dedico este logro con sudor y lágrimas, en símbolo de lucha por Venezuela y por ustedes.

Y por último y ya haciendo mención de mi país, dedico este trabajo a todos los jóvenes estudiantes universitarios que se esfuerzan en sus estudios por una mejor Venezuela, o un mejor futuro para ellos y su familia, y en especial por los que han muerto luchando por un cambio a mejor, a todo ellos, dedico este trabajo de investigación, para que de alguna manera este aporte sirva para mejorar esta patria hermosa del cual me enorgullezco llamar VENEZOLANO.

Luis Eduardo Celis Medina.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a DIOS, por permitirme encaminar esta carrera y este trabajo de investigación, del cual siento haber crecido tanto, al aprender no solo al formarme para la realización del estudio ejercido, sino de las diferentes situaciones que surgieron en el camino. Señor Te Doy Gracias por estar siempre conmigo y que, a través de la oración pude concentrarme y enfocarme para la elaboración de este trabajo de grado, gracias Señor, gracias.

De la misma manera doy Gracias a mis padres, Maria e Ysrael Celis, quienes siempre prestaron un apoyo incondicional en mi educación y acompañamiento, con su motivación y corrección, y sobre todo con sus oraciones, a ustedes muchísimas gracias, Los Amo.

Por otro lado agradezco el acompañamiento afectuoso, motivacional y fastidioso de mi mejor amiga, novia y prometida, quien por su interesado propósito en que me graduara, me animo a realizar este gran cometido. Ustedes son mis más grandes amigos, sin ustedes no lo hubiera logrado.

Doy gracias a las personas que estuvieron involucradas con mi formación académica, profesores universitarios, la profesora y tutora, MSc. Deysi Rojas, por su paciencia, acompañamiento y apoyo; a Carmen Elena Barrios, por su valioso tiempo y dedicación en el asesoramientos y formación metodológica, eternamente agradecido; a mi hermana y amiga, Alicia Phillips, por su gran apoyo y oración; Dios los bendiga grandemente.

Y por último, y con mucho aprecio, a todos los hermanos de la Renovación Carismática Católica, que han tenido que ver con mi crecimiento espiritual y

personal, especialmente mis hermanos en Cristo más cercanos del Servicio Juvenil, que no nombrare por temor a dejar alguno por fuera, a todos, infinitas Gracias, bendiciones abundantes para sus vida.

Luis Eduardo Celis Medina.

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



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS AL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TUBOS
SERVICIOS DE ORIENTE. S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI
RESUMEN**

Autor: Celis M., Luis E.

Tutor: MSc. Rojas, Deysi

Fecha: Mayo – 2018

Este trabajo de investigación fue dirigido al estudio del Clima Organización en la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., ubicada en la ciudad de Anaco, Edo. Anzoátegui, la cual llevo como objetivo general “Diseñar estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del personal del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui”. Para el mismo, se diagnosticó el clima organizacional, se identificaron los aspectos que más influían negativamente, se procedió a evaluar las alternativas tendentes a mejorar y se formularon las estrategias gerenciales para fortalecer el ambiente laboral. De esta manera se ejecutó una investigación del tipo descriptiva bajo la modalidad del diseño de campo. Con una población de veintisiete (27) personas determinando una muestra finita. Como técnicas de recolección, la observación directa, la entrevista no estructurada y la encuesta con respuestas cerradas, validada por expertos, y como técnicas de análisis, la matriz FODA, el diagrama de Ishikawa, el grafico T, y el análisis documental. Al final se concluyó la investigación con el aporte de las estrategias gerenciales que mejoraran el ambiente laboral de los trabajadores de dicha empresa.

Descriptor: Clima Organización, Ambiente Laboral, Estrategias Gerenciales, Liderazgo, Comunicación, Talento Humano.

ÍNDICE GENERAL

	pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	21
EL PROBLEMA	21
1.1. Planteamiento del Problema.....	21
1.2. Objetivos de la Investigación.....	27
1.2.1. Objetivo General.....	27
1.2.2. Objetivos Específicos.....	27
1.3. Justificación.....	28
1.4. Alcance y Limitantes.....	30
1.4.1. Alcance.....	30
1.4.2. Limitantes.....	31
1.5. Generalidades de la Empresa	31
1.5.1. Nombre de la Empresa.....	31
1.5.2. Reseña Histórica de la Empresa.....	31
1.5.3. Naturaleza	32
1.5.4. Objetivos	32
1.5.5. Ubicación Geográfica	33
1.5.6. Visión	33
1.5.7. Misión	34
1.5.8. Organigrama de la Empresa Tubo Servicios de Oriente, S.A.....	34
CAPÍTULO II	37
MARCO TEÓRICO.....	37
2.1. Antecedentes	37
2.2. Bases Teóricas.....	43
2.2.1. Clima Organizacional	43
2.2.2. Importancia del Clima Organizacional	47
2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional.....	48
2.2.4. Factores del Clima Organizacional	50
2.2.5. Aspectos Subjetivos del Clima Organizacional	51
2.2.6. El Liderazgo	53
2.2.6.1. Características de un Líder.....	53

2.2.6.2. Relaciones Interpersonales y Liderazgo.....	56
2.2.6.3. La Comunicación y el Liderazgo	57
2.2.6.4. La Gestión del Líder en su Hacer.....	58
2.2.7. Motivación	60
2.2.7.1. La Motivación y la Conducta.....	61
2.2.7.2. Motivación para Contribuir.....	61
2.2.7.3. El proceso de Motivación y el Liderazgo	63
2.2.8. La Comunicación en las Organizaciones	63
2.2.8.1. Medios Utilizados en el Proceso de Comunicación.....	65
2.2.8.2. Importancia de la Comunicación en las Organizaciones	66
2.3. Bases Legales	67
CAPÍTULO III.....	74
MARCO METODOLÓGICO.....	74
3.1. Tipo de la Investigación.....	74
3.2. Diseño de la Investigación	76
3.3. Población y Muestra.....	76
3.4. Técnicas de Recolección de Datos	77
3.4.1. La Entrevista	78
3.4.2. Observación Directa no Participativa	78
3.4.3. Encuesta	80
3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	81
3.5.1. Análisis Documental	82
3.5.2. Matriz FODA	82
3.5.3. Diagrama de Causa-Efecto.....	83
3.5.4. Grafico T.....	84
3.5.5. Escala Tipo Likert.....	84
3.5.6. El Alfa de Cron Bach	85
3.5.7. Validez	86
3.5.8. Confiabilidad.....	87
3.5.9. Operacionalización de Variables	87
3.5.9.1. Variable Conceptual.....	88
3.5.9.2. Variable Operacional	88
3.6. Procedimiento Metodológico	92
3.6.1. Diagnóstico del Clima Organizacional Presente en el Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A. Anaco Estado Anzoátegui	92
3.6.2. Identificar los Factores que Inciden en el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A. 92	
3.6.3. Evaluar Alternativas Tendentes a Mejorar los Factores del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui	93

3.6.4. Formulación de Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A., Anaco Estado Anzoátegui	93
CAPÍTULO IV	95
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	95
4.1. Diagnóstico del Clima Organizacional Presente en el Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A.	95
4.1.1. Resultados de la Encuesta	95
4.1.2. Matriz FODA	157
4.2. Identificación de los Factores que Inciden en el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A.....	161
4.2.1. Ambiente de Trabajo.....	163
4.2.2. Relaciones Laborales	164
4.2.3. Relaciones Interpersonales.....	165
4.2.4. Comunicación	166
4.2.5. Motivación	167
4.2.6. Entorno Social.....	168
4.2.7. Liderazgo	168
4.3. Evaluación de las Alternativas Tendentes a Mejorar los Factores del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, s.a, Anaco Estado Anzoátegui	169
4.4. Formulación de Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A., Anaco Estado Anzoátegui	172
4.4.1. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Ambiente Físico....	172
4.4.2. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Laborales	173
4.4.3. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales	174
4.4.4. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Comunicación	175
4.4.5. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Motivación	175
4.4.6. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Entorno Social	177
4.4.7. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Liderazgo	177
CAPÍTULO V	179
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	179
5.1. Conclusiones	179
5.2. Recomendaciones.....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183
ANEXOS	190
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	203

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Cuadro N° 1 Operacionalización de Variable.....	90
Tabla N° 1. “Se puede definir que el ambiente de trabajo en el Departamento de Producción es dinámico, proactivo, agradable y fluido”.....	96
Tabla N° 2. “Las Condiciones en las que se llevan a cabo las actividades que conforma su cargo laboral le generan estrés”.....	97
Tabla N° 3. Dentro se convive en un Ambiente Laboral para su autoestima y escalar profesionalmente.....	99
Tabla N° 4. “Los Jefes inmediatos se preocupan por lograr un ambiente de trabajo Sano”.....	101
Tabla N° 5. “Las condiciones de trabajo dentro del Departamento de Producción es satisfactoria para el logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas planteadas por la empresa así como un trabajo en equipo”.....	103
Tabla N° 6. “Conoce las tareas funciones y actividades que debo realizar a Diario”.....	105
Tabla N° 7. “En la distribución de Cargos, existe una repartición equitativa de las actividades”.....	107
Tabla N° 8. “Su labor juega papel importante en el éxito de la organización”.....	108
Tabla N° 9. “En su equipo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga a los demás compañeros”.....	110
Tabla N° 10. “El salario y los beneficios que disfruta son remunerados de acuerdo a su desempeño”.....	111
Tabla N° 11. “En la empresa existe recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo”.....	113
Tabla N° 12. “El sueldo que percibe satisface sus necesidades”.....	115
Tabla N° 13. “La empresa toma en cuenta sus iniciativas y esfuerzos evaluándolas para un posible ascenso”.....	117
Tabla N° 14. “Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa”.....	118
Tabla N° 15. “Existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a las labores realizadas”.....	120
Tabla N° 16. “Recibe su remuneración o sueldo a tiempo”.....	122
Tabla N° 17. “Existe buena comunicación entre los compañeros”.....	124
Tabla N° 18. “La realización de las tareas del departamento son abordadas en equipo”.....	125
Tabla N° 19. “Su Jefe inmediato se reúne constantemente con su equipo de trabajo para coordinar las próximas actividades e informar sobre los logros y desacuerdos”.....	127
Tabla N° 20. “Existe una sana competencia entre los compañeros”.....	129

Tabla N° 21. “Mantiene buena relación con sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo de otros departamentos”.....	130
Tabla N° 22. “Los canales de Comunicación del Departamento de Producción se procesan de manera formal (email, correo, fax, memorándum, redes sociales como Whatsapp y mensajes de texto)”.....	132
Tabla N° 23. “Los canales de Comunicación del Departamento de Producción se procesan de manera informal (de forma verbal a través de una llamada o conversaciones sin dejar soporte físico de la misma)”.....	134
Tabla N° 24. “La información de trabajo es comunicada de manera oportuna”.....	136
Tabla N° 25. “Las instrucciones de trabajo le son comunicadas de manera clara y precisas”.....	137
Tabla N° 26. “Se le comunica oportunamente sus funciones y actividades a realizar”.....	139
Tabla N° 27. “Está usted comprometido con el Departamento donde labora”.....	141
Tabla N° 28. “Conoce usted los objetivos del departamento en el cual labora”.....	142
Tabla N° 29. “Su trabajo contribuye al alcance de los objetivos del Departamento”.....	144
Tabla N° 30. “La actitud de su jefe inmediato hacia usted lo estimula a realizar un mejor desempeño”.....	146
Tabla N° 31. “Los beneficios laborales recibidos lo motivan a estar comprometido con el departamento”.....	148
Tabla N° 32. “Se realizan actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales dentro del departamento de Producción”.....	150
Tabla N° 33. “Las actividades recreativas y sociales por el departamento contribuyen a mejorar su autoestima de modo que pueda sentirse más relajado y motivado para realizar sus actividades de trabajo”.....	151
Tabla N° 34. “La empresa realiza actividades sociales donde involucra a la comunidad”.....	153
Tabla N° 35. “Contribuye la empresa a través del departamento con algunas fundaciones benéficas que ofrezcan ayuda a una parte de la comunidad como por ejemplo, geriátrico, iglesias, fundación para personas con discapacidad y personas con cáncer, entre otras”.....	155
Cuadro N° 2. Matriz FODA.....	158
Cuadro N° 3. Alternativas para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Producción de la empresa TSO, S.A.	170

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ubicación Geográfica de la Empresa.	33
Figura 2. Organigrama de la Empresa Tubo Servicios S.A.	35
Figura 2.1. Organigrama de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Tubo Servicios S.A.	36
Figura 3. Esquema de Clima Organizacional.....	46
Grafica N° 1. Representación porcentual de la definición positiva del ambiente de trabajo en el departamento de producción.....	96
Grafica N° 2. Representación Porcentual de las condiciones que generan estrés dentro de las actividades laborales.....	98
Grafica N° 3 “Representación Porcentual de la convivencia del ambiente laboral que promueve la auto superación personal y profesional”.	100
Grafica N° 4. Representación Porcentual de Jefes inmediatos que promueven un ambiente laboral Sano.	102
Grafica N° 5. Representación Porcentual de la satisfacción de la misión, visión y objetivos de la Empresa TSO, S.A., con respecto a las condiciones de trabajo en el departamento de Producción.	104
Gráfica N° 6. Representación Porcentual de los trabajadores que conocen sus funciones y tareas diarias.	106
Gráfica N° 7. Representación Porcentual de la equidad en la distribución de cargos.	107
Gráfica N° 8. Representación Porcentual de las personas que creen que su labor en la organización es fundamental para el logro de sus objetivos.	109
Gráfica N° 9. Representación porcentual de empleados que pueden expresar contradicción en sus equipos de trabajo.....	111
Gráfica N° 10. Representación porcentual de las remuneraciones y salarios de acuerdo al desempeño de los trabajadores.	112
Grafica N° 11. Representación gráfica de reconocimientos dados a los empleados por su buen desempeño.	114
Gráfica N° 12. Representación gráfica de la satisfacción de las necesidades por medio del sueldo que reciben los trabajadores.....	116
Gráfica N° 13. Representación porcentual del desempeño tomado en cuenta por la empresa para evaluar ascensos.....	118
Gráfica N°14. Representación Porcentual de la justa distribución de premios y reconocimientos.	119
Gráfica N° 15. Representación porcentual de la remuneración equitativa hacia los trabajadores.....	121
Gráfica N° 16. Representación Porcentual de la entrega de salarios a tiempo a los trabajadores.....	123

Gráfica N° 17. Representación porcentual de la buena comunicación entre los trabajadores.	124
Gráfica N° 18. Representación porcentual del trabajo abordado en equipo.....	126
Gráfica N° 19. Representación porcentual de las reuniones de equipo de trabajo promovidas por el jefe inmediato.....	128
Gráfica N° 20. Representación porcentual de la existencia de sana competencia entre los trabajadores.....	130
Gráfica N° 21. Representación porcentual de las buenas relaciones interpersonal entre los empleados de la empresa.	131
Gráfica N° 22. Representación porcentual de la utilización del canal formal para transmitir información a los empleados.	133
Gráfica N° 23. Representación porcentual de la utilización del canal informal para transmitir información a los empleados.	135
Gráfica N° 24. Representación porcentual de la información oportuna a los trabajadores.	137
Gráfica N° 25. Representación porcentual de las instrucciones claras y precisas de los trabajos a realizar en el departamento.	138
Gráfica N° 26. Representación porcentual sobre la oportuna comunicación de las funciones de trabajo.	140
Gráfica N° 27. Representación porcentual sobre el compromiso del trabajador con su trabajo.	141
Gráfica N° 28. Representación porcentual de los trabajadores que conocen los objetivos del departamento de producción.....	143
Gráfica N° 29. Representación porcentual de la contribución al alcance de los objetivos por medio del trabajo de los empleados.	145
Gráfica N° 30. Representación porcentual de la mejora del desempeño a través de la actitud del jefe inmediato.	147
Gráfica N° 31. Representación porcentual de la motivación en los trabajadores por los beneficios otorgados por la empresa.	149
Gráfica N° 32. Representación porcentual de las actividades recreativas hechas por la empresa.	150
Gráfica N° 33. Representación porcentual del mejoramiento personal que presentan los trabajadores del departamento por la realización de actividades recreativas y sociales.....	152
Gráfica N° 34. Representación porcentual de las actividades sociales realizadas por la empresa TSO, S.A., en las que involucra a la comunidad.	154
Gráfica N° 35. Representación porcentual de las actividades benéficas a las que la empresa TSO, S.A., por medio del departamento participa.....	156
Figura 4. Diagrama Causa-Efecto sobre el Clima Organizacional del Departamento del Producción de la Empresa TSO, S.A.....	162

INTRODUCCIÓN

Para la mayoría de las organizaciones actuales, es de vital importancia la colaboración y compromiso del talento humano con los objetivos y alcances que plantean las mismas. Este talento humano se puede reflejar en cada uno de los empleados que son contratados por las organizaciones, las cuales deben invertir, tiempo y dinero en el desarrollo y bienestar de sus trabajadores, a nivel personal, laboral y profesional, así como en el acondicionamiento físico de las áreas donde estos laboran, perfeccionando de este modo la productividad de la organización a través del ambiente de trabajo o clima organizacional.

Cuando se habla de clima organizacional, se podría mencionar su levantamiento por primera vez en el área de psicología organizacional en 1960, donde se determina que el comportamiento y conducta de un individuo dependerá del entorno que lo rodea, influyendo así en el desempeño para el cumplimiento de sus labores. Más adelante en la actualidad, el clima organizacional ha ido evolucionando y tomando lugar en las organizaciones, contribuyendo a las diferentes situaciones que rodean al trabajador. De esta manera se le da mayor importancia al tipo de organización donde se labora, la tecnología y recursos que se manejan, las políticas y normas que deben cumplirse para el sano ambiente de trabajo, las metas estratégicas, y los factores sociales como lo son las actitudes y valores morales dentro de la organización.

Dicho esto, el clima organizacional es un elemento que resuena en América Latina, ya que, a través de la búsqueda contante del mejoramiento productivo, acrecientan la explotación del trabajador. En este sentido, Venezuela, con respecto a la disminución de la producción, y la búsqueda incesante del aumento productivo, las organizaciones descuidan la calidad del ambiente laboral, postergando la necesidad de los trabajadores en medio de la crisis nacional que atraviesan. Dicho de otra

manera, la pérdida de la promoción humana en las empresas, acabando con la bonificación de horas extras o trabajos especiales, y la suspensión de actividades donde se mejora el desempeño de los trabajadores, ocasionando un descenso en el trabajo del personal.

En este sentido, y con estos argumentos antes planteados, se precisó el estudio en la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., ubicada en la ciudad de Anaco, Edo. Anzoátegui, la cual se dedica a la inspección y separación de tuberías de producción, revestimiento y perforación para la industria petrolera, así como los servicios de machaca y llaves hidráulicas. Dicha organización, presenta una serie de condiciones incómodas, las cuales perturban el correcto desenvolvimiento del clima laboral en el espacio de trabajo, produciendo cierto descontento entre los empleados y orientándolos a la adopción de comportamientos negativos hacia la empresa.

La problemática antes descrita, conlleva a la exploración inicial, con el diagnóstico o determinación de los factores que estaban atentando directa o indirectamente el clima organizacional de esta empresa, más específico, del departamento de producción, permitiendo la identificación específica de dichos elementos negativos. Al conocer estos elementos, el investigador, evaluó las posibles alternativas que podrían dar una serie de estrategias gerenciales, que minimizaría o eliminaría los factores que atentan contra el correcto clima organizacional, además de fortalecer dicho ambiente laboral.

Esta investigación dará el aporte a futuras investigaciones sobre la materia, para desarrollar el desempeño de las organizaciones venezolanas, en referencia al clima organizacional, y al incremento del potencial humano dentro de las organizaciones, partiendo del diseño de nuevas estrategias gerenciales que fortalezcan las habilidades del trabajador, y a su vez impulsando la productividad y ganancias de las empresas.

La motivación del investigador, nace del cursar diversas materias dentro de la carrera en estudio, ingeniería industrial, como también la participación en conferencias referentes al desarrollo organizacional y el desenvolvimiento de la ingeniería dentro de las empresas en tiempos de crisis, alimentando el interés en el tema del estudio del ambiente organizacional, y el talento humano, resultando así, la decisión de implementar una investigación que aportara el diseño de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional de las empresas venezolanas.

Para la elaboración e implementación del estudio, se utilizó la investigación del tipo descriptivo, facilitando así la comprensión de los diferentes aspectos estudiados y formulados. Por otro lado, el diseño de la investigación fue de campo, puesto que, toda la recolección de la información fue directamente del espacio físico escogido por el investigador. Asimismo, el análisis de los resultados se implementó a través de técnicas como la matriz FODA, que determino los aspectos internos y externos, de la organización, el diagrama Causa-Efecto, para identificar los factores que más afectaban el ambiente laboral, el gráfico T, para evaluar los aspectos negativos antes identificados, con las posibles alternativas que lograrían solventar la problemática.

Para la elaboración de este trabajo de investigación se estructuraron una serie de capítulos, los cuales estarán presentados de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema. Que presenta el planteamiento del problema, explicando con detalle sobre el tema y lo que comprende, el objetivo general y específicos, la justificación del porque se realizó dicha investigación, el alcance y limitaciones, y una breve descripción de la empresa Tubos Servicios de oriente, S.A.

Capítulo II. Marco Teórico. El cual muestra los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que parecieron al investigador más pertinentes y las bases legales respecto al tema en estudio.

Capítulo III. Marco Metodológico. Representación de la metodología utilizada, la cual muestra el tipo de investigación, el diseño, población y muestra, asimismo, se exponen las técnicas de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de los resultados, y el procedimiento metodológico a realizar.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados. Comprende la implementación de la metodología en cuanto al análisis de los resultados, y la ejecución de cada uno de los objetivos planteados en este trabajo de investigación.

Capítulo V. Conclusión y Recomendaciones. El investigador en este capítulo señalara las observaciones finales de lo que resulto el estudio, y a través de dicha conclusión se presentan una serie argumentos o recomendaciones a distintos factores

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy día existen muchas razones por las cuales una organización debe disponer de un personal capacitado, convenientemente a los procesos y a la filosofía que le sustenta. Desde este punto de vista, una organización con empleados altamente calificados le permite establecer un ambiente laboral suficientemente agradable, por lo que, las personas pueden buscar su realización personal, profesional y humana. Es por esto que, desempeñarse en un ambiente sano y seguro conlleva a sus necesidades y al mismo tiempo cumplir con los objetivos organizacionales.

En tal sentido, la gerencia gestiona los recursos y actividades de los procesos productivos, que van a incidir en el entorno laboral y por ende en la conducta y el desempeño de los trabajadores. Drucker, P. (2006) indica que: “la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una Empresa. Se encarga de que los integrantes del grupo estén motivados para alcanzar los objetivos comunes” (p. 275). Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación, lo que implica el establecimiento de estrategias que direccionen el comportamiento de los trabajadores en un buen ambiente de trabajo.

De allí que las gerencias para poder lograr una excelente gestión deban apoyarse en la aplicación de estrategias, las cuales vienen siendo el conjunto de acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensuada para la resolución de problemas o la mejora continua de un departamento, haciéndose imprescindible considerar el ambiente interno y externo de la organización. En general se trata de la interacción entre el entorno y el ambiente interno de los entes y la habilidad de estos

para actuar de manera pro activa configurando las estrategias que permitan aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas.

De modo, que es competencia de la gerencia evaluar y controlar todos los factores inherentes que conciernen al correcto proceso productivo a realizar, para tal argumento se basa en lo expuesto sobre gerencia estratégica por Sherman, A. y Bohlander, (2005) quienes señalan: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener” (p. 51)

Dentro de ese marco de ideas se concibe la relevancia de las estrategias gerenciales aplicables a las Empresas, a fin de adecuar el entorno laboral y canalizar la eficacia de dicha organización en el cumplimiento y alcance de su misión y visión, conllevando esto a realizar un exhaustivo análisis para identificar los factores causales que permitan conocer como es el clima o ambiente laboral y de este modo evaluar alternativas para superar las deficiencias que estén incidiendo negativamente en el desempeño positivo de los procesos inherentes al departamento de producción de la empresa en estudio.

Cabe agregar, que para mantener trabajadores leales y comprometidos debe existir un clima organizacional sano y positivo donde se fomente la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales a través de un liderazgo participativo que estimule a la fuerza laboral hacia las metas individuales y organizacionales. De allí que, Dormetty, J. (2012) sostiene que el clima organizacional “se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza del ambiente del trabajo.” (p. 26). De igual manera Chiavenato, I. (2000) considera que “el ambiente interno entre los miembros de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.” (p. 86).

Reflexionando la posición de los autores referidos, se destaca la importancia que representa el entorno laboral para el desempeño de los empleados el cual debe alinearse con los objetivos estratégicos a través de la aplicación de estrategias, y así procurar el logro de resultados positivos para la organización y sus integrantes. No obstante, en un ambiente de trabajo donde estén presentes elementos que perturben el clima organizacional puede desencadenar en resultados no acordes con los objetivos establecidos, como consecuencia de conductas desmotivadas y desempeño insuficiente de los trabajadores que inciden en la eficacia, eficiencia y calidad de la producción.

Es evidente entonces que exista una relación entre el clima organizacional y la productividad de una empresa, de modo que en un ambiente perturbado por contextos negativos dan como resultados circunstancias que a largo, mediano o corto tiempo perjudican la productividad de las organizaciones empresariales. En muchas ocasiones esto se debe a la dificultad que tengan para gestionar eficazmente los procesos relacionados con manejo de personal, incidiendo negativamente en la calidad de los servicios que ofrecen a sus clientes.

Ahora bien, en la actualidad el principal reto al cual se enfrentan las organizaciones, y en especial en Venezuela como consecuencia de la crisis actual en la que se vive, es el mantener a sus trabajadores contentos y motivados para que el ambiente de trabajo sea lo más agradable posible. De allí que constantemente tenga que estar planteándose estrategias que busquen fortalecer un clima laboral agradable con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales, y a su vez, les permite a sus empleados crecer y sensibilizar a su personal.

Por su parte, Cruz V. y Salanova, M. (2011) explican la importancia de valorar el clima organización de la siguiente manera:

El clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. (p.47)

Atendiendo a esta temática, una organización que goza de la aceptación dentro del mercado de la industria petrolera por su responsabilidad y calidad de sus servicios, es la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, fundada y ubicada en la ciudad de Anaco Estado Anzoátegui el 22 de Julio de 1.982, situada específicamente en la avenida José Antonio Anzoátegui, Campo Lukiven.

La misma se dedica a prestar servicios de inspección y separación de tuberías de producción, revestimiento y perforación para la industria petrolera, así como los servicios de machaca y llaves hidráulicas. El propósito fundamental de Tubos Servicios de Oriente S.A, es mantener una alta rentabilidad de sus operaciones de fabricación, inspección y ensayos, alcanzando una posición destacada en tecnología, calidad y protección integral superando las exigencias del cliente a través del trabajo en equipo. Entre sus aspiraciones a mediano plazo Tubos Servicios de Oriente, S.A, busca ser distinguida como la empresa con la posición más destacada a nivel nacional en tecnología y servicio de reparación, roscado e inspección de tuberías de producción, revestimiento y perforación del área petrolera, ofrecidos al cliente a través de un sistema de calidad acorde con los requisitos exigidos

Sin embargo, en los últimos meses esta empresa presenta síntomas que presumen un clima organizacional negativo por encontrarse el ambiente de trabajo influenciado de situaciones incómodas las cuales son palpables a simple vista, algunas de estas son; los roces que se suscitan entre los trabajadores del departamento de producción, lo que puede estar asociado a la presión que estos están sometidos a

diario, el exceso de trabajo, escasa supervisión y una poca o deficiente comunicación conllevando al descontento, a la desmotivación y a un insuficiente desempeño laboral.

Adicionalmente existen otros factores que influyen negativamente al clima organizacional de dicha Empresa, entre ellos están, la presión laboral por parte del departamento de Producción especialmente de los supervisores, donde pudiera estar relacionado con la relación interpersonal y la forma de liderazgo que estos emplean. Así como la comunicación que estos mismos supervisores, líderes o jefes utilizan, ya sea formal o informal, ascendente o descendente, no se sirve de canales efectivos para que el personal obrero pueda atender las exigencias laborales de la organización de manera satisfactoria.

Contrario a lo expresado, en una oportunidad la empresa realizó una encuesta para indagar sobre el descontento que se observaba y sentía, obteniéndose como resultado que tal situación no existía; de modo que muchas de las quejas de los empleados y trabajadores era manejada en los pasillos, conllevando esto a la existencia de una incongruencia entre la realidad y lo expresado en la encuesta, lo cual hace presumir que la misma se deba al miedo de perder el empleo.

Además se pudo observar la despreocupación que existe por parte de los gerentes en la planificación y programación de actividades o aplicación de estrategias que lleven a mejorar tales situaciones a través de la motivación de sus empleados a laborar en un ambiente de trabajo agradable, seguro y confiable. De modo que no existen ciclos de charlas, talleres ni incentivos monetarios que contrarresten lo expresado. Cabe indicar, que es de suma importancia invertir en la capacitación y motivación de los empleados, porque en gran parte el éxito de la empresa se debe a como sus empleados realicen sus actividades y traten a los clientes. Lo cual hoy día debe ser prioridad para una organización mantener a los trabajos en ambientes de

trabajo seguro porque de allí dependerá su rendimiento y desempeño laboral, y por ende el logro de los objetivos organizacionales.

Las situaciones anteriormente descritas podrían sintetizarse en un clima organizacional desfavorable presente en el referido departamento de producción causado posiblemente por rutina laboral, ausencia de estímulo a los trabajadores, inadecuado estilo de liderazgo y comunicación ineficaz. Todo ello podría repercutir en los procesos internos de la empresa reflejándose en los servicios que ofrece a la clientela.

Sobre la base de lo explicado se infirió que la Empresa en estudio amerita un diagnóstico de los factores que están desfavoreciendo el clima organizacional incidiendo en el desempeño de los trabajadores del departamento de producción y por ende en los servicios que presta esta organización y así poder establecer estrategias acordes que promuevan a mejorar el clima dentro del departamento de producción. De lo contrario, se acentuaría la problemática descrita, implicando riesgo para el normal funcionamiento y la permanencia de la empresa en el entorno industrial donde se desempeña.

En este sentido, la relevancia en la aplicación de alternativas que regulen o mejoren estos riesgos en el desempeño de los trabajadores, debe ser prioridad siempre de la organización. Es por esto que, para finalizar, en la Empresa Tubos Servicios de Oriente S.A, no se han aplicado estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, ni trabajo alguno que guarde similitud con el que se diseña en este proyecto, razón por la cual esta propuesta demuestra originalidad.

En función al planteamiento realizado, se generan las siguientes interrogantes que servirán de guía para esta investigación:

¿En qué contexto se presenta el clima organizacional en el departamento de producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A?

¿Qué factores inciden en el clima organizacional del departamento de producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A?

¿Existen alternativas concretas que aporten al mejoramiento del clima organizacional de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A?

¿Cuáles estrategias gerenciales se sugeriría para fortalecer el clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del personal del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el clima organizacional presente en el departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui
- Identificar los factores que inciden en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A.

- Evaluar alternativas tendientes a mejorar los factores del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui.
- Formular estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui.

1.3. Justificación

Toda empresa u organización necesita de una serie de recursos para lograr alcanzar sus objetivos con la mejor eficiencia posible, para que esto se cumpla en todas las oportunidades que tenga la empresa, esta debe blindarse con un personal capacitado y que a su vez cuenten con las herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones o cargos. El clima organizacional es un elemento fundamental para el buen desenvolvimiento de los empleados de una organización. Esta investigación se realizó debido a la importancia de medir las condiciones y factores que intervienen en el ambiente de trabajo de la empresa Tubos Servicios de Oriente S.A, (TSO,S.A.) dando a conocer las condiciones en las que el trabajador es sumergido.

Hoy día, en Venezuela, un gran sector de las empresas no le dan importancia al talento humano siendo que este es el recurso más importante de una organización. Esta indiferencia laboral hacia los empleados y sus necesidades, ocasionan un déficit en su desempeño de labor cotidiana, dando como resultado el bajo rendimiento productivo de la empresa, por lo que es necesario invertir en la resolución de los factores que afectan directa o indirectamente el ambiente de trabajo de los empleados y elaborar una serie de estrategias que gestionen el buen clima laboral que esta debería tener, de ahí estudios exhaustivos como el que se realizó a través de este

trabajo de investigación resolverían las interrogantes acerca de cómo lograr un fortalecido clima organizacional.

De allí, se planteó la realización y ejecución de este trabajo de investigación, que servirá para profundizar sobre este problema que sufre muchas de las empresas por desconocimiento del tema. Es importante resaltar que al elaborar este trabajo de investigación permitió brindar varios aportes relevantes, destinados a los espacios que, de una manera u otra, se cruzan en este estudio.

La empresa TSO, S.A., por ejemplo, siendo el principal foco de la investigación de este trabajo, se le propondrá un conjunto de estrategias gerenciales que fortalecerá su clima organizacional, diseñadas del estudio de los factores que afectan a los empleados de esta organización, ocasionando fallas en su producción. Estas estrategias abarcan desde los elementos más fundamentales para un buen ambiente de trabajo, así como también aquellos factores que son difíciles de divisar.

Así también, brinda a los empleados del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., la oportunidad de expresarse y establecer vínculos de relaciones interpersonales con sus compañeros y supervisores, partiendo de una buena comunicación, gestión de liderazgos comprometidos con su equipo de trabajo por departamento y la motivación para realizar un trabajo óptimo, basada en el incentivo y actividades sociales.

La importancia de desarrollar la presente investigación radica en la necesidad que tiene la empresa Tubos Servicios de Oriente S.A, de fortalecer el clima organizacional a fin de lograr un funcionamiento óptimo. La investigación busca que el personal asuma los cambios e incremente su sentido de pertenencia con la organización conociendo donde están las debilidades, lo que conlleva a tomar mejores decisiones para un futuro.

Desde un punto de vista práctico, esta investigación constituirá un aporte para la empresa y personal en general, quienes tendrán en sus manos herramientas (estrategias) que les permitirá gerenciar los recursos con una visión adecuada. Estas herramientas podrían significar programas a corto y mediano plazos en temas de Relaciones interpersonal, entre obreros y obreros-Supervisores, así también programas de motivación e incentivo laboral.

Por último, esta investigación aporta a la casa de estudio, la Universidad de Oriente, importante información y conocimientos necesarios para la formación en el área de Gerencia y Administración del talento humano, como también el comportamiento laboral desde los diferentes factores que puedan atentar en contra de ello. Esta investigación podría servir de antecedente y base documental para futuros trabajos de grado sobre los elementos planteados anteriormente.

1.4. Alcance y Limitantes

1.4.1. Alcance

El diseño de estrategias que direccionen la disposición de mejorar el clima organizacional fortaleciendo así el comportamiento y desempeño del personal que labora en el departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, abarcando la identificación de los factores que obstaculizan el sano ambiente laboral de los empleados y supervisores, así como el ofrecimiento de las posibles alternativas que ayudaran con la gestión organizacional.

El tiempo de elaboración de este trabajo de investigación se inicia el 27 de abril de 2017 hasta el 13 de Abril del 2018.

1.4.2. Limitantes

Para la realización de este trabajo de investigación influyeron diversos factores que dificultaron su elaboración, como elemento principal se podría señalar la situación Socio-Política que atraviesa la población venezolana, ocasionando altos precios a raíz de la hiper-inflación, recayendo en el costo de impresión de las páginas que conforman este trabajo, a su vez, el valor de los materiales que se utilizaron para presentar la investigación a la casa de estudio, la empresa y empleados.

Por otro lado, los pocos conocimientos sobre metodología de la investigación obligó al investigador a profundizar en el estudio y práctica de la misma. Por su parte, la búsqueda de un asesor que dispusiera de su tiempo para la formación de metodología costo de un recurso muy importante, el tiempo. Otro factor que atento contra la elaboración de esta investigación fue la motivación, razón a raíz de la situación país ya mencionada.

1.5. Generalidades de la Empresa

1.5.1. Nombre de la Empresa

Tubos Servicios de Oriente, S.A.

1.5.2. Reseña Histórica de la Empresa

La empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., (TSO, S.A.) fue fundada en la ciudad de Anaco Estado Anzoátegui el 22 de Julio de 1.982, con un capital de 134 Millones de Bolívares, y está ubicada en la Avenida José Antonio Anzoátegui, Campo Lukiven.

En la actualidad la empresa TSO, S.A., tiene un capital de 1234 Millones de Bolívares; cuenta con 50 empleados y 52 obreros, presta servicios de inspección y separación de tuberías de producción, revestimiento y perforación para la industria petrolera, así como los servicios de machaca y llaves hidráulicas.

Dentro de las instalaciones de TSO, S.A., se encuentra un taller industrial, el cual se dedica a la fabricación y reparación de roscas, tapones, soldadura, hardbanding y servicios generales. El área total donde se encuentra ubicada la base es de 42.400 mts, dentro de los cuales están el área de almacenamiento de tuberías, limpieza de tuberías, prueba hidrostática, las oficinas, talleres de producción, tornos computarizados, llaves hidráulicas, recepción y despacho, mantenimiento mecánico y áreas residenciales.

1.5.3. Naturaleza

La compañía es Mercantil Anónima y en consecuencia las obligaciones sociales están garantizadas por el capital establecido y los socios solo están obligados por el monto de sus acciones. Se rige por su Registro Mercantil, por las disposiciones del Código de Comercio y por las del Código Civil en cuanto le sean aplicables.

1.5.4. Objetivos

Esta empresa tiene como objetivo primordial, proporcionar un servicio eficiente y confiable a nuestros clientes, desarrollar un sistema organizacional que incluye estrategias y políticas que deben ser acatadas y cumplidas por todo el personal de la empresa.

Es política de la empresa proporcionar a sus clientes un servicio eficiente y seguro con la más alta calidad, es por ello que se establece estrictos controles de

calidad bajo una serie de normas y procedimientos que garanticen la confiabilidad de los tubulares inspeccionados y/o reparados.

1.5.5. Ubicación Geográfica

La empresa TUBOS SERVICIOS DE ORIENTE S.A esta ubicada en la avenida José Antonio Anzoátegui Campo Lukiven, km 100 Anaco, Estado Anzoátegui. A continuación se representara la ubicación geográfica de la Empresa Tubos Servicios de Orientes S.A. en la ciudad de Anaco. (Figura 1)



Figura 1. Ubicación Geográfica de la Empresa.
Fuente: Google Maps.

1.5.6. Visión

A mediano plazo TSO, S.A., se distinguirá como la empresa con la posición más destacada a nivel nacional en tecnología y servicio de reparación, roscado e inspección de tuberías de producción, revestimiento y perforación del área petrolera, ofrecidos al cliente a través de un sistema de calidad acorde con los requisitos exigidos.

1.5.7. Misión

El propósito fundamental de TSO, S.A., es mantener una alta rentabilidad de sus operaciones de fabricación, inspección y ensayos, alcanzando una posición destacada en tecnología, calidad y protección integral superando las exigencias del cliente a través del trabajo en equipo.

1.5.8. Organigrama de la Empresa Tubo Servicios de Oriente, S.A.

A continuación se muestra el organigrama (figura 2) facilitado por la empresa TSO, S.A., en el cual se detalla toda su estructura organizacional. Partiendo de allí, se subrayó solo la parte competente con este trabajo de investigación y se plasmó para su mejor contemplación (figura 2.1). Cabe señalar, que en el organigrama presentado no se muestra de manera directa el departamento de producción. Sin embargo, a través del argumento hecho por el personal de la empresa, dicho departamento está inmerso dentro de la gerencia de Operaciones.

A continuación se presenta la figura 2 la cual representa el organigrama de la empresa objeto de estudio de esta investigación.

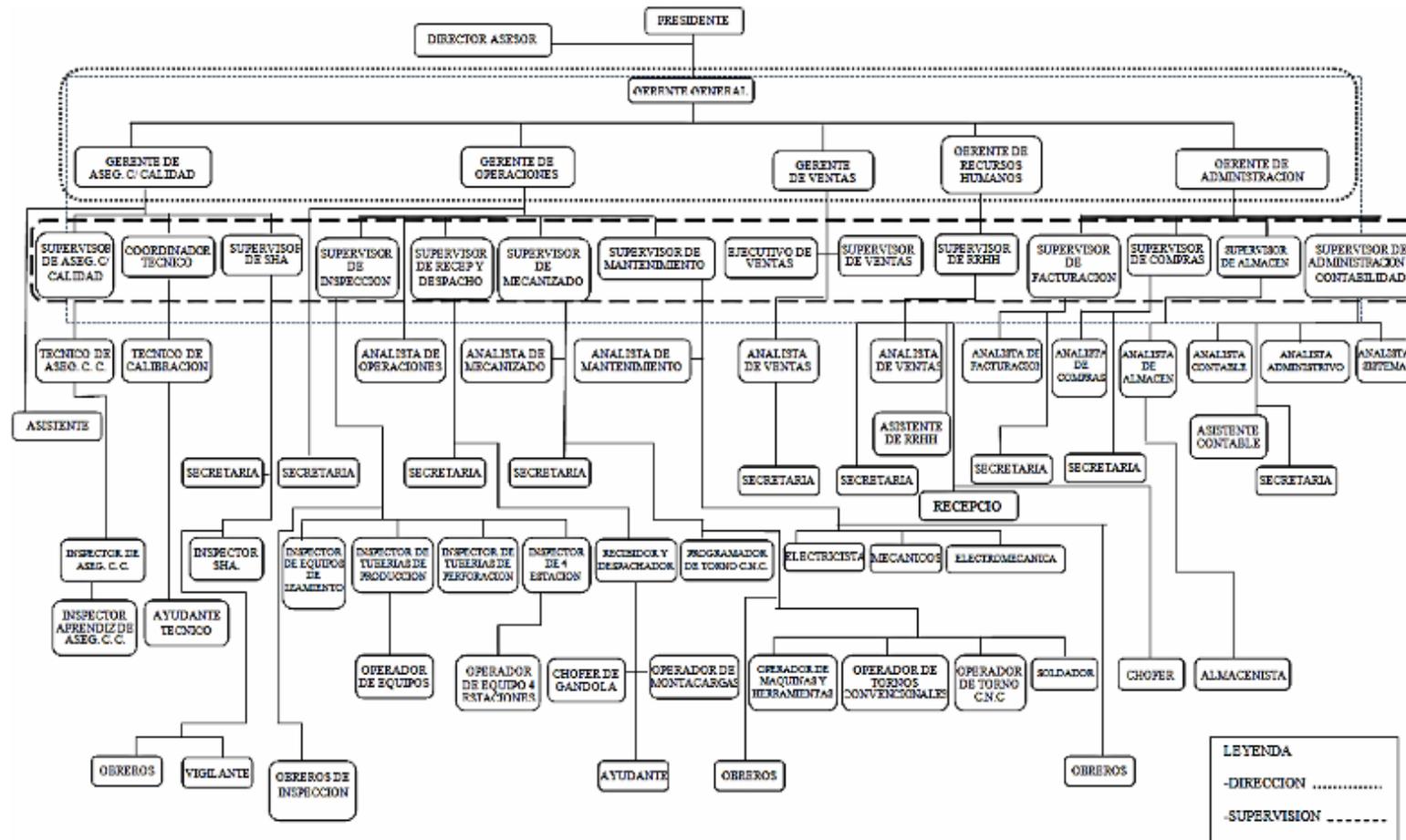


Figura 2. Organigrama de la Empresa Tubo Servicios S.A.

Fuente: Tubos Servicios de Orientes S.A. (2017)

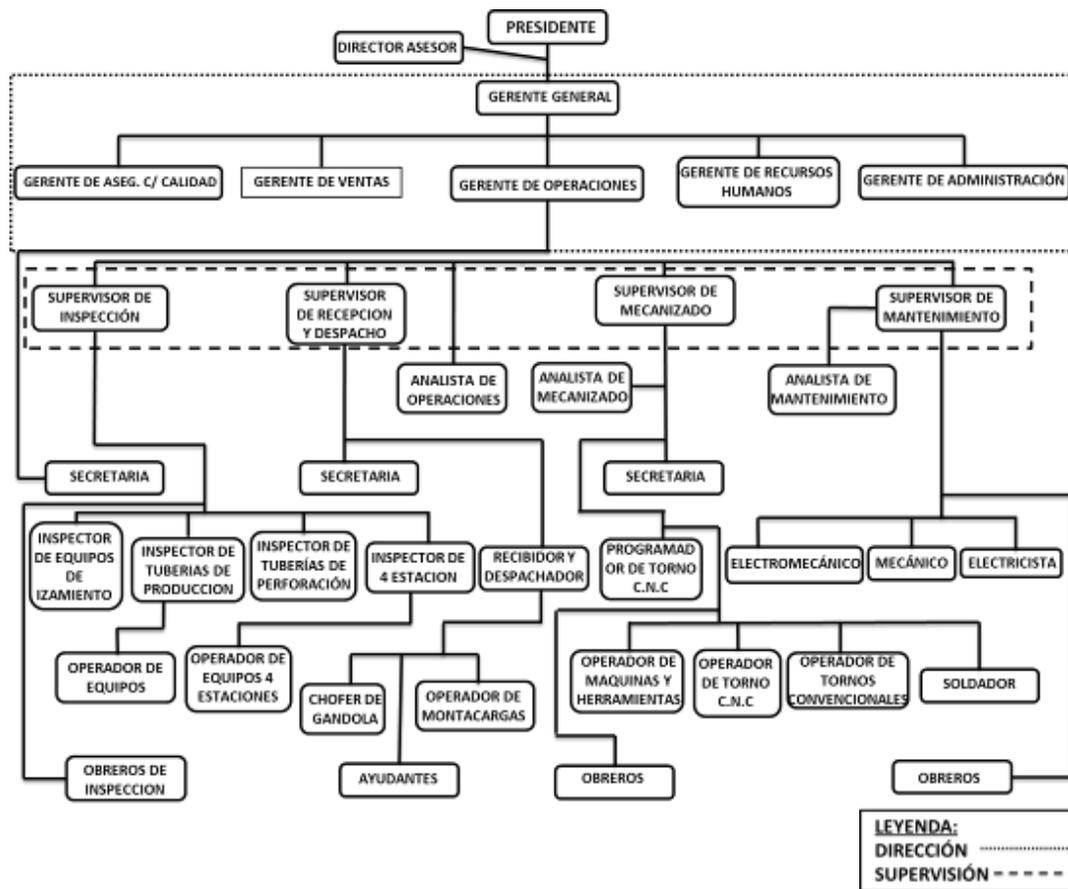


Figura 2.1. Organigrama de la Gerencia de Operaciones de la Empresa Tubo Servicios S.A.

Fuente: Tubos Servicios de Orientes S.A. (2017)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los antecedentes de los trabajos de investigación comprenden recursos documentales de segundas fuentes relacionadas con el tema objeto de estudio que permiten abordar en las primeras etapas de la investigación, información que guía el proceso del estudio propuesto. En tal sentido, el diseño de estrategias gerenciales planteado en el presente trabajo de grado se inició con la exploración de conocimientos previos contenidos en trabajos de investigación realizados en universidades venezolanas, los cuales aportaron valiosa información al investigador. Los trabajos de grado consultados se detallan a continuación:

Leal, F. (2015). *“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del departamento de mantenimiento de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A”*. Inicia el estudio describiendo la situación actual de la empresa relacionado con el sistema de mantenimiento, luego realizó el diagnóstico organizacional que revelo las oportunidades y amenazas existentes en el departamento estudiado. Siguiendo el desarrollo de los objetivos se realizó una auditoria interna que permitió detectar las fortalezas y debilidades. Los datos e información revelados en los objetivos desarrollados facilitaron la formulación de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Finalmente se estructuró el plan estratégico para contrarrestar los factores negativos y orientar eficazmente la gestión del departamento de mantenimiento de la empresa estudiada. La propuesta consistió en un plan de acción con objetivos claramente definidos con 12 indicadores de gestión para controlar los procesos del área de mantenimiento. La investigación se

ubicó en un nivel descriptivo con diseño de campo, apoyándose la recolección de datos en la observación directa, y la entrevista no estructurada y la encuesta escrita.

Este antecedente de investigación significó relevantes aportes, ya que las funciones que se desarrollan en el departamento de mantenimiento de la empresa estudiada guardan estrecha relación con las operaciones que ejecuta el personal del departamento de producción de Tubos Servicios de Oriente (TSO), S.A, es decir el diagnóstico y análisis del comportamiento laboral sirvieron para la realización con técnicas y herramientas similares, debido que se estudió un ambiente laboral presionado por cumplir una exigencia de imperante valor para el sistema productivo de la organización, lo que representaría una carga para el personal quien realiza tales operaciones.

Muñoz, L. (2015) *“Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la unidad educativa Alejo Zuloaga”*. La intención principal del mencionado trabajo de investigación consiste en proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la institución. Se determinó la existencia de elementos que no permiten una consolidación efectiva en la gerencia de dicha institución, por lo que se considera necesario un cambio que abriera la mejora del nivel organizacional. Abordada bajo una modalidad de proyecto factible, enmarcada en una investigación de campo, de carácter descriptivo. Para obtener los resultados se utilizó como instrumento una encuesta, tomando las alternativas del sistema y operacionalización de variables con las dimensiones respectivas. Para determinar la eficacia del contenido se utilizó la validez de expertos. Mientras que para obtener la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cron Bach. Entre tanto, el analizar y evidenciar la situación estudiada se empleó la estadística descriptiva, sustentando la propuesta como alternativa de solución.

La conclusión radicó en la necesidad de los docentes en actualizarse y materializarse a través de la praxis pedagógica y las estrategias gerenciales, lo que permitiría un clima organizacional sano, y productivo. Es por ello, que se recomendó considerar los factores que intervienen en el contexto educativo institucional y adaptarlo de acuerdo a las necesidades de manera sistemática a través de las estrategias gerenciales, lo que permitiría un clima organizacional satisfactorio para el trabajo educativo.

En relación al antecedente expuesto anteriormente, se puede resaltar la importancia de las estrategias gerenciales no solo en una empresa sino también en las diferentes organizaciones relacionadas con un cuerpo de empleados, en este caso una institución educativa, que llevando una misión y visión concreta, tienen la necesidad de cohabitar en un espacio laboral agradable y que permita la auto superación personal y profesional. Por lo que, es de interés la dirección conceptual de este trabajo de investigación pues une los términos estrategias gerenciales y clima organizacional, dando una relevante similitud en ambos trabajos, por tal motivo, fue de mucha utilidad para el desarrollo documental y más aún con los métodos de investigación para obtener la información necesaria en el estudio de clima organización de la Empresa TSO, S.A.

Webel, O. (2015) *“Estrategias gerenciales para incrementar el desempeño en los trabajadores del área administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, ubicada en Paracotos, Estado Miranda”* Esta investigación se fundamentó en proponer estrategias gerenciales para la aplicación de mejoras en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la organización mencionada en el título. El estudio inicio planteando la problemática observada mediante un estudio previo de campo, basado en la técnica de observación directa, la que permitiendo diagnosticar y fundamentar la investigación, para luego plasmar claramente cuáles eran los alcances, beneficios y delimitaciones en la que el autor debió ceñirse. El tipo de investigación

llevado a cabo en este Trabajo de Grado es de tipo descriptiva, a su vez esa investigación fue de tipo No Experimental. Los instrumentos de recolección de datos recabaron la opinión de los encuestados, es decir, los trabajadores del área de Administración de la organización en estudio; en donde se cuantificaron y analizaron los datos según la ponderación otorgada a cada ítem diseñado. Finalmente se procesaron los datos, mientras paralelamente se culminó la propuesta que persiguió el mejoramiento del desempeño del departamento elegido, demostrando así los conocimientos aplicados por el autor.

Este trabajo especial de grado fue de gran utilidad en la contribución del análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo y más adelante en la interpretación de los datos que se recolectaron a través de las técnicas implantadas. Estas técnicas de investigación dieron al investigador un impulso para desarrollar las estrategias gerenciales que fortalecerán el desempeño de los trabajadores, para esto fue importante determinar los factores que atentan contra el nivel de esfuerzo de los empleados. En dicha investigación se muestran varios factores que atentaron contra el desempeño de los trabajadores, entre ellos la notoria falta de incentivo y motivación laboral, la poca escucha de los obreros por parte de los líderes o jefes, y sobre todo la importancia de la implementación de estrategias gerenciales como herramientas factibles para el incremento del rendimiento laboral de los empleados.

Antúñez, Y. (2015) *“El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua”* Para implementar esta hipótesis fue necesario diagnosticar los factores que determinaron el clima organizacional de dicha organización bancaria, determinando el nivel productivo de sus empleados y analizando los factores clave del clima organizacional que interferían en el rendimiento de los trabajadores. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La

técnica de recolección de datos fue la encuesta y el cuestionario como instrumento, este último estuvo compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y subordinado a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cron Bach. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Concluye los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Esta investigación surgió debido a la deficiencia en el clima organizacional que influye negativamente en el rendimiento laboral de sus empleados, cuyo factor sería sometido a una encuesta bajo la modalidad tipo Likert. Este tipo de encuesta se consideró para tomar en cuenta el estudio del clima organizacional en la empresa TSO, S.A., ayudando así a la distribución de las preguntas por secciones, es decir, el cuestionamiento dependiendo el factor a tratar. También este trabajo de investigación consultado, demuestra una conclusión muy interesante, los empleados de la empresa en estudio, no se muestran satisfechos solo con la remuneración monetaria, sino que buscan una forma de reconocimiento por su esfuerzo en el logro de los objetivos de la organización. Esta última contribución llevo a deducir que cuando se habla de satisfacer las necesidades del trabajador, se debe tomar en cuenta varios aspectos, no solo el monetario, sino también el sentirse parte de un círculo social donde se valora por su participación y desempeño por desarrollar sus habilidades laborales.

Martínez, J. (2014) *“Evaluación del Clima Organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Empresa Ingeniería y Proyectos Industriales, Barcelona Estado Anzoátegui”*. El trabajo empleó una investigación de campo aplicándose la observación directa y una encuesta al personal administrativo que

labora en la gerencia de administración y finanzas de la empresa IPI, para estudiar las dimensiones de liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y reciprocidad para diagnosticar el clima organizacional de dicha empresa. El estudio se inserta en la línea de investigación de gerencia y corresponde al tipo de investigación descriptiva con diseño de campo. Entre los resultados destacaron relaciones interpersonales deficientes, tanto en el personal directivo y sus colaboradores ocasionada por la escasa interacción, falta de planificación y ausencia de actividades que fomenten armonía entre ellos; en tal sentido, se recomendó organizar actividades recreativas que induzcan las relaciones interpersonales entre el grupo de trabajo y los supervisores con el fin de intercambiar ideas, costumbres, culturas, opiniones entre ellos y por ende generar una mayor cooperación entre todos y así obtener resultados en el rendimiento de trabajo. También se recomendó establecer acciones de adiestramiento para estimular la comunicación eficaz y la motivación entre el personal de la gerencia de administración y finanzas de la empresa IPI.

Esta investigación contribuyó con el diagnóstico de los factores que atentan contra el clima organizacional, dando estrategias que favorezcan al mejoramiento de la motivación de los empleados, ya que, los resultados obtenidos en la investigación del antecedente anterior, muestran una situación de clima organizacional negativo a razón de las deficientes relaciones interpersonales de sus empleados y los líderes, inducido por la falta de planificación y programación de actividades recreativas que estimulen el desempeño personal dentro de la empresa a través de una participación real y una comunicación fructuosa entre sus miembros.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

Los estudios del Clima Organizacional ha tenido un aumento considerado en el interés por parte de investigadores y especialistas de muchos sectores organizacionales, especialmente en el campo de la gerencia, el concepto de clima organizacional surge de los estudios de Lewin, K. (1936) citado por Romero F., J. (2015) quien sostiene: “el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta”. (p. 1). La expresión situación global se refiere en estudios organizacionales, al comportamiento que subsiste en un medio ambiente determinado, este enfatiza que para comprender la conducta individual, es pertinente considerar el ambiente físico y psicológico donde se manifiesta.

Gibson (1996), citado por Brazón, B. y Marín, L. (2005), plantea que “El ambiente organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo” (p. 40). Lo que señala que, la conducta y comportamiento del trabajador, siempre estará influenciada tanto por el ambiente físico que lo rodea, como por la dirección y organización de la empresa, en cuanto a procesos, políticas y normas. En este sentido, se puede recalcar que dentro del clima organizacional circulan varios elementos que intervienen en su correcto funcionamiento.

Según Chiavenato, I. (2000) el clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último

determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también. (p. 86)

Por su parte, el medio ambiente laboral puede abarcar una infinidad de características que determinan el clima organizacional que pueda tener; éstas varían de acuerdo a la organización, y al grado de exigencia que esta implemente dependiendo de la etapa o procesos que estén pasando. No obstante, lo que sí se puede observar son las similitudes de los fenómenos que afectan el desempeño de los trabajadores, entre estas desmotivación, presión laboral, rutina laboral, en fin, todo esto conllevando a situaciones concretas que podrían ser motivo de análisis para implementar estrategias gerenciales que optimicen el clima organizacional.

De manera tal, que es importante que la gerencia se preocupe en realizar evaluaciones del ambiente laboral, ya que al determinar el descontento de los trabajadores pudiera decirse que existe un clima afectado. Por lo tanto, al aplicar los estudios adecuados, implicaría cambios al descubrir los elementos que estarían interfiriendo en el comportamiento de los empleados, propiciando soluciones factibles al clima organizacional.

Entre tanto, Chiavenato, I. (op. cit.) al hablar del clima organizacional, lo define como un factor fundamental dentro de una estructura organizativa:

El clima organizacional se refiere al 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. 86)

Para por su parte, Dessler, G. (2001) representa el Clima Organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura”. (p. 188)

Se puede afirmar que el clima organizacional se refiere a la percepción de un enfoque subjetivo de la persona que trabaja en un ambiente laboral determinado, fijando un criterio personal según sus ideales dentro de la organización. Estos ideales pudieran ser satisfechos por medio de este conjunto de factores que son parte importante para la eficacia del clima organizacional. De tal consideración se desprende la importante lista de aspectos positivos que las organizaciones empresariales deben otorgar al clima organizacional, lo que conllevaría a tomar decisiones y establecer estrategias para proporcionar y adecuar dichos factores y permitir un ambiente laboral sano propenso al rendimiento laboral y la productividad en general.

En el siguiente esquema se muestran una serie de elementos relacionados al Clima Organizacional. (Ver figura 3):

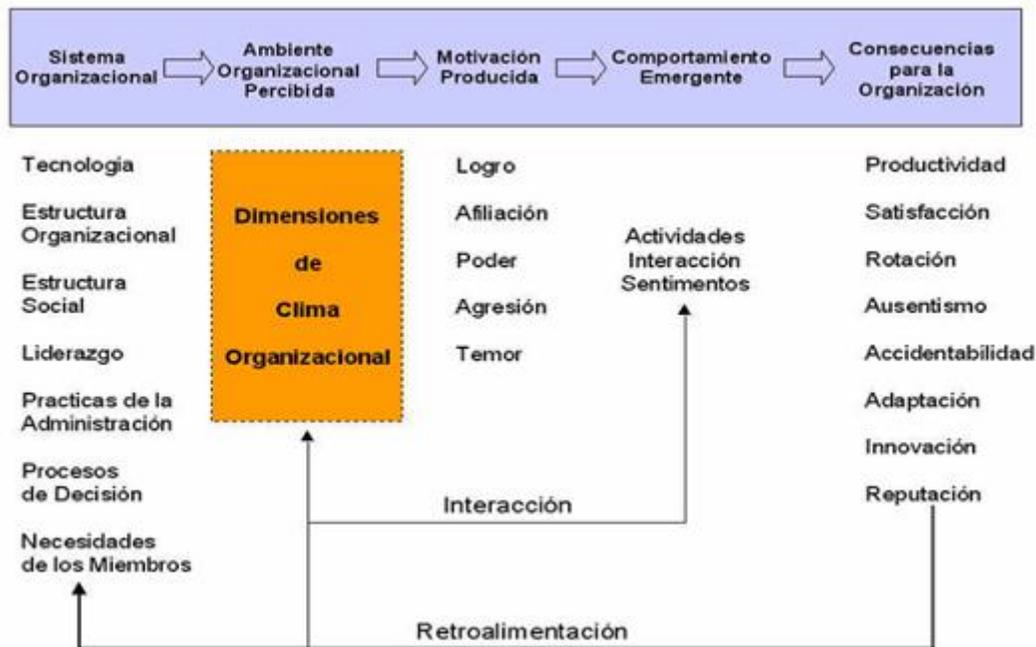


Figura 3. Esquema de Clima Organizacional

Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Partiendo de este Esquema se podría definir al clima organizacional como un filtro por el que circulan distintos factores objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de allí, la evaluación del clima organizacional midiendo la manera en que se percibe a la organización. Las características sistemáticas que determinan el clima organizacional repercuten sobre la motivación en sus miembros y en la reacción del comportamiento en dicha organización. Este comportamiento puede variar en sus consecuencias para las organizaciones, productividad, satisfacción, innovación, ausentismo, reputación, entre otras.

Así mismo Campbell y colaboradores (1970) lo definen como “una variable situacional” y lo describe como “un conjunto de atribuciones específicas de un órgano particular que puede reflejar la manera como se dan las relaciones en la organización, sus miembros y el medio ambiente” (p. 144). Es decir, es un medio cambiante, dependiendo de las situaciones que acontezcan en el ambiente laboral, ya

sea desde el relacionarse entre sus miembros o la manera en que se dictan los procesos productivos de la organización.

2.2.2. Importancia del Clima Organizacional

La particular importancia de este estudio reside en el hecho de que la conducta de un empleado no se debe al resultado de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De acuerdo a lo planteado por Guillén, C. y Guil, R. (2.000) citado por Brazón, B. y Marín, L. (op. cit.):

El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma. (p. 17)

Un adecuado o inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, de aquí parte la importancia de la percepción que los miembros tienen de la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. Según Davis, K. y Newstrom, J. (1991):

El Clima Organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras. (p. 582)

En síntesis, el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

2.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Son diversas las acepciones sobre las dimensiones o la estructura del clima organizacional. En este estudio se basará en los estudios de Litwin, G. y Stinger, R. (1978), quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad: 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.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafíos:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p. 44)

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. 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 configuración detallada infiere que los aspectos definidos del Clima Organizacional influyen 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 laboral, entre otros. Alvarez, R. (2008) sugiere otras teorías para medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo (p. 275)

2.2.4. Factores del Clima Organizacional

El clima organizacional está relacionado a diversos aspectos que conforman el ambiente donde desempeñan sus labores los trabajadores, coexistiendo factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales. En tal sentido, la valoración de dichos factores requieren por un lado medir aspectos objetivos-materiales como por ejemplo, las condiciones físicas de reconocimiento del trabajo utilizados por la empresa, tales como premios y castigos; así mismo la equidad y los planes de remuneraciones, la promoción, la seguridad laboral y otros elementos vinculados a la “Calidad de Vida Laboral” que se dispensa a los colaboradores.

Para que la gerencia obtenga una colaboración más pro activa de parte de los empleados es importante que se mantenga alta la motivación. En muchos casos suele ser un reto, ya que existen diversos grupos de empleados, que a su vez poseen necesidades totalmente diferentes y muchas veces desconocidas por los líderes o jefes, habiendo así diversos factores o variables que aportan desmotivación dentro de las organizaciones. Tales factores los nombra Robbins, S. (1996) citando a García (1995), estos son:

Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores éstos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados. (p. 115)

Tomando en cuenta estas características se pueden determinar dos variables que afectan a los empleados del departamento en estudio, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución, a su vez, motivar a los empleados por medio de acciones concretas que mejoren el ambiente laboral que los rodea. Brazón, B. y Marín, L. (op. cit.) citan a Brunet (1.998), quien indica que:

La conducta humana es función de las personas implicadas y del entorno. En efecto todo individuo en el trabajo está provisto de actitudes, aspectos físicos y psicológicos, que al ponerse en contacto con el entorno físico y social llegan a determinar su comportamiento. Es por ello que éste va a depender de la situación que se presente en el momento. (p. 65)

De igual manera, también se debe evaluar los elementos subjetivos-preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

2.2.5. Aspectos Subjetivos del Clima Organizacional

Para Chiavenato, I. (1999), “el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos”. (p. 137) Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya

que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. De modo que un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad.

De allí que existan muchos factores que puedan resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de líder demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son.

Por lo que, se puede considerar que el comportamiento del líder ante un colectivo, su capacidad para afrontar retos y la manera de involucrar al colectivo de trabajadores es determinante en el nivel de motivación y/o satisfacción de los subordinados, puesto que para un líder debe quedar claro que los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

En este sentido, es de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan. Entre los factores necesarios a considerar para un cambio continuo en un clima organizacional diferenciable para cada organización, por poseer cada empresa características distintivas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis, K., y Newstrom, J. (1991) citados por Jimenez, M. (2008): “Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, Estrés, Conflicto, Comunicación, Liderazgo”.(p. 15)

Pues bien, los factores y estructuras del clima organizacional dan lugar a un determinado ambiente laboral, en función a las percepciones de los miembros. Este resultante induce determinados comportamientos en los individuos los cuales inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito. Dichas percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros.

2.2.6. El Liderazgo

El liderazgo tiene una infinidad de conceptualizaciones: Es definido por Terry (1997) como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo” (p. 408). Al respecto, Bayón, F. (1998) conceptualiza el liderazgo: “la capacidad de ciertas personas para influir en otras, teniendo el líder capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio” (p. 191). De acuerdo a lo señalado, el liderazgo es la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones, actitudes y comportamiento de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con las personas para realizar y lograr los objetivos trazados dentro de una organización.

2.2.6.1. Características de un Líder

Los líderes son personas que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos y de cierta actitud emocional le permite captar sensiblemente las necesidades de las demás personas, tiene conductas más o menos permanentes para influir y convocar la energía de los individuos así como de los grupos motivándolos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación. Por ello, Gil, R. (1997) señala las características de un líder, entre ellas prevalecen:

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que allí existen. La primera significación del líder es aquel que sobresalga en algo que le interesa, el más brillante, mejor organizado, con mayor tacto, el más agresivo o más bondadoso. El líder debe organizar, vigilar o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que tenga. Tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (p. 202)

Los aspectos señalados muestra que el líder tiene influencia en el desempeño de los trabajadores, el cual interviene directamente en las inquietudes, iniciativas y creatividad, también incluyen su disposición para asumir la responsabilidad del logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y capacidad para comunicarse con los demás. Las características personales de un líder facilitan la consecución de los objetivos organizacionales. Su efectividad depende de cierta manera de esas cualidades individuales, combinado con la situación en la que se espera que dirijan, así como de las características y necesidades de sus seguidores.

Por su parte Chiavenato, I. (op. cit.), indica que existen diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona: “se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y que está ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad.” (p. 212). El autor mediante este enfoque evidencia que el liderazgo es un proceso con una intencionalidad y modifica el comportamiento del empleado para acercarlo con disposición a las metas de la organización a través de una comunicación interpersonal.

El liderazgo, a pesar de implicar una acción sobre otros, es un tema decisivo en los actuales momentos, cuando los límites se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas se encuentran en una constante lucha por ser cada vez

más competitivas; aspecto que ha generado que las personas que la conforman sean eficientes, eficaces y capaces de dar mucho de sí para la prosperidad de la institución.

Según Mcshane y Von Glinow (2010):

El liderazgo en primera línea puede jugar un papel importante para el éxito de una organización. Más que socavar la coordinación entre los empleados de primera línea, los supervisores realizan una labor de fortalecimiento de la coordinación gracias a la estimulación y el asesoramiento. La coordinación de relaciones tiene, a su vez, un efecto drástico tanto en el rendimiento de calidad como en el rendimiento eficiente. (p. 21).

Una nueva concepción del liderazgo, necesaria para el mantenimiento de las organizaciones actuales, consiste en el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

En este sentido, gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común y eficaz, sin olvidar la importancia que tiene ese trabajo en equipo, núcleo central de la eficacia colectiva, donde las funciones, las normas, el desarrollo y la cohesión juegan un papel primordial para que estos puedan alcanzar un alto grado de efectividad, convirtiéndose en una fuente potencial de éxito y de realización personal de allí que deba mantener constantemente relaciones interpersonales.

2.2.6.2. Relaciones Interpersonales y Liderazgo

Las relaciones interpersonales son factores comunes y vitales para la consecución de sus objetivos organizacionales. Es un proceso el cual enlaza los diversos componentes de la empresa; se encuentra en todos los niveles e influye en cada una de las personas involucradas en ella. Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización.

Al respecto Soria, V. (2004) define las relaciones interpersonales como “un cuerpo sistemático de conocimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones” (p. 38). De lo anteriormente mencionado, las relaciones interpersonales tienen gran importancia y toman en consideración el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral.

El funcionamiento de cualquier empresa está influenciado por el comportamiento humano, por las relaciones interpersonales entre los individuos y los grupos dentro de estas. A pesar que el desempeño individual es el factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, por ello, los individuos solos no pueden alcanzar los objetivos por tal motivo están en la necesidad de relacionarse e interactuar para el logro de los mismos. Un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas y objetivos de la organización, sino que interviene de manera fundamental en las relaciones interpersonales de los individuos que allí laboran.

Las relaciones interpersonales van a depender en algunas ocasiones del estilo de liderazgo al que se encuentran expuestos. Por ello el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, y ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es considerada como una fuerza psicológica que incluye conceptos de autoridad, el cual se refiere a las distintas maneras de introducir cambios en el comportamiento del

individuo como en el grupo, así de acuerdo a la influencia del líder en los equipos de trabajo, así serán las relaciones interpersonales.

2.2.6.3. La Comunicación y el Liderazgo

La importancia del factor humano en la empresa coloca en primer plano a las comunicaciones y al determinante papel que juega el liderazgo dentro de este proceso. La comunicación está basada en la reciprocidad que permite por una parte, la transmisión correcta de un emisor (líder) y un receptor (trabajador) a fin de que este la entienda y produzca en él, el comportamiento y la acción esperada por el líder. Así existe una diversidad de conceptualizaciones sobre la comunicación, en este sentido, Castillo (1998) la define como: “el proceso dinámico en el cual se envía y se reciben mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones” (p. 289). Davis, K. y Newstrom, J. (1991) citado por Chiavenato, I. (op. cit.) definen la comunicación como: “el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. (p. 76).

Considerando lo señalado, la comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus procesos internos uno con otro, por medio de la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Los líderes, mediante el proceso de comunicación deben permitir que cada individuo se integre en el seno de la empresa como un elemento decisivo de un conjunto, permitiendo el logro de metas en la empresa. La eficiencia de las personas que trabajan en una organización depende de cómo los líderes efectúen la comunicación, básicamente al momento de informar, influir, persuadir e integrar, la manera de desarrollar el proceso de comunicación indicará a corto plazo el éxito del líder en la empresa.

2.2.6.4. La Gestión del Líder en su Hacer

En la actualidad, la gestión de recursos humanos representa la base administrativa de las organizaciones postmodernas, por jugar un rol cada día más estratégicos en la planeación y liderazgo, que se mantiene alineado a la dirección por estar consciente de la importancia del aprovechamiento del talento humano en el éxito de los objetivos y la productividad. El director es el integrante de la organización que desarrolla funciones que le dan vida y la continuidad de la empresa. En un sistema cambiante y de tanta competencia, es la calidad y capacidad de los directores lo que determina el éxito de las actividades.

La dirección de una empresa, es el órgano de la sociedad encargado de hacer productivo sus recursos, evidentemente que es responsable de lograr de un modo organizado el progreso de la empresa. La acción estratégica de los líderes, representa la conducción básica del hacer laboral, Sandoval, C. (2004) define al líder como “las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes” y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas” (p. 32). He aquí la principal cualidad, de los gerentes que debe ser un “líder” que actúe en función del bienestar común del hombre y la empresa. En relación a lo anterior, se define organización, según Bracho, O. y García, J. (2013) de la siguiente manera: “una organización puede ser definida con una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, cuyo funcionamiento se caracteriza por ser continuo en el tiempo y orientado al logro de una meta común o un conjunto de meta...”. (p. 150)

Es evidente, que cada organización es una unidad social dentro del gran sistema que hace la sociedad, donde cada una experimentan realidades, objetivos, acciones, estrategias y proyecciones estratégicas diferentes que van a estar acondicionada por el

hombre, con su desempeño desde la directiva hasta el último eslabón de la cadena de mando. En función de lo planteado anteriormente, Sandoval (op. cit.) considera que:

Gerenciar y liderizar son elementos que se combinan para un fin común, que permite el aprendizaje de diferentes técnicas que le permitan a la persona tener indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común. (p. 32)

La clave está en contar con un líder altamente calificado, que convine en sus acciones, varios tipos de liderazgo, fundamente su gestión en el crecimiento del valor humano y posea herramientas administrativas acorde con la realidad social, política, económica y cultural del entorno organizacional, capaz de planificar o planear estrategias innovadoras que orienten al recurso humano, hacia la realización personal.

Sandoval (op. cit) los gerentes “tenemos que expresar el esperado logro en término de planes y programas que indiquen cuanto de que cosa se necesita para producir en qué fecha; es decir, tenemos que establecer metas de producción y planes de trabajo para alcanzar esas metas.”(p. 33). Para Reyes, P. (2007) “el líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente.” (p. 409)

Tomando en consideración los aportes de las citas anteriores, queda claro que la gerencia o el líder debe contar con un esquema de acciones secuenciales, con periodos de tiempo establecidos, pasos a seguir, posibles cambios a generar, para no perder de vista el objetivo. Evaluando permanentemente los procesos, logros, debilidades y avances en función de lo que se quiere lograr. Alles, M. (2006) considera que “cada empresa tiene que aplicar soluciones con sus dimensiones y posibilidades, y dentro de las nuevas tendencias no copiar recetas que fueron exitosas

en otras empresa sino incorporar buenas prácticas adaptadas a su propia realidad.”
(p.9).

Es evidente que la importancia de planificar o gestionar en función de la realidad, se trata de reconocer las diferencias individuales de las organizaciones como única e irreplicable, es por ello que se debe tener claro la misión, visión y objetivos, al ser pasos firmes en el camino del hacer gerencial, porque de romper con este principio diferencial de la gestión, la organización perderá tiempo y esfuerzo humano, que al no ajustarse al contexto sus objetivos perderán el sentido real alterando así su cultura organizacional.

2.2.7. Motivación

La motivación es un elemento que influye positiva o negativamente en una persona, estimulándola psicológica, emocional y sentimentalmente para lograr realizar una actividad o trabajo determinado. Este factor del clima organizacional anima a los empleados de cualquier ámbito laboral, a través de diferentes acciones, que dependiendo de las necesidades que se perciban en el trabajador, equilibre el comportamiento que se adecue al rendimiento del logro de los objetivos planteados.

Blanchart (2009), afirma que la motivación:

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso actual puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influenciados por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias. (p. 125)

Considerando lo indicado por el autor, entonces cada individuo requiere de algún tipo de acción que mejore su bienestar físico, social, cultural, entre otros para realizar efectivamente sus actividades, ya que todo ser humano requiere de algún medio que satisfaga sus necesidades.

2.2.7.1. La Motivación y la Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, I. (op. cit.), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

El comportamiento es causado, es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es motivado, los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento, y está orientado hacia objetivos, existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo. (p. 145)

Cuando el personal o actualmente llamado talento humano se siente motivado presenta una conducta de satisfacción, la cual genera que el sujeto realice sus actividades en el tiempo requerido y de forma segura y confiable.

2.2.7.2. Motivación para Contribuir

En este particular, Ivancevich, I. (2005) destaca que:

La participación activa es un elemento motivador en las personas, en la medida que obtienen su empoderamiento liberan sus propias aptitudes creativas para destacar en sus labores, y al permitirseles que todos participen dejan de ser simplemente aprobadores de ideas pasando a ser cocreadores de un plan donde cada uno expresa su sentir creativo e innovador. (p. 73)

De igual forma, Blanchard, K. (2004) afirma:

La gente crea un cumulo de ideas que descienden en el éxito general, en una empresa donde todos participen y contribuyan con una mecánica grupal que anime el proceso del logro de los objetivos garantizará además de la consecución de los mismos, el hecho de establecer una motivación guiada por la importancia que se le infunde a cada individuo como factor de crecimiento de la organización. (p. 95)

Es importante señalar, la valoración hacia cualquier idea por muy grande o pequeña que sea, ya que en el futuro cualquiera de esas ideas pueden ser la salida a un problema crítico. El motivar y alentar a crecer, preocuparse por el adiestramiento de todo el personal, es la llave de un proceso de empoderamiento el cual vincula y toma en cuenta de manera importante a todos los integrantes del equipo, no a uno más que a otros en vista de hacer de la motivación un sistema uniforme el cual contagie buena vibra e invite a una evolución permanente, garantizando así el bienestar y el sentido de pertenencia como valores humanos que hacen eco en cada ser y como resultado hará eco en el bienestar del negocio

Reforzando las posturas conceptuales anteriores, Newstron (2007) acota:

La participación o contribución debe estar sujeta a ciertas circunstancias para su ejecución por parte de los empleados, entre las cuales se pueden indicar las siguientes: Tiempo para participar, beneficios potenciales por la participación en equilibrio con los costos del mismo, la participación debe ser interesante y pertinente, los participantes deben tener la habilidad (inteligencia y conocimiento técnico) para participar, deben ser capaces de entender y darse a entender, no debe sentirse ni hacerlo sentir amenazado por su posición en la participación. (p. 231).

En este sentido, las reglas claras de la participación proveerán al empleado un ambiente relajado y efectivo para recrear los aspectos, ideas, y situaciones que le preocupan, será entonces una característica del empoderamiento la cual asumirá sin riesgo y bajo su completo dominio.

2.2.7.3. El proceso de Motivación y el Liderazgo

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando con y mediante sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subordinados para que cumplan con sus deberes y responsabilidades en una forma útil y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama procesos de motivación, al respecto, Harris (2001) señala: “el patrón de motivación es el proceso de originar una acción y mantiene en actividad el progreso y a la vez regula el patrón de actividad.” (p. 214).

Mediante la motivación, el líder puede lograr cambios en la conducta de las personas, a favor de ellos mismos y de la organización. Estos cambios de conducta que se observan mediante la acción, reacción o actividades, varían de acuerdo a las prioridades y a las necesidades que tengan los empleados que desempeñan las funciones dentro de la misma. De acuerdo a esto, el proceso de motivación atrae e inicia la acción y sirve también como factor en la continuidad de la actividad hasta que se cumplen los objetivos, también se incluye la recompensa al empleado por sus esfuerzos, tal actividad la realiza el líder en la empresa así se cumplen las metas personales y a la vez las organizacionales.

2.2.8. La Comunicación en las Organizaciones

Existen varias modalidades de poder comunicarse en las organizaciones, en tal sentido, Castillo (1998) señala los siguientes tipos de comunicación presentes en las empresas:

Por relación o no a la estructura jerárquica, estas pueden ser Formal, es la general la escrita, informes, cartas, entre otros y la Informal, manifestándose de manera oral, por conversaciones y los rumores. 2. Por su dirección, dividiéndose en descendente, ascendente y comunicación

horizontal o lateral, a continuación se explican: a. Descendente. Este tipo de comunicación influye desde la persona con los más altos niveles de la organización, hacia las de niveles más bajos de la jerarquía. La comunicación que circula por este canal puede ser instructiva, informativa o disciplinaria, por lo cual la utilizan los gerentes para asignar metas. b. Ascendente. Se dirige al personal de la dirección de la empresa. Tiene la función de hacer llegar a la dirección las aspiraciones, ideas, sugerencias, colaboración de todo el personal y al mismo tiempo verificar la validez del proceso de comunicación a través del Feed-Back. c. Comunicación horizontal o lateral. Es cuando dentro de una organización las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico circulan y transmiten información dentro de ese nivel. Este tipo atraviesa la línea jerárquica, es decir, se transmite sin ser necesario utilizar canales formales de autoridad, como lo son el sentido ascendente o descendente. (p. 290)

Los aspectos señalados permiten determinar que para poder comunicarse a muchos niveles con gran número de personas y en múltiples formas, se puede efectuar a través de canales ya establecidos, los cuales permiten la transmisión de información por medio de escritos, visuales, orales, por gestos, sonido, entre otros. Cada tipo de comunicación tiene características diferentes de claridad, rigidez y flexibilidad de la información que se desea transmitir.

Cabe destacar, para que exista un personal satisfecho, motivado es necesario un elemento primordial y este es el motivo, a fin de poder actuar bajo razón, deseo y necesidad. Sin embargo, en muchas empresas se aplica dos tipos de motivación las cuales influyen directamente en el comportamiento del personal y en los resultados, en este sentido, Harris (op. cit.) plantea dos tipos de motivación, descritas a continuación:

Motivación positiva. El modelo de la motivación positiva está basado en el esfuerzo, el cual se produce si la estructura de motivación-recompensa sigue los criterios siguientes: 1. La recompensa lograda tiene valor para el empleado. 2. La magnitud de la recompensa es importante para el empleado. 3. El trabajador tiene confianza en su capacidad para obtener la recompensa. 4. Las recompensas otorgadas, deben reflejar realmente las contribuciones del desempeño individual. Motivación negativa.

Consiste en inducir el comportamiento o desempeño deseado en un subalterno, mediante el uso del temor. La suposición que fundamenta el proceso de motivación negativa es que por naturaleza los individuos necesitan protección, desean preservar y proteger lo adquirido, así pues los motivos básicos del trabajador incluyen la preservación de sus logros anteriores y de esta manera las necesidades satisfechas no peligran por las acciones futuras. (p. 227)

En fin, cada modelo de motivación se basa en motivos positivos y recompensas constructivas, y esta se fundamenta en que si el personal quiere mejorar las condiciones existentes, estará dispuesto a dirigir sus esfuerzos y acciones hacia un comportamiento útil para la organización siempre y cuando visualice medios para satisfacer las necesidades, y el líder oriente esos esfuerzos hacia el éxito de la institución.

2.2.8.1. Medios Utilizados en el Proceso de Comunicación

La comunicación se convierte en el aportador real del proceso social, por lo tanto, permite hacer posible la interacción, a través de ella los hombres se convierten y se conservan como seres sociales por medio del uso de la palabra. De acuerdo a esto, Chruden, H. y Sherman, A. (2005), plantean los medios aplicados en el proceso de comunicación para que sean más efectivos, siendo estos los siguientes:

Comunicación escrita de la gerencia (Dirección). Es un medio esencial porque se fijan los procedimientos que permiten al personal directivo tanto superior y media puedan comunicarse con efectividad hacia el personal subordinado y entre ellos mismos. Se emplean varios medios como lo son cartas, Memorando, boletines de información, descripciones de trabajo, manuales de procedimientos, entre otros. Comunicación escrita de los empleados. Esta comunicación se expresa a través de la palabra escrita, es de gran valor en las organizaciones, especialmente cuando se requiere que la información quede a disposición para consultas posteriores toda información escrita deberá estructurarse en forma clara y sencilla para presentar y entender fácilmente el mensaje. Comunicación cara a cara. Es el medio más rápido para transmitir un mensaje, además se registra una reacción inmediata haciendo que los receptores manifiesten al

instante el alcance de la información y así poder sugerir alternativas. En este medio se realiza el intercambio directo de ideas, esta se expresa en los comités, reuniones, conferencia y grupos de trabajo. (p. 316).

A través de estos medios se puede lograr una comunicación más efectiva, porque se transmite de acuerdo al tipo de información que se quiere transmitir, guiándose entonces por los canales establecidos en la estructura organizativa de la empresa, respetando así las líneas de unidad y mando.

2.2.8.2. Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación constituye uno de los fenómenos más complejos e interesantes del ser humano, en este proceso la gente interactúa con el propósito de realizar integración tanto interpersonal como intrapersonal, por ello, Davis, K. y Newstrom, J. (op. cit.) establecen lo siguiente:

Los empleados de los niveles bajos tienen necesidades de comunicarse, hay que suministrarle las instrucciones acerca de su trabajo. La necesidad de contar con información objetiva es sumamente importante para el personal de una empresa, tras mejores resultados en su proceso productivo. (p. 96)

Gran parte del tiempo de los gerentes (directores y supervisores) está dedicado exclusivamente a la comunicación, porque interactúan constantemente con los supervisores, clientes, trabajadores, docentes, entre otros, generándose así un flujo continuo de información, donde se transmite un intercambio de ideas, que le permitirá planificar los objetivos organizacionales, el proceso a seguir y al final hacerles conocer a los empleados, cómo y cuándo deben ser realizados. Así, el fenómeno de la comunicación está presente en todas y cada una de las características que definen el concepto de organización, al respecto Gil, R. (op. cit.) indica:

Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, la comunicación permite las relaciones entre unidades. Las organizaciones están orientadas hacia fines que se pretenden conseguir, estos han de ser

conocidos por sus miembros para su cumplimiento. La diferencia de funciones exige la delimitación de las mismas. La coordinación de las actividades de sus miembros exige proceso de comunicación. La continuidad en el tiempo requiere la transmisión de los elementos que mantienen la identidad a través de un proceso de comunicación (p.50)

Por lo tanto, la importancia de la comunicación en el estudio de los procesos sociales dentro de las organizaciones es difícil de relegar, debido a que la comunicación es el medio por el cual una persona influye sobre. Cuando se produce la comunicación, se inicia un intercambio sucesivo de significado entre el emisor y el receptor; con reacciones de ambas partes, la suma total del mensaje transmitido, sus gestos, tono de voz, postura y movimiento, en fin cualquier acción que pueda afectar a la otra persona.

2.3. Bases Legales

Toda investigación es sustentada en leyes y/o normas que constituirían las bases del tema o problema en estudio, es decir, todas las referencias de cumplimiento obligatorio que soportan la investigación. De allí se hace necesario consultar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA
DE VENEZUELA (1999)

Título III

De los Derechos Humanos Y Garantías, y de los Deberes

Capítulo II

De los Derechos Sociales y de las Familias

Artículo 87: toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de ese 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 no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 21)

Es importante destacar lo necesario del trabajo en la vida de cada persona, puesto que el trabajo es un derecho, ya que, como cohabitantes de una nación, el estado está en su deber de otorgar un empleo digno y con las condiciones adecuadas a cada individuo a través de las capacidades y formación que esté tenga. Por otro lado toda persona está en el deber de desempeñar un trabajo que permita aportar progreso y avance al medio donde vive, a la sociedad, a su familia y a sí mismo. Sabiendo esto, es importante señalar que en este trabajo de investigación se le dará abundante relevancia al derecho, que tiene toda persona, al trabajo digno partiendo de las

condiciones y a su vez tomando en cuenta los deberes que tiene el trabajador en su entorno social y laboral.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, DE LOS TRABAJADORES Y
TRABAJADORAS (2012)

Título III

De la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo

Capítulo V

Condiciones dignas de trabajo

Artículo 110: Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y la mejor de la producción, causarán una más alta remuneración para los trabajadores y trabajadoras.

A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista este, sus trabajadores o trabajadoras acordaran, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos consideraran los incentivos para los y las participantes, según su contribución. (p. 94)

El objetivo de este artículo es motivar a los empleados de una organización a mejorar su rendimiento laboral por medio de un incentivo lucrativo o no lucrativo, dependiendo el acuerdo que tengan los trabajadores de dicha empresa con la misma. Es necesario denotar que al realizar el estudio documental y de esta ley, el investigador presenta argumentos firmes que, los trabajadores son quienes optimizan o atrasan el proceso productivo de la organización, dependiendo de las condiciones que estos estén atravesando, es por esto que innumerables empresas, apoyados en estos basamentos legales, tratan de incentivar para el mejoramiento continuo de la productividad a través de una generosa remuneración.

Artículo 156: el trabajo se llevara a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a. El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b. La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c. El tiempo para el descanso y la recreación.
- d. El ambiente saludable de trabajo.
- e. La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f. La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p.133)

Así como una remuneración o incentivo puede motivar el mejoramiento productivo en los trabajadores, también lo hace las condiciones premeditadas al desarrollo personal de un individuo, como lo son las actividades programadas para la formación o capacitación en los diferentes departamentos laborales, actividades deportivas entre los trabajadores y familiares, la adecuación de espacios de trabajo sanos y seguridad industrial. En fin, este tipo de actividades motivacionales serán de ayuda para la proposición de algunas estrategias, dentro de este trabajo, que permitan satisfacer las necesidades físicas, mentales y emocionales del empleado de la organización estudiada.

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE
TRABAJO (2005)

Título IV

De los Derechos y Deberes

Capítulo I

Deberes y Derecho de los Trabajadores y Trabajadoras

Artículo 53: los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: 1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos. 2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral. 3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento,... 12. Participar activamente en los programas de recreación, utilización de tiempo libre, descanso y turismo social. 13. Expresar libremente sus ideas y opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo. 16. La

privacidad de su correspondencia y comunicaciones y al libre acceso a todos los datos e información referidos a su persona. 17. Recibir oportunamente las prestaciones e indemnizaciones contempladas en esta Ley. (p.47)

En el aporte anterior se refleja una serie de derechos que tienen los trabajadores de una organización con respecto al buen y correcto desarrollo de ambientes de trabajo, como también el mejoramiento de la condición de vida de los empleados partiendo de la satisfacción de las necesidades psicosociales del empleado. A su vez se mencionan principios sobre la adecuada comunicación que debe existir en el espacio de trabajo cotidiano, es decir, la información que debe recibir y que tiene acceso el trabajador para el correcto desempeño de sus funciones diarias y el libre compartir de ideas con respecto a las decisiones dentro del cargo que ejerce. Así como también las relaciones interpersonales y relaciones laborales dentro de la organización.

Estas aclaraciones fueron de gran interés dentro del estudio, ya que, por ellas se puede dar razón a los argumentos del investigador y de muchos intelectuales de la materia sobre el estudio de clima laboral. Cada una de estas cláusulas significa un impulso considerable para los resultados de esta investigación, puesto que sin ellas, los argumentos y propuestas a raíz de lo estudiado, serían nulos.

Artículo 60: El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el

desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o trabajadora y su entorno laboral. (p. 56)

Todo supervisor o líder potencial de un área o departamento de una organización tiene el deber de formar a sus trabajadores en el correcto uso de los equipos, maquinarias y/o herramientas para el buen desempeño de sus funciones. Al mismo tiempo, todo líder debería llevar un seguimiento de sus trabajadores para descubrir el comportamiento y las capacidades que pueda tener dentro del ambiente de trabajo, de allí, adecuarlos a las funciones más apropiadas a sus talentos y aptitudes. Es por esto que cuando se habla del fortalecimiento del clima organizacional, es necesario estudiar factores como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, y así como otros elementos de estudio que intervienen dentro de la supervisión del talento humano, en este caso del departamento de producción de la empresa TSO,S.A.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Los proyectos de investigación se apoyan en métodos y procedimientos que abarcan desde la selección del tema objeto de estudio hasta los resultados a alcanzar. Esto se traduce en lo que en el campo de la investigación se denomina metodología. El proceso de búsqueda de conocimiento implica la recolección, organización y procesamiento de datos lo cual constituye el marco metodológico, que Acevedo, D. (1999) define:

Como la fase en que el investigador plantea su estrategia para el estudio de los hechos o fenómenos objeto de la investigación, formulando operativamente que le permita acercarse a este y conocerlo tal como es a través del diseño de estudio del cual se derivan los métodos, técnicas y tratamiento de los datos. (p. 231)

Esta definición conlleva a la estructuración de herramientas como técnicas, instrumentos y demás recursos que faciliten la búsqueda y procesamiento de información requerida para dar respuesta al problema o situación planteada como estudio. Dentro de esta perspectiva a continuación se describe la metodología que sustenta el estudio realizado en el departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A (TSO) relacionado al clima organizacional.

3.1. Tipo de la Investigación

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. El estudio a realizar en el departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A se encaminara desde el tipo descriptivo. Al

respecto Sierra (2004) citado por Corral, Y. y otros (2012), define la investigación descriptiva:

Está dirigida a determinar cómo es y cómo está la situación de las variables que deberían estudiarse en una población, la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno (prevalencia o incidencia) y en quiénes, dónde y cuándo se está presentando ese fenómeno (p. 57)

Al adecuar el estudio a la naturaleza de una investigación del tipo descriptiva, se desentrañaran los hechos recolectados, es decir, se caracterizará el clima organizacional presente en el área de producción de la empresa en estudio, tales como el liderazgo, la comunicación y factores que inciden en la motivación laboral, así como también en la productividad del referido departamento de producción. Por su parte Arias, F. (2006) expresa:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de la investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24)

Al considerar las definiciones anteriores se percibe que el estudio propuesto establecerá un conjunto de hallazgos que facilitaran la comprensión de un fenómeno que causa un impacto directo o indirecto en el ambiente de trabajo del departamento de producción de la empresa TSO, S.A. Dichos hallazgos permitirán conocer en qué situación se encuentra actualmente el ambiente de trabajo en tal departamento y mediante la descripción se dará el diagnóstico del mismo, previamente se interpretaran y comprenderán los resultados que se tendrán de la aplicación de las distintas técnicas e instrumentos de recolección de datos a la muestra seleccionada. De este mismo modo, este tipo de investigación permitirá identificar los factores que inciden en el clima organizacional como evaluar las alternativas para mejorarlo

trayendo como resultado la formulación de estrategias para fortalecer dicho clima de la mencionada empresa.

3.2. Diseño de la Investigación

Las investigaciones de campos son aquellas donde el estudio parte desde el lugar donde ocurren los hechos, de allí que los primeros datos se obtengan partiendo de la realidad observada desde el mismo lugar donde ocurran. Para comprender con mayor facilidad lo dicho, se cita a Sabino, C. (2007):

Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. (p. 67)

Por su parte Arias, F. (op. cit.) afirma “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos...” (p. 31). En consideración a lo antes expuesto, la investigación se fundamentara en un trabajo de campo, ya que los datos provendrán de fuentes primarias, y se tomaran en el área donde está presente la problemática, es decir, el departamento de producción de la empresa Tubo Servicios Oriente, S.A.

3.3. Población y Muestra

Una investigación puede tener como propósito el estudio de un conjunto numeroso de objetos, individuos, e incluso documentos. A dicho conjunto se le denomina población. Arias, (op.cit.) dice que:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p. 81)

La presente investigación estará constituida por una población de veintiún (21) trabajadores, los cuales integran el personal del departamento de producción. En atención a lo finito de esta población, la muestra será el mismo número de individuos que constituye la población. Este criterio se adoptó de acuerdo a la concepción de Arias, (op.cit.) quien afirma;

Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. (p.83)

Cabe agregar, que como característica principal y primordial para la escogencia de éstas se tomó como aspecto en comunes que todos trabajaran en el Departamento de Producción de la empresa TSO.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

Según Hurtado, J. (2004), las técnicas de recopilación de datos “comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación.” (p. 427). Para Arias (op. cit.).

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc. (p. 111)

Dentro de este contexto es fundamental que el investigador establezca las técnicas que le permitirán recopilar la información, es decir que accedan a los hechos, extrayendo la mayor cantidad de información posible y con la mejor calidad, para luego ser procesadas y de esta manera responder las interrogantes indicadas en el planteamiento del problema. Las técnicas que serán utilizadas en el presente trabajo especial de grado se indican a continuación.

3.4.1. La Entrevista

Bautista, M. (2006), considera que la entrevista:

Consiste en una conversación entre dos o más personas en la cual uno es el entrevistador y el otro y otros son los entrevistados. Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador o entrevistador. (p. 40)

En la presente investigación las entrevistas serán del tipo Semi-Estructurada, ya que este tipo de entrevista si bien tiene como instrumento una guía de preguntas donde están previamente planteadas las interrogantes formuladas para los entrevistados, también, es cierto que da oportunidad de plantear nuevas preguntas, las cuales nacen en el momento en que se está llevando a cabo la entrevista, pudiendo estas surgir de las respuestas que emitan los entrevistados a las ya planteadas.

En este sentido, se le define a este tipo de entrevista según Arias, F. (op. cit.): “Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad”. (p. 74). Dichas entrevistas serán dirigidas especialmente a los jefes del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., ya que se deberá conocer la opinión desde sus perspectivas como encargados del manejo y control de las operaciones productivas de los empleados de esta área. Vale acotar que este instrumento fue validado por expertos en el área de Gerencia General. (Ver Anexo A y C.)

3.4.2. Observación Directa no Participativa

Para el investigador esta herramienta es de gran utilidad, ya que a través de ellas se permitirá evidenciar directamente los posibles factores que estarían afectando el comportamiento dentro del ambiente de trabajo de las personas en estudio, es decir,

los empleados del departamento de producción de la empresa TSO, S.A. Partiendo de lo expresado, Sandoval, C. (2002) señala que:

Ésta es una herramienta de trabajo muy útil, especialmente, en las fases preliminares de la investigación cualitativa. Recordemos que, en ellas, el investigador busca ubicarse dentro de la realidad sociocultural que pretende estudiar. La observación no participante, entonces, permite apoyar el "mapeo" sin exponer al investigador a una descalificación por "incompetencia cultural". Contar con un registro estructurado sobre ciertos elementos básicos para comprender la realidad humana, objeto de análisis, permite focalizar la atención de la etapa de observación participante o de análisis en profundidad, sólo o prioritariamente, sobre los aspectos más relevantes, lo que resulta muy conveniente, cuando el tiempo disponible para el trabajo de campo no es muy amplio. (p. 139)

En función de esta técnica, el objetivo es observar los acontecimientos cotidianos que ocurren en medio del espacio de trabajo, relaciones interpersonales entre supervisor y trabajadores, así como también la manera como se ejecutan los objetivos de la organización. Esta observación se deberá realizar sin mezclarse en la realidad del departamento estudiado, ósea el investigador no deberá inmiscuirse ni mucho menos intervenir social o culturalmente en el ambiente laboral de las personas que habitan en dicho departamento. Por su parte, para esta técnica de recolección se aplicó como instrumento la hoja de registro con los factores que se desea estudiar en el espacio determinado de la observación.

Así mismo, la hoja de registro es un instrumento que se utilizó en el momento de observación directa y sistemática de los factores que se tomaron en cuenta para su estudio. Esta hoja contiene un listado de aspectos que fueron la dirección de dicha observación, en este sentido Arias (op. cit) expresa que: "También denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada". (p. 88)

La recolección de información de esta investigación se realizó en la observación directa de la variable o factores que presuntamente afectan el clima laboral de la organización en estudio, pudiendo así analizarse los datos en la estructura del cuestionario o lista de cotejo, para luego aplicar entrevistas que traten los aspectos más resaltantes de lo observando, de allí se profundizó los resultados.

3.4.3. Encuesta

Según Hurtado (op. cit.) la define de la siguiente manera:

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos que interesan al investigador. Se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a la población seleccionada, para que contesten por escrito, este listado se denomina cuestionario. (p. 435)

De acuerdo a esta afirmación los datos recogidos de las interrogantes de dicha encuesta fueron en forma escrita, con el fin de minimizar tiempo en el encuestado y ganar mayor información de los factores que se buscaron que estén afectando el ambiente laboral. Cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento “cuestionario”, el cual consistió en un documento con una lista de ítems o preguntas, las cuales se les hicieron a las personas que conformaron la muestra en este proceso de investigación. (Ver anexo B.)

En el mismo orden, el cuestionario ocupa varias funciones muy útiles al momento de realizar una entrevista o encuesta, McCracken (1988) citado por Sandoval (op. cit.) indica estas utilidades:

Su primer papel es, asegurar que el investigador cubra todo el terreno (tema), en el mismo orden, para cada entrevistado, preservando de manera consistente el contexto conversacional de cada entrevista. La segunda función es, cuidar el itinerario requerido para mantener la distancia con el entrevistado. La tercera función consiste en, establecer los canales para la dirección y delimitación del discurso. La cuarta

función es, permitir al investigador prestar toda su atención al testimonio de su entrevistado. (p. 144)

En este sentido, el cuestionario resguardó el orden de los factores que se desearon estudiar y los objetivos de la entrevista que en este caso fue identificar los elementos que afectan el clima organizacional; esto de la manera que el investigador pueda abarcar, de una forma eficiente y sin perder el sentido de la encuesta, dando mayor control del tiempo suministrado para la recolección de la información. Por otro lado, cabe recalcar el tipo de cuestionario, el cual fue con preguntas cerradas ya que permitió una fluencia más rápida de los encuestados sin comprometerlos con respuestas abiertas. Esta información fue el canal para identificar y evaluar los factores que estén desfavoreciendo el clima organizacional. Vale acotar que este instrumento fue validado por expertos en el área de Gerencia General. (Ver Anexo A)

3.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

El diagnóstico y descubrimiento de los factores, así como los efectos que se derivan del clima organizacional en el departamento de producción se realizó mediante la aplicación de técnicas de análisis de procesos, las cuales según Ramírez, T. (2007) describen brevemente:

El análisis del contenido de las entrevistas a profundidad, de las informaciones obtenidas a través de la técnica de triangulación, de la información registrada en los diarios de campo o las situaciones registradas en videos, deben ser analizadas a fin de convertirlas en información relevante para la investigación y ese análisis siempre supone la utilización de criterios preestablecidos que permitan abordar los insumos obtenidos por medios de las diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos. (p. 138)

3.5.1. Análisis Documental

Con respecto a este punto fue necesario realizar un análisis bibliográfico, por ser un documento donde se presenta información establecida por autores reconocidos, por ello, se consultó la misma en lo concerniente a estrategias gerenciales y clima organizacional, ya que son las variables que constituyen el evento de estudio. En relación a esto Sabino (op.cit.), explica acerca de esta técnica lo siguiente: “consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes capaces de ser útil a la investigación”. (p. 79) Por otra parte Hurtado (op. cit.) argumenta que:

La revisión o análisis documental es una técnica en el cual se recurre a información, ya sea bajo la forma de datos que pueda haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como texto que en sí mismo constituyen los eventos de estudio. (p. 452)

Es de hacer resaltar que el análisis bibliográfico desde la primera fase de la investigación hasta la culminación de la misma fue una de las fuentes que puede consultar el investigador y continuar sustentando el estudio. Por este motivo se recopilaron bases teóricas, las cuales se plasmaron en el presente trabajo de grado como lo son las dimensiones del clima organizacional, factores que lo conforman, aspectos subjetivos, liderazgo, entre otros.

3.5.2. Matriz FODA

En virtud a que este instrumento de análisis organizacional facilita la comprensión de la realidad tanto interna como externa de las organizaciones, en este caso se aplicó en función al diagnóstico del clima laboral del departamento de producción de la empresa TSO, S.A. El diagnóstico facilitó el análisis exhaustivo de los factores que afectan el clima organizacional, dando opciones en la formulación de las estrategias para el establecimiento de alternativas que orienten a regularizar las

debilidades encontradas en el trabajo de campo y el diagnóstico en sí. Ponce, H (2006) explica la matriz FODA de la siguiente manera:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p. 2)

En tal sentido, que la matriz FODA dió un gran sentido a la investigación sirviendo de técnica para analizar los resultados de las entrevistas y las observaciones, dando un diagnóstico no solo de las debilidades internas y amenazas externas de la organización sino también, las cualidades con las que cuenta esta organización y las oportunidades que esta presenta a raíz de dichas fortalezas.

3.5.3. Diagrama de Causa-Efecto

Esta técnica es una de las diversas herramientas surgidas inicialmente en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. En tal sentido, establecer la relación entre los factores que inciden en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubo Servicios Oriente, S.A contribuyó a la búsqueda de alternativas para superar las dificultades que presenta el clima organizacional en dicho departamento.

El diagrama causa-efecto o espina de pescado, fue creado por Kaoru Ishikawa en la década de los sesenta (60), quien era un experto japonés en control estadístico de calidad de la Universidad de Tokio, este diagrama fue introducido para analizar problemas relacionados con la calidad de productos. Sabiendo esto, Campos, A. (2005) sostiene que:

Se trata de identificar los factores, elementos o variables que afectan un resultado. Asimismo, los que afectan a cada variable identificada. La premisa es que un resultado es consecuencia de la intervención de una serie de factores que determinan la calidad de dichos resultados. Se dice que estos factores son causa del resultado obtenido (efecto). (p. 207)

3.5.4. Grafico T

Existen técnicas que se utilizan específicamente para la comparación de factores, elementos, o características que intervienen en un mismo tema, dicha comparación sustenta los argumentos necesarios para poder llevar a una conclusión relevante. Una de estas técnicas es el grafico T, que como su nombre lo indica, permite introducir en su estructura factores o elementos que se contrastan pero surgen de un mismo tema. Campos, A. (2005), define el grafico T de la siguiente manera:

El grafico T es una representación en la que se establece una comparación entre dos características, posiciones, aspectos o asuntos de interés con relación a un tema específico. Su nombre viene del formato de comparación que usa. (p. 68)

Dicho esto, cabe recalcar que la elaboración del mismo parte del conocimiento de un tema en específico, para luego, en una hoja, con el formato del grafico T, seleccionar las características a evaluar, las cuales siempre deben ser dos (2). De allí, debajo de las características ya señaladas, redactar, de manera de enunciados, cada uno de los aspectos que se consideren. Esta técnica es especialmente utilizada con razonamiento y claridad, por lo que se debe conocer profundamente el tema a desarrollar.

3.5.5. Escala Tipo Likert

Fernández I. (2005) citado por Malavé, N. (2007) describe esta escala como:

Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un

conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. (p. 3)

Esta escala que mide el comportamiento, o bien, actitudes o disposiciones de los sujetos o individuos encuestados, en los contextos sociales particulares, en este caso los empleados del departamento de producción de la empresa en estudio, bajo una modalidad de encuesta de preguntas cerradas. El objetivo es agrupar numéricamente los datos o factores de la investigación, de forma verbal o escrita para poder luego operar con ellos como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

3.5.6. El Alfa de Cron Bach

Cuando se menciona este instrumento, es relevante nombrar la confiabilidad, la cual según Hernández, R. y otros (2003) manifiestan que: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p. 296). Es por esto que, el instrumento será sometido a comprobación mediante la prueba de confiabilidad del Alfa de Cron Bach, definida por los mismos autores de la cita anterior como:

Un coeficiente desarrollado por J. L. Cron Bach que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: “simplemente se aplica a la medición y se calcula el coeficiente” (p. 354).

Lo antes expuesto, hizo necesaria la aplicación del procedimiento para calcular el coeficiente alfa de Cron Bach “ α ”, sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde “K” es igual al número de ítems de la escala. “ $\sum Vi$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas independientes de los ítems y “ Vt ” es igual a la varianza total de toda la escala.

3.5.7. Validez

La validez de un instrumento se refiere al nivel de eficacia que este tendrá en el momento de ejecutarse en el plano de la investigación y al analizarse los resultados. En el mismo sentido Hernández, R. y otros (2003) expresan que, “la validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable realmente” (p.118). Por otro lado, y en un mismo orden de ideas, la validación del instrumento fue sometido a juicio de expertos. Según Ramírez, T. (2007) expresa que el juicio de experto constituye una técnica que:

Ayuda a validar el instrumento; ya que éste es sometido a juicio de especialistas en metodología de la investigación, psicólogos, médicos, psiquiatras y otros profesionales que amerite su atención. Estos brindan su opinión referente al contenido y forma del instrumento, así como observaciones y sugerencias para mejorarlo. (p. 129).

Para ratificar lo anteriormente expuesto, se dispuso el cuestionario a revisión, por medio del llamado juicio de expertos, el cual se optó por seleccionar a tres expertos metodológicos, los cuales preferiblemente poseyeran estudios de maestría en Gerencia y Administración del personal. Estas recomendaciones de los expertos se atendieron a partir del instrumento de evaluación, o matriz de análisis, de la siguiente manera: aquellos ítems que no tuvieron observación se integraron de manera inmediata al instrumento, aquellos ítem que tuvieron algún comentario desfavorable

se revisaron y se reformularon previa autorización de los expertos presentándole de nuevo el cuestionario con las preguntas corregidas para su aprobación, a través de una nueva planilla de evaluación, dado su conformidad se integraron al cuestionario, hasta que se obtuvo una aprobación. (Ver Anexo A).

3.5.8. Confiabilidad

Según Hernández, S. (1998), la confiabilidad se refiere, "al grado en la aplicación del instrumento, repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". (Pág. 242). De esta manera, se puede decir que constituye uno de los estadísticos fundamentales en el análisis de la investigación, en lo que corresponde al instrumento. El mismo está relacionado invariablemente con el grado de consistencia que pueda tener los resultados de la medición efectuada en el campo práctico de la investigación. Por lo tanto, la fiabilidad significa el grado de precisión con que un instrumento logra medir una realidad o hecho investigativo; es así que la confiabilidad se puede definir como la consistencia entre las medidas o el nivel de ausencia de error en el proceso de medición. La confiabilidad del instrumento es de 0,87 arrojada por la aplicación del Alfa de cron Bach, lo que representa una buena disposición. (Ver Anexo D).

3.5.9. Operacionalización de Variables

Para entender lo que es la Operacionalización de variables fue necesario definir lo que es una variable. Ahora bien, el investigador entiende por esta, todo aquello susceptible de ser medido ya sea cualitativa o cuantitativamente, ya se trate de fenómenos, hechos, cualidades, personas, objetos, entre otros. Para fundamentar tal definición se cita a Sierra Bravo citado por Bautista (op. cit.), quien expresa: "Variable es un aspecto que se debe estudiar en una investigación, que cambia de acuerdo a las interrogantes y objetivos previstos en la investigación". (p. 32)

Así mismo, Zorrilla y Torres (1992) citado por Pérez, A. (2012) sostienen que:

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambios y variaciones. (p. 68)

Las variables pueden de igual manera sufrir cambios durante la realización de la investigación. De modo pues, que existen varios tipos de variables en la presente investigación se encontrará la Variable Conceptual y la Operacional.

3.5.9.1. Variable Conceptual

La variable conceptual también llamada variable nominal consiste en darle una definición a cada una de las variables que conforma el estudio que se está realizando, a fin de tener precisado el significado de la misma dentro de la investigación. Lo cual permite tener mayor claridad de lo que se desea de la investigación como la determinación del o de los puntos de vistas desde los cuales se va a medir lo cual está reflejado en la Variable Operacional. (Ver Cuadro N° 1)

En este sentido, Balestrini, M. (2002) expresa que con las variables conceptuales: “Se establece específicamente el significado que ha de otorgársele a un determinado término dentro de la investigación. Las definiciones nominales, tienen la ventaja de proporcionar una mayor precisión en el establecimiento de los objetivos de la investigación”. (p. 114)

3.5.9.2. Variable Operacional

Es aquella que implica la asignación de una dimensión a cada una de las variables así como los indicadores que permitirán explicar tal dimensión. De modo

pues, que de acuerdo con Balestrini (op. cit.) la variables operacional, “implica seleccionar indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio”. (p. 114).

Para Bautista (op. cit.) “la dimensión viene dada por los grados o aspectos en que puede cambiar u observarse la variable”. (p. 35). De manera, pues que el investigador interpreta la cita, como los distintos puntos de vistas desde los cuales se puede o se va estudiar una variable. Esta misma autora, hace referencia a los indicadores, expresado “que a estos se les llama a las evidencias concretas de las variables”. (p. 35). De modo pues, que estos vendrían hacer los aspectos que dan lugar a la dimensión o los que permiten identificarlas.

Hechas tales definiciones, en el cuadro N° 1 que se muestra a continuación se explica las Operacionalización de Variable de esta investigación.

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variable

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento	Ítems
Diagnosticar el clima organizacional presente en el departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui.	Clima Organizacional	El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas (Chiavenato, I., 2000)	Departamento de Producción	-Ambiente de Trabajo. -Relaciones Laborales. -Relaciones Interpersonales.	Encuesta/ Cuestionario Entrevista/ Guía de preguntas	B1,B2,B3, B5,B6,B7, B8,B9,B10 B11,B12,B13, B14,B15,B16, B17,B18,B20, B21,B27,B28, B29,B31,B32, C1,C2,C3,C4
Identificar los factores que inciden en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A.	Factores que inciden en el Clima Organizacional	Puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras. (Davis K. y Newstrom, J., 2.000)	Clima Organizacional	-Relaciones Laborales. -Relaciones Interpersonales. -Comunicación. -Motivación. -Entorno Social.	Encuesta/ Cuestionario Entrevista/ Guía de preguntas	B3,B4,B5,B6, B7,B8,B9, B10,B11,B12, B13,B14,B15, B16,B17,B18, B19,B20,B21, B22,B23,B24, B25,B26,B27, B28,B29,B30, B31,B32,B33, B34,B35,C2, C3,C4,C5,C6, C7,C8,C9

Fuente: El Autor (2017)

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variable (Cont.)

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumento	Ítems
Evaluar alternativas tendientes a mejorar los factores del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui.	Alternativas Tendentes a Mejorar el Clima Organizacional	La organización del trabajo, las condiciones laborales, la comunicación, el rendimiento laboral y la revisión del rendimiento, los compañeros de trabajo, la supervisión, la administración de la empresa, los sueldos y salarios, las prestaciones, el desarrollo y la capacitación para la carrera, la satisfacción y el contenido del trabajo, el cambio y la imagen de la compañía (Robbins, 1994)	Factores del Clima Organizacional	-Condiciones y Medios Ambientales. -Liderazgo. -Supervisión. -Motivación. -Actividades Sociales. -Actividades Deportivas. -Actividades Recreativas. -Comunicación. -Remuneración o Incentivo.	Encuesta/ Cuestionario Entrevista/ Guía de preguntas	B2,B3,B4,A5, B6,B9,B10, B11,B12,B13, B14,B15, B16,B17,B18, B19,B20,B21, B22,B23,B24, B25,B26,B30, B31,B32,B33, B34,B35,C1, C4,C5,C6,C7, C9,C10,C11, C12,C13
Formular estrategias gerenciales para fortalecer el clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui.	Estrategias Gerenciales	Un conjunto de acciones o guías para orientar al personal en lo que debe hacer y conseguir de acuerdo a las metas y objetivos planteados por la institución. (Guerra, 2003)	Fortalecer el Clima Organizacional	-Ambiente Físico de Trabajo. -Relaciones Laborales. -Relaciones Interpersonales.	Encuesta/ Cuestionario Entrevista/ Guía de preguntas	B2,B5,B6,B7, B8,B9,B10, B12,B13,B14, B15,B16,B17, B18,B20,B21, B27,B28,B29, B31,B32,C1, C2,C3,C4,C8, C13

Fuente: El Autor (2017)

3.6. Procedimiento Metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se plantearon una serie de etapas, las cuales permitieron darle forma y conclusión a la investigación. A continuación se exponen cada una de estas:

3.6.1. Diagnóstico del Clima Organizacional Presente en el Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A. Anaco Estado Anzoátegui

Para la presente investigación se inició con la exploración del clima organizacional de la empresa TSO, S.A., ya que se presumió una serie de comportamientos que denotan incomodidad de parte de los trabajadores del departamento de producción. Esto se realizó mediante la aplicación de la observación directa no participativa dentro del departamento de producción y la encuesta a los 21 trabajadores de dicho departamento. El procesamiento y análisis de datos se realizó a través de una matriz FODA, la cual expreso las posibles debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del área en estudio, facilitando así la interpretación y comprensión de las características que presenta el clima organizacional de la empresa.

3.6.2. Identificar los Factores que Inciden en el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A.

Este objetivo tiene el fin de profundizar los hallazgos realizados en el primer objetivo. Esta se desarrolló a través de un diagrama Causa-Efecto, analizando los factores de debilidad y amenaza que arroje la matriz FODA del objetivo pasado. Al identificar dichos factores, se procedió a la realización de una entrevista Semi-Estructurada a los supervisores del departamento en estudio, la cual dio base a lo

arrojado en el diagrama. Cabe destacar que las técnicas e instrumento utilizados en este objetivo y el anterior, se validaron bajo el juicio de expertos en la Materia.

3.6.3. Evaluar Alternativas Tendentes a Mejorar los Factores del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui

Esta etapa de la investigación corresponde a la búsqueda y selección de las alternativas que pudieron facilitar la superación de los elementos que están perturbando el ambiente laboral del personal que integra el departamento de producción de la empresa en estudio, esto a través de la aplicación del análisis de un gráfico T, donde se valuaran los factores negativos y las alternativas que podrían mejorar el clima organizacional. Estas alternativas nacen de lo recolectado en objetivos pasados y el Análisis Documental de las teorías. Es decir, mediante el sometimiento de la revisión bibliográfica y consultas a expertos en Gerencia y administración de recursos humanos.

3.6.4. Formulación de Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A., Anaco Estado Anzoátegui

Tales estrategias surgieron de la evaluación de los resultados del objetivo anterior, ya que al estar al tanto de los factores que debilitan a los trabajadores del departamento y conociendo las posibles alternativas tendentes a optimizar esos elementos débiles, se procede al surgimiento de las estrategias que mejoraran y fortalecerán el clima organizacional de la empresa TSO, S.A. Estas estrategias fueron planteadas del análisis realizado por el investigador, formulando una serie de acciones concretas partiendo de los indicadores que se identificaron en objetivos

anteriores. Dicho análisis reflexivo de esta etapa, está basado en la deducción lógica sustentada en teorías de gestión empresarial y planificación estratégica.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del Clima Organizacional Presente en el Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A.

El diagnóstico del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., comenzó en primera instancia con el proceso de recolección de información a través de la observación directa de las actividades laborales y del comportamiento de los empleados, para luego, la aplicación de una encuesta de preguntas cerradas, a los trabajadores, con el fin de conocer los síntomas que presenta el ambiente laboral dentro de la organización. A continuación se muestran los resultados de dicha encuesta.

4.1.1. Resultados de la Encuesta

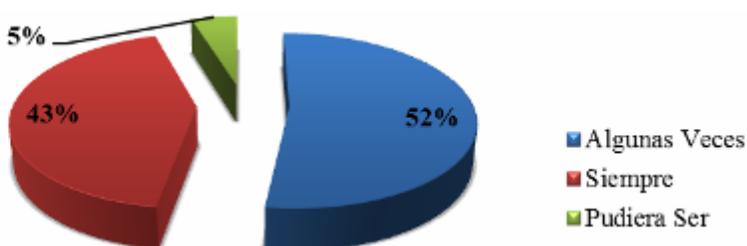
A continuación se presentan los resultados de la ejecución de la Encuesta, la cual constó de treinta y cinco (35) preguntas cerradas, es decir, cada pregunta podía ser respondida a través de cinco (5) opciones: “siempre, algunas veces, pudiera ser, no siempre y nunca”. El instrumento empleado (cuestionario), fue impartido a veintiún (21) trabajadores del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A. (TSO, S.A.). La implementación de esta técnica le sirvió al investigador para analizar la percepción de los trabajadores de la empresa, sobre el clima laboral. (Ver anexo N° 1. El cuestionario)

Tabla N° 1. “Se puede definir que el ambiente de trabajo en el Departamento de Producción es dinámico, proactivo, agradable y fluido”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	9	43%
Algunas Veces	11	52%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Para definir un ambiente de trabajo positivo dentro del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., se dieron como opciones los siguientes calificativos: dinámico, proactivo, agradable y fluido, para que los trabajadores tuvieran la idea de un clima laboral sano. Observándose que nueve trabajadores optaron por la opción “siempre”, dando un porcentaje de cuarenta y tres por ciento (43%), once (11) trabajadores indicaron la opción “algunas veces”, dando el porcentaje de cincuenta y dos por ciento (52%) y un trabajador de los veintiún encuestados dando el porcentaje de cinco por ciento (5%) escogió la opción “pudiera ser”. Dicha representación porcentual se puede observar en la gráfica N° 1.



Gráfica N° 1. Representación porcentual de la definición positiva del ambiente de trabajo en el departamento de producción.

Fuente: El autor (2018)

Las respuestas a esta consulta variaron desde un punto de vista objetivo, donde una mayoría, no aprueba que exista un ambiente laboral dinámico, proactivo, agradable y fluido, al menos no siempre, esto destacó un cincuenta y dos por ciento

(52%) de los trabajadores del departamento de producción, quienes expresaron que algunas veces existe un ambiente de laboral bueno, es decir, que algunas veces suele ser dinámico, proactivo, agradable y fluido, esto, en cuanto al espacio físico, a las relaciones interpersonales y laborales. Aunado a esta respuesta, se le suman el cinco por ciento (5%) de los trabajadores a lo que piensan que pudiera existir un ambiente sano.

No se puede dejar de mencionar el otro cuarenta y tres por ciento (43%) de los trabajadores que opinan que siempre están rodeados de un buen ambiente para trabajar, es cierto que muchas personas suelen no incomodarse por las situaciones negativas que le rodean; sin embargo, pudo observarse en medio de la investigación, la notoria necesidad de los trabajadores de conservar su trabajo a raíz de la creciente crisis económica que atraviesa la nación. No obstante, pudiera analizarse que la mayoría de estos trabajadores que optaron por una opción que expresa inconformidad con el espacio donde laboran es respuesta a la clara y sincera insatisfacción, ya sea, por la insuficiente ayuda que la empresa presta a los empleados en pro de sus necesidades personales.

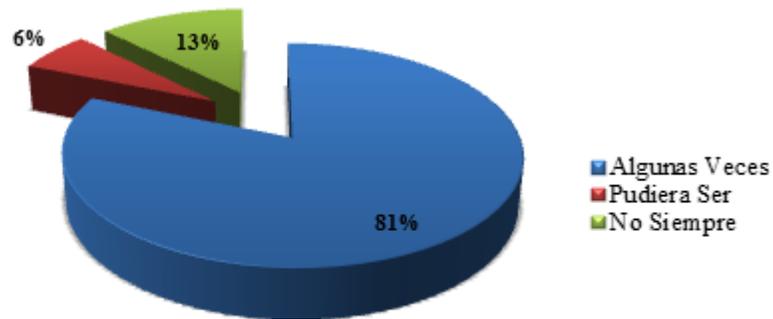
Tabla N° 2. “Las Condiciones en las que se llevan a cabo las actividades que conforma su cargo laboral le generan estrés”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas Veces	18	81%
Pudiera Ser	1	6%
No Siempre	2	13%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta tabla, se muestran los resultados de las respuestas dadas por los trabajadores, quienes expresaron el nivel de estrés que genera las actividades que ejecutan dentro del área o cargo laboral en el departamento de producción de la

empresa TSO, S.A. Entre las opciones respondidas se obtuvo que, dieciocho (18) trabajadores, respondieron “algunas veces”, este número es igual al ochenta y un por ciento (81%) de los encuestados; un empleado optó por la opción “podiera ser”, reflejando el seis por ciento (6%) y; dos (2) trabajadores, siendo el trece por ciento (13%) de los trabajadores, contestaron con un “no siempre”. (Ver grafica N° 2)



Grafica N° 2. Representación Porcentual de las condiciones que generan estrés dentro de las actividades laborales.

Fuente: El autor (2018)

El estrés muchas veces puede ser generado por un estímulo de presión, frente a una obligación o necesidad de querer lograr algo. Al observar la gráfica anterior, el 81% de los trabajadores del departamento de producción, eligen la opción “algunas veces”, para expresar que las actividades bajo su cargo suelen generar estrés. Una de estas situaciones tiene que ver con la insuficiencia de las herramientas de trabajo y el volumen del mismo, donde éstas deben ser utilizadas por varios empleados en iguales oportunidades pero distintas labores, lo que conlleva a los trabajadores a tener cierto grado de tensión generándole impotencia en el momento de ejercer sus capacidades y no terminar el trabajo a tiempo.

Otro aspecto que genera intranquilidad, es que luego de una dura labor y cumplirse el objetivo planteado, los resultados del trabajo, en cuanto incentivo (bono de producción u horas extras), bono de alimentación y sueldo básico son insuficiente,

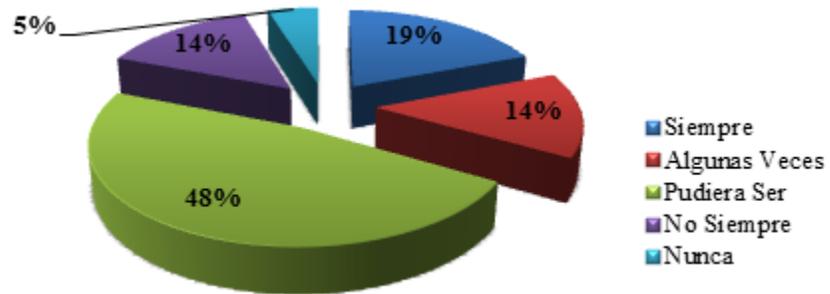
pues no cubre sus expectativas ni la cesta de alimentación básica de una familia. Ahora bien, al no lograr cumplir metas u objetivos concretos al igual que las necesidades personales y básicas de cada trabajador, ellos suelen frustrarse y mayormente estresarse.

Tabla N° 3. Dentro se convive en un Ambiente Laboral para su autoestima y escalar profesionalmente

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	4	19%
Algunas Veces	3	14%
Pudiera Ser	10	48%
No Siempre	3	14%
Nunca	1	5%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Esta sección indica la satisfacción de los trabajadores con el ambiente donde trabajan, en relación a niveles de motivación, incentivo y competencia sana por lograr ascensos de cargos por mejores beneficios. Partiendo de allí, cuatro (4) trabajadores del departamento de producción, respondieron que “siempre” se convive en un ambiente laboral que cumple con las expectativas antes mencionadas, lo cual representa el diecinueve por ciento (19%) de los trabajadores encuestados. Por otro lado, tres trabajadores respondieron “algunas veces”, siendo el 14% de los empleados de este departamento; diez (10) contestaron “pudiera ser”, reflejando un cuarenta y ocho por ciento (48%); tres (3) respondieron “no siempre”, arrojando un 14% y; solo uno (1) respondió “nunca”, este representa el 5% de los encuestados. (Ver gráfica N° 3)



Grafica N° 3 “Representación Porcentual de la convivencia del ambiente laboral que promueve la auto superación personal y profesional”.

Fuente: El autor (2018)

La promoción de la superación personal y la motivación para ascender profesionalmente dentro de una empresa, es esencial para motivar a un trabajador dentro de un departamento al ascenso de un cargo laboral, a mejorar en el desempeño productivo de la organización, entre otros aspectos. Esto quiere decir, que para la organización debe ser importante motivar a sus empleados por medio de diferentes estrategias o actividades, que aumenten el entusiasmo del trabajador en sus ocupaciones laborales, logrando así el mejoramiento continuo tanto de la empresa donde trabaja, como del desempeño en el aprendizaje profesional de la persona.

En este orden de idea, se le planteó al trabajador del departamento de producción lo relacionado a la motivación como un aspecto para mejorar su autoestima; entendiéndose por autoestima la valoración de la persona. En otras palabras, que existe la promoción a mejorar en su trabajo dándole la oportunidad de ascender profesionalmente por sus conocimientos, capacidades y buen desempeño en su labor, a lo que un diecinueve por ciento (19%) de los trabajadores respondieron que siempre están promoviendo las oportunidades de ascenso.

Por el contrario, un catorce por ciento (14%) respondió “algunas veces”, que esto ocurre; mientras que un cuarenta y ocho por ciento (48%) “pudiera ser”; y otro catorce por ciento (14%) “no siempre”, dando a entender que muy pocas veces

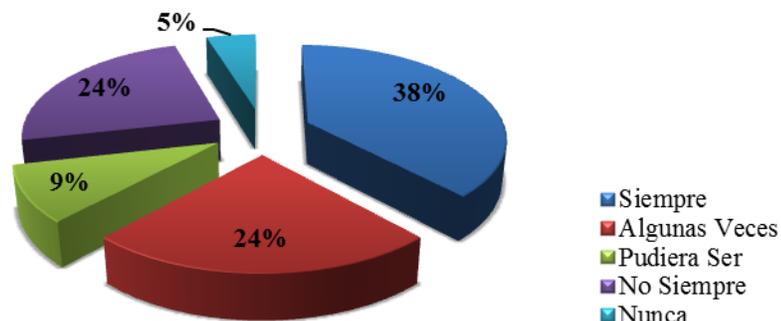
existen estas motivaciones a las personas. De lo que se comprende que para la organización no es de importancia motivar a sus empleados en el ámbito profesional y personal. Aunado a estos cuestionamientos, se le suma un cinco por ciento (5%) de los encuestados, que optaron por “nunca”, dando a entender que no existe este tipo de ambiente laboral motivador.

Tabla N° 4. “Los Jefes inmediatos se preocupan por lograr un ambiente de trabajo Sano”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	8	38%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	2	9%
No Siempre	5	24%
Nunca	1	5%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Esta sección indica la respuesta de los trabajadores ante la interrogante sobre jefes inmediatos, supervisores, que se preocupan por lograr un ambiente laboral sano, ósea, un ambiente de trabajo con buenos espacios físicos, donde se promueva las correctas relaciones interpersonales, laborales, y la práctica de actividades de motivación. Partiendo de lo anteriormente mencionado, ocho personas representando un treinta y ocho por ciento (38%) de los trabajadores encuestados, escogieron la opción “siempre”, expresando que los jefes inmediatos del departamento se preocupan por mantener un ambiente laboral en las condiciones posibles. Por otro lado, cinco (5) personas, representando el veinticuatro por ciento (24%) de los trabajadores, respondieron “algunas veces”; dos (2) contestaron “pudiera ser”, siendo estos el nueve por ciento (9%); cinco (5) respondieron “no siempre”, arrojando catorce por ciento (14%) y; una (1) persona escogió la opción “nunca”, esta persona representa un cinco por ciento (5%) de los trabajadores encuestados. (Ver gráfica N° 4)



Grafica N° 4. Representación Porcentual de Jefes inmediatos que promueven un ambiente laboral Sano.
Fuente: El autor (2018)

Para que exista un ambiente laboral agradable a los empleados de una organización, es necesario que todos los que forman parte de ella apoyen en la fluencia de la misma, pero son los líderes quienes animan y estimulan el comportamiento y trabajo de cada uno de sus miembros para lograr las condiciones de conformidad a un buen clima organizacional. Los líderes quienes se ocupan de coordinar los diferentes equipos de trabajos y de supervisar que todos los medios laborales funcionen de la mejor manera, deben también propiciar la eficiente condición de un ambiente de trabajo sano, en cuanto a sus espacios físicos, seguridad para los trabajadores, programas y planes motivacionales, relaciones interpersonales, así como todos aquellos factores que conllevan a lograr un clima laboral ideal.

Según la recolección tomada de la encuesta y plasmada en la gráfica anterior, se puede notar que existe cierta preocupación de parte de los jefes inmediatos del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., lo cual se muestra a través del treinta y ocho por ciento (38%) de los trabajadores quienes expresaron que los jefes siempre se ocupan de lograr ese ambiente laboral sano, consiguiente a esto, un veinticuatro por ciento (24%) de los trabajadores manifestaron que algunas veces notan esta condición de preocupación en los líderes, ya sea por medio de la presencia constante del supervisor en el área de trabajo.

Es importante analizar estos resultados puesto que se puede confundir la presencia del supervisor o jefe inmediato en el área de trabajo, ya sea ayudando en el trabajo o dando órdenes, como una especie de motivación para los trabajadores, siendo que esta parte de acciones y estrategias dispuestas a aumentar el rendimiento personal de la persona, a través de incentivos o actividades que promueven sus conocimientos y autoestima.

El otro treinta y ocho por ciento (38%) de los trabajadores señalan en las opciones que escogieron en la encuesta, que sus jefes inmediatos muestran una escasa o ninguna preocupación por lograr o mejorar el ambiente de trabajo donde laboran, esto puede deberse a la desmotivación o insatisfacción de las necesidades que estos atraviesan, o por la falta de conocimientos sobre el tema de parte de los jefes inmediatos del departamento ya mencionado.

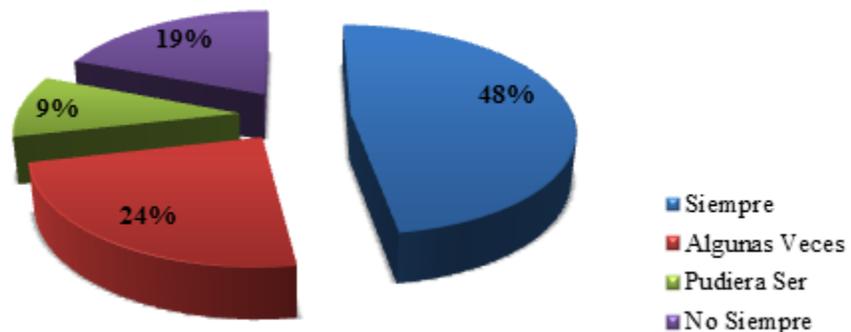
Tabla N° 5. “Las condiciones de trabajo dentro del Departamento de Producción es satisfactoria para el logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas planteadas por la empresa así como un trabajo en equipo”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	10	48%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	2	9%
No Siempre	4	19%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta sección se muestra las respuestas de los empleados con respecto a las condiciones de trabajo donde desenvuelven sus funciones, en consideración de los medios y los espacios para laboral, siendo estos elementos importantes para cumplir las metas de la organización en cuanto a misión, visión y objetivos, que tiene por estandarte la empresa.

El número de trabajadores que escogieron la opción “siempre”, señalan que existen las condiciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa, estos fueron diez personas, las cuales representaron un cuarenta y ocho por ciento (48%). Por otro lado, cinco personas de las encuestadas, respondieron “algunas veces”, arrojando un veinticuatro por ciento (24%); dos empleados del departamento escogieron la opción “pudiera ser”, estos representan un nueve por ciento (9%) y; cuatro (4) trabajadores vieron como mejor opción “no siempre”, siendo estos un diecinueve por ciento (19%) de las personas encuestadas de este departamento. (Ver gráfica N° 5)



Grafica N° 5. Representación Porcentual de la satisfacción de la misión, visión y objetivos de la Empresa TSO, S.A., con respecto a las condiciones de trabajo en el departamento de Producción.

Fuente: El autor (2018)

Al señalar las condiciones de trabajo se pueden mencionar varios elementos que componen el medio donde se trabaja, entre estos, un espacio seguro y limpio, las herramientas o equipos óptimas para lo que se vaya a hacer, la planificación y programas de las actividades cotidianas, el personal necesario y capacitado, en fin, todos aquellos componentes que permitan facilitar el logro de los objetivos de la organización. Por otro lado, aparte de contar con las condiciones necesarias para realizar un trabajo eficiente y eficaz, es necesario que la organización eduque a su personal en los lineamientos de la misma, visión, misión y objetivos.

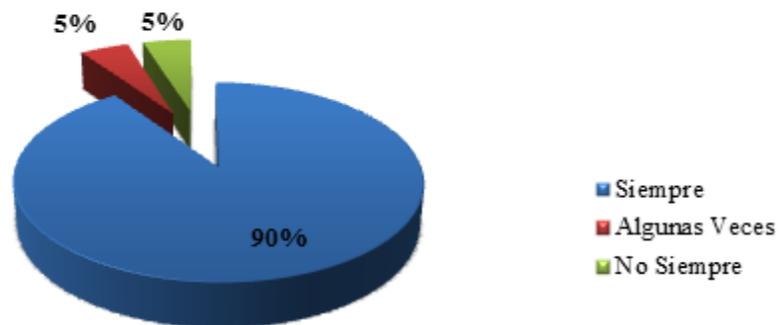
Pudiera suponerse que, el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores encuestados consideran que las condiciones donde laboran satisfacen con las necesidades de la empresa TSO, S.A., pero también existe un cincuenta y dos por ciento (52%) tomado de la suma de las otras partes, que consideran que no siempre existen las condiciones necesarias para el cumplimiento de estas exigencias que la empresa pide a sus trabajadores. También, es cierto que han existido bajas en el número de empleados que han dejado sus puestos por emigrar del país, en vista de la difícil situación socio-económica que atraviesa la nación en estos tiempos, como también al minimizar gastos en equipos y manteniendo de los que ya están en existencia. Todo esto registra una inevitable decaída en la productividad y en el cumplimiento rápido de los objetivos de la empresa.

Tabla N° 6. “Conoce las tareas funciones y actividades que debo realizar a Diario”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	19	90 %
Algunas Veces	1	5 %
Pudiera Ser	0	0 %
No Siempre	1	5 %
Nunca	0	0 %
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Esta tabla se denota el conocimiento de los trabajadores en cuanto a sus funciones y tareas que deben ejecutar a diario en sus puestos de trabajo dentro del departamento de producción en la empresa TSO, S.A., por lo que, el noventa por ciento (90%) de los trabajadores encuestados, “siempre” están claros de lo que tienen que hacer diariamente, este porcentaje corresponde a diecinueve (19) personas. Por otro lado, una (1) persona respondió “algunas veces”, reflejando el cinco por ciento (5%) de los trabajadores y, otro cinco por ciento (5%), ósea, otra persona señaló la opción “no siempre”. (Ver gráfica N° 6)



Gráfica N° 6. Representación Porcentual de los trabajadores que conocen sus funciones y tareas diarias.

Fuente: El autor (2018)

Como lo señala la gráfica, casi el ciento por ciento (100%) de los trabajadores cuentan con el conocimiento diario de las funciones y tareas que deben realizar, esto pudiera deberse a que los jefes inmediatos cumplen con el rol de informar sobre estas tareas, según en las entrevistas y observaciones directas en la empresa TSO, S.A., se conoció que uno de los supervisores se dedica a dar las órdenes directas a los trabajadores del departamento de producción.

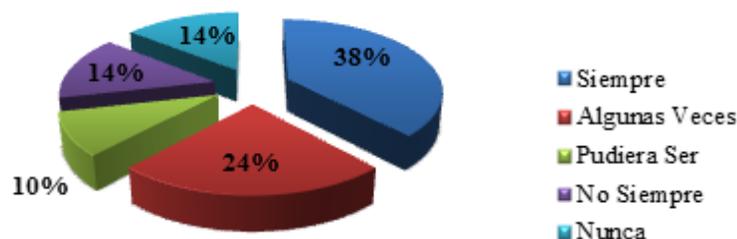
En este mismo orden de ideas, es trabajo de los líderes informar a todos los empleados del departamento que le compete para que cada miembro, sin excluir a ninguno, cuente con el conocimiento de las tareas que les toca realizar a diario, así como los objetivos y metas a alcanzar semanal, mensual y anualmente. En este sentido, todo personal nuevo en la organización debe recibir una inducción del cargo asignado, así como una capacitación que refuerce el cumplimiento de las actividades en medio del proceso productivo de la empresa, en este caso TSO, S.A.

Tabla N° 7. “En la distribución de Cargos, existe una repartición equitativa de las actividades”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	8	38%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	2	10%
No Siempre	3	14%
Nunca	3	14%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En la tabla anterior está relacionada con a la distribución de tareas o funciones en los distintos cargos que se desempeñan a diario dentro del departamento de producción. Esta distribución en una organización debe ser equitativa de acuerdo a las capacidades de cada trabajador, conocimientos y destrezas. Para ocho (8) personas, que representan un treinta y ocho por ciento (38%) de los trabajadores encuestados, “siempre” la distribución de tareas es equilibrada, mientras que para cinco (5) trabajadores que representan un veinticuatro por ciento (24%) dijeron “algunas veces”; otros dos (2) señalaron “pudiera ser”, arrojando un diez por ciento de los encuestados; tres (3) respondieron “no siempre”, dando catorce por ciento (14%) y; otros tres (3) trabajadores contestaron “nunca”, reflejando catorce por ciento (14%). (Ver gráfica N° 7)



Gráfica N° 7. Representación Porcentual de la equidad en la distribución de cargos.

Fuente: El autor (2018)

En la repartición de las tareas dentro de las actividades de una organización, es importante que los líderes conozcan las capacidades de los miembros de su equipo,

para que así pueda haber una distribución ecuánime, por lo tanto, la preocupación por impartir una formación que incremente el conocimiento de los empleados a las diversas funciones que se realizan dentro de dicha organización. Los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., hacen notoria su opinión a responder las opciones que representan cierto grado de inconformidad, quizás por la desestimación de sus habilidades en las diversas actividades o por la falta de motivación en el ascenso o rote a otras áreas dentro del departamento.

Los jefes inmediatos de una organización como la empresa TSO, S.A., deben conocer lo imperante de resaltar y desarrollar las habilidades de sus miembros de trabajo, ya que, como líderes, son ellos quienes están al tanto de todos los procedimientos que se realizan en el proceso productivo de la empresa. Es por esto que una de las tareas de los líderes de departamento es la de distribuir las diferentes funciones, puesto que deben ser estos los que conocen las habilidades de sus miembros, así como también el procedimiento de trabajo, el buen manejo de los equipo y herramientas, y el tiempo con que cuenta para lograr culminar las labores. No obstante, el líder no puede dejar de lado sus responsabilidades dejando al equipo de trabajo decidir los cargos y los métodos al momento de trabajar.

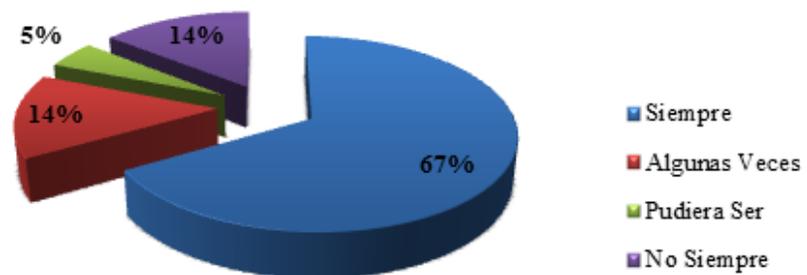
Tabla N° 8. “Su labor juega papel importante en el éxito de la organización”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	14	67%
Algunas Veces	3	14%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	3	14%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

La tabla que se mostró anteriormente refleja la comprensión de los empleados al entender que el trabajo que realiza dentro de la organización tiene valor e importancia para la organización, es decir, su desenvolvimiento es parte fundamental

para lograr los objetivos que la empresa persigue. Algunas de las personas que laboran en el departamento de producción de la empresa TSO, S.A., muestra este razonamiento, ya que catorce (14) empleados, representando un sesenta y siete por ciento (67%) de los que fueron encuestados, señalaron que “siempre” su labor es pieza fundamental para la organización, mientras que tres (3) personas, el catorce por ciento (14%) de los encuestados, marcaron la opción “algunas veces”; una (1) persona, reflejando el cinco por ciento (5%), respondió “pudiera ser y, otras tres (3), un catorce por ciento (14%) de los encuestados, señalaron que “no siempre” su labor es importante. (Ver gráfica N° 8)



Gráfica N° 8. Representación Porcentual de las personas que creen que su labor en la organización es fundamental para el logro de sus objetivos.

Fuente: El autor (2018)

Para la mayoría de los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., su labor o función en la organización es importante, ya que comprenden que el trabajo que realizan es fundamental para el logro de los objetivos que tiene la empresa. Para un sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores su labor es esencial, ya sea porque la mayoría de estos tienen el conocimiento que la organización necesita para operar las maquinarias o por su nivel de compromiso con la organización. Por otro lado, también concurren siete (7) empleados que decidieron escoger las opciones de la encuesta que reflejaban ciertos niveles de negatividad con respecto al valor de sus labores para la organización, representando esto un treinta y tres por ciento (33%).

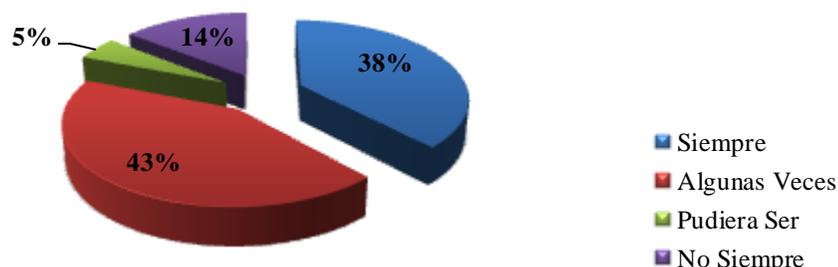
En toda organización es necesario que todo su personal conozca la importancia de sus cargos para el alcance de los objetivos, quizás a través de charlas o reconocimientos, incluso a través del afecto interpersonal de los líderes hacia el buen trabajo y desempeño que estos trabajadores ejercen. Por otro lado, es bien sabido que muchas personas por su falta de preocupación en hacer cada vez mejor su trabajo, no logran visualizar la importancia de sus tareas, de manera que es cuando los líderes deben organizar programas de motivación donde se infunda la importancia y el conocimiento de los cargos para el alcance de las metas establecidas.

Tabla N° 9. “En su equipo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga a los demás compañeros”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	8	38%
Algunas Veces	9	43%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	3	14%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta tabla, se quiso resaltar el trabajo en equipo, más específicamente la comunicación de sus miembros, la escucha de las opiniones y diferentes puntos de vista con respecto a las situaciones laborales, es decir, las ordenes de parte de los líderes y el procedimiento a ejecutar las tareas. Para ocho (8) trabajadores, que representan el treinta y ocho por ciento (38%) de los encuestados, les pareció que “siempre” han podido expresar sus opiniones, aun cuando vaya en contra del punto de vista de sus compañeros; así también nueve (9) trabajadores, representando un cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados, opinaron que “algunas veces” pueden expresar sus puntos de vistas; asimismo una (1) persona, significando el cinco por ciento (5%), señaló la opción “pudiera ser”. Mientras, tres (3) empleados, el catorce por ciento (14%), determinaron que “no siempre” pueden expresar su contradicción a las ideas impartidas.



Gráfica N° 9. Representación porcentual de empleados que pueden expresar contradicción en sus equipos de trabajo.

Fuente: El autor (2018)

Un equipo de trabajo está formado por todos los miembros de un departamento, incluyendo al líder que lo coordina. Estos forman un cuerpo cuyas partes tienen diferentes funciones, pero el objetivo y los alcances son el mismo. En muchas ocasiones los “equipo de trabajo” suelen convertirse en “grupos de trabajo”, ya que el líder es autoritario, infunde las ordenes sin escuchar opiniones de sus miembros, dándole mayor importancia a que el objetivo se cumpla, sea cual sea la manera.

Es por esto que, cuando de equipo de trabajo se habla, se debe mencionar una buena comunicación entre las partes o miembros del equipo. De allí, el intercambio de ideas a través de reuniones frecuentes para planificar y organizar, la distribución y ejecución del trabajo. De esta manera, cada uno de los miembros intercambia ideas, sin ocasionar problemas de división o murmuraciones en los pasillos. Es allí donde se hace mención de las diversas respuestas dadas por medio de la encuesta impartida en el departamento de producción de la empresa TSO, S.A., donde se propaga el descontento cuando no se da la oportunidad de expresar las ideas y opinión con respecto al trabajo que se realiza.

Tabla N° 10. “El salario y los beneficios que disfruta son remunerados de acuerdo a su desempeño”.

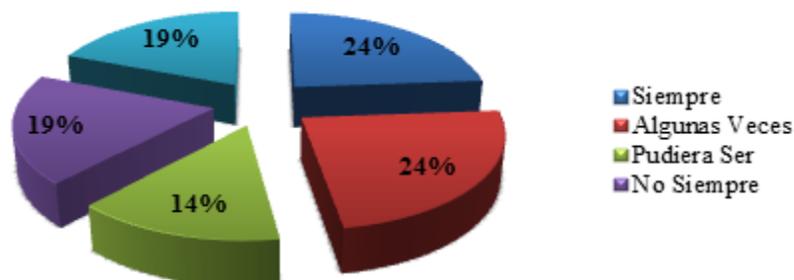
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	5	24%
Algunas Veces	5	24%

Pudiera Ser	3	14%
No Siempre	4	19%
Nunca	4	19%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

La sección anterior expresa las variadas respuestas de los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., en cuanto al punto de vista que tiene acerca del salario y beneficios que perciben al desenvolverse en las funciones que estos ejercen en la organización. Muchos de ellos no están convencidos, mientras que cinco (5) trabajadores, que refleja el veinticuatro por ciento (24%) de las personas encuestadas de este departamento, eligieron la opción del cuestionario “siempre”, haciendo ver que están de acuerdo con la remuneración que reciben.

A diferencia de estos, otros cinco (5), significando otros veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados, respondieron que “algunas veces” se puede estar de acuerdo; unas tres (3) personas más señalaron “pudiera ser”, reflejando un catorce por ciento (14%). Mientras tanto, cuatro (4) empleados, expresaron que “no siempre” están de acuerdo, siendo esto un diecinueve por ciento (19%) y, otros cuatros (4) trabajadores aparte, representando el diecinueve por ciento restante expresaron que “nunca” es suficiente la remuneración y salarios impartidos en la empresa, por el desempeño dado. (Ver gráfica N° 10)



Gráfica N° 10. Representación porcentual de las remuneraciones y salarios de acuerdo al desempeño de los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

En primer lugar, la remuneración y salarios, es el principal beneficio que puede percibir una persona de parte de la organización, en este caso los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., en relación a la misma. Es decir, aparte de otros beneficios como seguros, bonos alimenticios, o alguna clase de reconocimientos por su desempeño, la remuneración, salarios o bonificaciones por trabajo extra, son los beneficios que la mayoría de la empresa adopta como pago de los esfuerzos o desenvolvimientos del trabajador dentro de la organización.

Siendo que la empresa TSO, S.A., no opta por otros tipos de beneficios o ayudas a los trabajadores por la difícil crisis que se atraviesa social y financieramente a nivel nacional, estos se ven en la penuria de exigir a la organización el salario y la remuneración a tiempo, en la fecha de pago, ya que la necesidad en la familia es patente y agravante. En este sentido, es de entender porque los trabajadores expresan desacuerdo cuando se les pide opinión sobre la remuneración que reciben por su desempeño en la empresa.

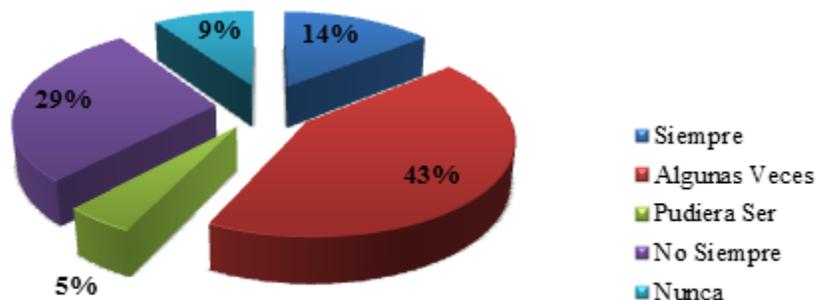
Tabla N° 11. “En la empresa existe recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	3	14%
Algunas Veces	9	43%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	6	29%
Nunca	2	9%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

En la misma línea de los beneficios, esta parte de la consulta a los trabajadores de producción de la empresa TSO, S.A., se refiere a las recompensas y reconocimientos a los empleados por desempeñarse de manera eficiente en sus funciones laborales. Estos pueden considerarse premios que se les otorga a aquellos empleados que sobresalen más en los cargos que ejercen.

En este sentido, tres (3) de los trabajadores encuestados, representando un catorce por ciento (14%), dijeron que “siempre” se les reconoce su esfuerzo en el trabajo. Mientras que nueve (9) respondieron que “algunas veces” se les otorga reconocimiento por sus labores, reflejando el cuarenta y tres por ciento (43%) de los encuestados; así mismo una (1) persona eligió la opción “podiera ser” siendo ella el cinco por ciento (5%) de las personas encuestadas. Por otro lado, seis personas, que serían el veintinueve por ciento (29%) de los encuestados, respondieron “no siempre” son recompensadas, y dos personas, el nueve por ciento (9%), eligieron la opción “nunca”, señalando que nunca se les otorga un reconocimiento por su buen trabajo. (Ver gráfica N° 11)



Gráfica N° 11. Representación gráfica de reconocimientos dados a los empleados por su buen desempeño.

Fuente: El autor (2018)

Además de la remuneración o salario correspondiente, una forma de motivar a los empleados es a través del incentivo de recompensas por sobresalientes esfuerzo al desempeñar su trabajo, este reconocimiento lo anima a seguir dando lo mejor de sí,

buscando la mejora continua dentro de la organización, sin mencionar la competencia sana de parte de los otros trabajadores por querer alcanzar un reconocimiento igual.

Es evidente que la empresa TSO, S.A., dentro de su departamento de producción no se preocupa por dotar a sus trabajadores de ánimo y entusiasmo, al utilizar estrategias motivacionales como lo es el reconocimiento por el creciente desenvolvimiento de las labores. Esta estrategia no solo animaría a los trabajadores a realizar trabajos más eficientes, sino que los estimularía a nivel personal adoptando comportamientos pro activo y agradable para el sano ambiente de trabajo. Asimismo promovería una sana competencia entre los compañeros del departamento, incitándolos a mejorar colectivamente.

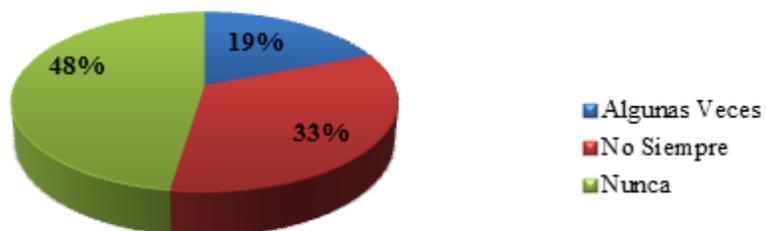
Tabla N° 12. “El sueldo que percibe satisface sus necesidades”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	0	0%
Algunas Veces	4	19%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	7	33%
Nunca	10	48%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

El sueldo es la remuneración más importante del trabajador, a través de esta tabla se puede evidenciar el nivel de satisfacción de parte de los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A. En la misma se puede observar cuatro (4) personas, que representan el diecinueve por ciento (19%) de los

encuestados, dicen que “algunas veces” pudiera satisfacer las necesidades personales. Sin embargo, siete (7) empleados, que significan el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados, respondieron “no siempre”, y diez (10), expresaron “nunca”, dando a entender que es insuficiente el sueldo que perciben para satisfacer sus necesidades, estos representan el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores encuestados. (Ver gráfica N° 12)



Gráfica N° 12. Representación gráfica de la satisfacción de las necesidades por medio del sueldo que reciben los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

Toda persona tiene derecho a satisfacer sus necesidades básicas por medio de la remuneración del trabajo. En materia organizacional, la empresa provee del sueldo al trabajador, el cual brinda de sus esfuerzos laborales en un tiempo determinado, jornada de trabajo y, en un lugar determinado. En Venezuela, el sueldo, está muy por debajo de lo requerido para adquirir el 15% de la canasta básica de alimentación. Por este sentido, en la empresa TSO, S.A., los trabajadores del departamento de producción no son la excepción, ya que estos reciben un sueldo que no cubre las necesidades de una persona y mucho menos de una familia.

Es por esto que los trabajadores expresan inconformidad e insatisfacción, en la encuesta realizada, con respecto al sueldo impartido por la empresa; sin embargo, por medio de la aguda hiperinflación sobre establecida en Venezuela en estos tiempo, las organizaciones como la empresa TSO, S.A., han bajado sus ganancias reduciendo su producción, y apegándose a remunerar a sus trabajadores a través de lo establecido en

la ley, en cuanto a salario mínimo, lo cual lamentablemente no indemniza al empleado en sus necesidades.

Tabla N° 13. “La empresa toma en cuenta sus iniciativas y esfuerzos evaluándolas para un posible ascenso”.

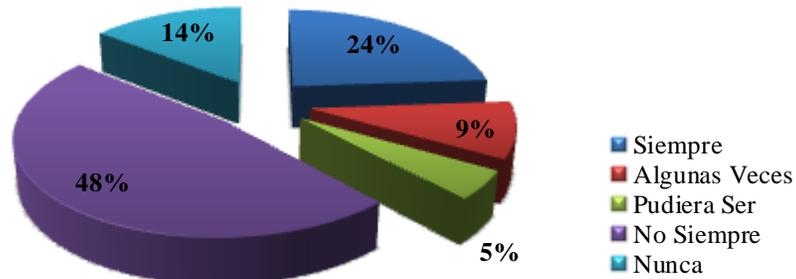
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	5	24%
Algunas Veces	2	9%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	10	48%
Nunca	3	14%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

La actitud pro activa, el continuo aprendizaje y el creciente mejoramiento en el área de trabajo son muestras de un muy buen empleado, estas cualidades podrían ser el talante para que las empresas evalúen un posible ascenso en las funciones de los trabajadores, puesto que las mismas, junto a otras, son necesarias para alcanzar todo lo que una organización se proyecte como objetivo. En este sentido se planteó esta sección de la encuesta, donde se le cuestionó al trabajador del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., por las posibilidades de ser ascendido por medio de sus arduos desempeños en la misma.

Por consiguiente, cinco (5) de los trabajadores destacaron un veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados, que “siempre” la empresa toma en cuenta sus iniciativas y esfuerzo para considerar un ascenso, así como también, dos (2) empleados de este departamento, siendo el nueve por ciento (9%) de los encuestados, dijeron que “algunas veces” se hacían estas consideraciones, de igual forma, una (1) persona respondió “pudiera ser”, señalando un cinco por ciento (5%). Por otro lado, el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores encuestados, ósea diez (10) personas, indicaron “no siempre” se toma en cuenta las iniciativas y esfuerzos, y por

último un catorce por ciento (14%), es decir, tres personas, señalaron la opción “nunca”. (Ver gráfica N° 13)



Gráfica N° 13. Representación porcentual del desempeño tomado en cuenta por la empresa para evaluar ascensos.

Fuente: El autor (2018)

Un ascenso se gana a través del trabajo duro y persistente de los empleados de una organización, este esfuerzo consta de mucho aprendizaje e iniciativas para mejorar los procesos productivos o servicios que se ejecutan para alcanzar las aspiraciones y retos de la empresa. Al persistir en la mejora continua de sí mismo, el trabajador por medio de sus cualidades positivas y compromiso hacia la organización, puede lograr que esta evaluara un ascenso a un cargo que beneficie a la compañía, aprovechando las habilidades del empleado.

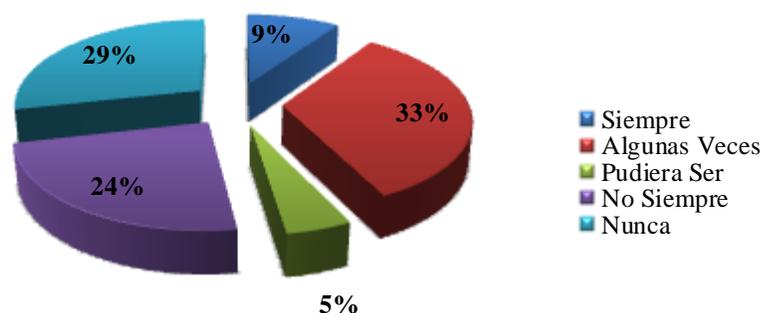
Ahora bien, si la organización no tiene una visión de mejorar a través de su talento humano, quien impulsa nuevas iniciativas de mejora continua para sus procesos productivos, la compañía se paraliza y no progresara en el alcance de nuevos y mejores objetivos, siendo que a través del tiempo surgen nuevos métodos y procesos para lograrlos, y estas nacen de personas con estas iniciativas. Quizás este sea el caso de la empresa TSO, S.A., que por medio de la encuesta, se prueba el desconcierto de los empleados por no ser incentivados al esforzarse en el trabajo y donar sus ideas y opiniones, para luego no ser reconocidos. Ciertamente, este tipo de situación trae desmotivación y desanimo en el trabajo de los empleados.

Tabla N° 14. “Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	2	9%
Algunas Veces	7	33%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	5	24%
Nunca	6	29%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

Así como preguntas anteriores, se quiso profundizar en el incentivo a los trabajadores por medio de premios y reconocimientos, ya que algunos empleados destacaron, la poca, aunque existentes gratificaciones de parte de la empresa, se deseó también conocer la manera en que son distribuidas. En este sentido la interrogante plantea la distribución objetiva, en la que dos (2) trabajadores, que representaron el nueve por ciento (9%) de los encuestados, contestaron “siempre”; sin embargo, siete (7) personas, que serían el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados dijeron que “algunas veces” es justa la distribución. Asimismo, una (1) personas, siendo el cinco por ciento (5%) de los encuestados, señaló la opción “pudiera ser”; mientras que otros cinco (5) trabajadores, que vienen siendo el veinticuatro por ciento (24%), dijeron que “no siempre” se distribuye de manera justa los reconocimientos, del mismo el resto de veintinueve por ciento (29%), ósea seis (6) personas, eligieron la opción “nunca”. (Ver gráfica N° 14)



Gráfica N°14. Representación Porcentual de la justa distribución de premios y reconocimientos.

Fuente: El autor (2018)

A pesar de los números plasmados en esta gráfica, en la sección donde se habla de la existencia de reconocimientos de parte de la empresa por el buen trabajo (tabla N° 11), se concluyó en el análisis de la gráfica (gráfica N° 11) que la empresa TSO, S.A., no se ha preocupado por dedicar afectuosos reconocimientos a los trabajadores por sus esfuerzos y compromisos con la organización, esto ocasiona una ruptura emocional y motivacional en el compromiso hacia la empresa.

Más adelante en esta sección (gráfica N° 14) se menciona la distribución de reconocimientos de forma justa, aunque, si muy pocas veces la organización no implementa esta estrategia motivacional para con los empleados, parece poco relevante hablar de una justa distribución, ya que al dar poca importancia a esta herramienta de la motivación, es más recomendable acotar sobre el gran valor de reconocerle a los trabajadores su compromiso y entrega, a través del arduo trabajo, por las funciones desempeñadas al cumplir su labor. Del mismo modo, el premiarlos incrementa el interés de seguir esforzándose, ocasionando entusiasmo por alcanzar las metas de la organización y también contagiando el entusiasmo a sus compañeros de trabajo.

Tabla N° 15. “Existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a las labores realizadas”.

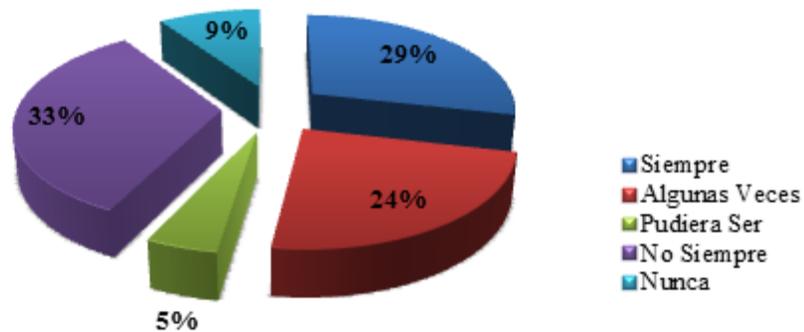
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	6	29%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	7	33%
Nunca	2	9%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Cuando se habla de equidad en la remuneración, se refiere al salario justo que recibe una persona por el trabajo que realiza. En la Empresa TSO, S.A., se realizan diversos trabajos en distintos departamentos, pero haciéndose solo referencia al de producción, los empleados expresaron por medio de esta sección su opinión acerca

del equilibrio en la distribución de la remuneración. Siendo así, al tabular los datos se observó que seis personas, el veintinueve por ciento (29%) de los trabajadores encuestados, expresaron a través de la opción “siempre”, que la remuneración es equitativa de acuerdo a su trabajo.

En cambio, por otro lado, cinco (5) trabajadores del área que representan el veinticuatro por ciento (24%), señalaron que “algunas veces” es equitativo; uno (1) afirmó “pudiera ser”, reflejando un cinco por ciento (5%) de los encuestados; siete (7) trabajadores más, ósea el treinta y tres por ciento (33%), expresaron “no siempre”; y otros dos (2), el nueve por ciento restante, contestaron “nunca”, dejando claro en su respuesta que no es equitativa la remuneración. (Ver gráfica N° 15)



Gráfica N° 15. Representación porcentual de la remuneración equitativa hacia los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

Es evidente que los empleados de la empresa TSO, S.A., no están conformes con la remuneración que reciben de parte de esta, siendo que el salario mínimo que percibe un trabajador, a la fecha, no cubre todas las necesidades de la persona y mucho menos de su familia. Como se puede visualizar en la gráfica, más del 70% de los trabajadores piensan que el sueldo pocas veces puede considerarse equitativo, en relación al trabajo que ejercen estos, ya que, al pensar en el duro esfuerzo que

realizan, este debería materializarse en una remuneración que cubre sus necesidades, y no es así.

La realidad de las organizaciones en Venezuela es que cada vez la demanda de bienes y servicios es mayor pero por otro lado la oferta de estos servicios es menor debido al deterioro de los medios que se utilizan para proveerlos, es decir, los equipos, las herramientas y la materia prima, sin mencionar el talento humano, todos estos se han ido descuidando por aquellos que alguna vez fueron considerados inversionistas, ya que al no tener el poder adquisitivo por medio de las divisas que proporcionaba el Gobierno de Venezuela, ha bajado considerablemente la producción, ocasionando una fuerte hiperinflación.

En fin, a todo esto, el empleado quien necesita suministrar el sustento en el hogar, sufre a raíz de esta problemática antes planteada, ya que al no ser remunerado de acuerdo al esfuerzo formidable que emplea en la organización, este se ve envuelto en la inconformidad. Es por esto que las organizaciones deben plantear estrategia desde la gerencia que ayuden, en lo posible, a sus empleados en la satisfacción de sus necesidades personales.

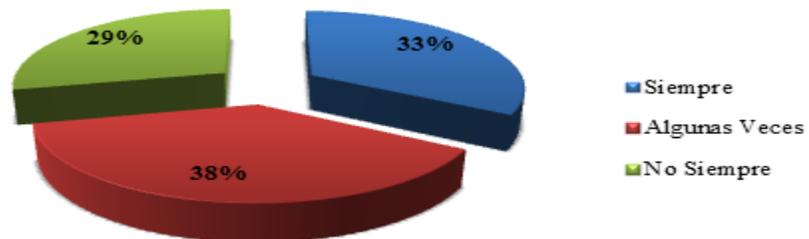
Tabla N° 16. “Recibe su remuneración o sueldo a tiempo”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	7	33%
Algunas Veces	8	38%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	6	29%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta tabla se muestran los resultados de las respuestas dadas por los trabajadores con respecto a la disposición de la empresa en dar el salario

correspondiente a sus empleados en el tiempo acordado al contratar. En esta parte del cuestionario siete (7) trabajadores estuvieron de acuerdo con la opción “siempre” para denotar que la empresa hace sus pagos a tiempo, estos representaron un treinta y tres por ciento (33%) de los empleados encuestados. Asimismo, ocho (8) trabajadores, ósea, el treinta y ocho por ciento (38%), respondieron “algunas veces”, mientras que el veintinueve por ciento (29%), seis trabajadores encuestados, optaron por la opción “no siempre”. (Ver gráfica N° 16)



Gráfica N° 16. Representación Porcentual de la entrega de salarios a tiempo a los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

Como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los beneficios más importantes que percibe un trabajador es su salario, ya que con este el trabajador aspira cubrir sus necesidades personales. En este sentido, el empleado de una organización espera recibir su sueldo en el tiempo acordado, es decir, sin retraso alguno. Muchas empresas suelen retrasar el pago de sus trabajadores, lo cual suele convertirse en un abuso por parte de la organización, lo cual es un indicador de desmotivaciones que provoca fracturas en las relaciones laborales.

Para una gran parte de los trabajadores de la empresa TSO, S.A., existen ocasiones en las que el sueldo de los trabajadores no se efectúa en el tiempo acordado por la compañía. Es posible que esta situación cause en los trabajadores un descontento con las relaciones laborales, es decir, molestias en el momento de exigirles mayor entrega en los trabajos, siendo que el pago por su trabajo no se haya

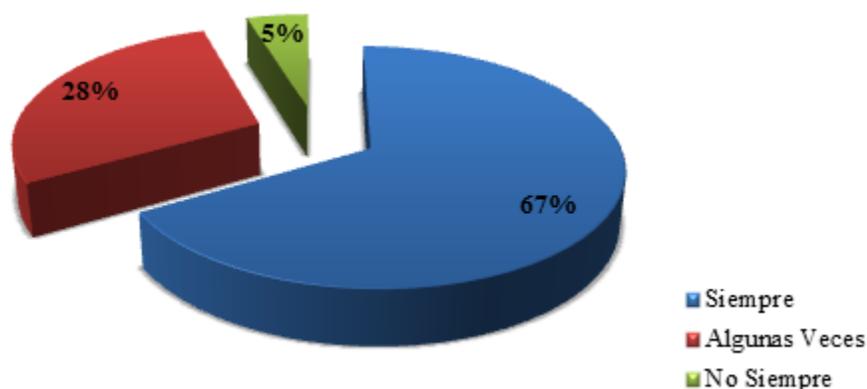
realizado. Es deber de la organización a través de las áreas encargadas de los pagos efectuarlos al tiempo acordado con los trabajadores.

Tabla N° 17. “Existe buena comunicación entre los compañeros”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	14	67%
Algunas Veces	6	28%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	1	5%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

El propósito de esta pregunta fue medir el nivel de comunicación entre los trabajadores, es decir, entre compañeros de trabajo. La respuesta mayoritaria la tuvo el sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores encuestados del departamento de producción de la empresa en estudio, ósea, catorce (14) personas, donde expresaron por medio de la opción “siempre”, señalando así una buena comunicación. Por otra parte, seis (6) personas que equivalen al veintiocho por ciento (28%) manifestaron a través de la opción “algunas veces” cierta inconformidad con la comunicación, asimismo una persona, siendo el cinco por ciento, plasmó su opinión en la opción “no siempre”. (Ver gráfica N° 17)



Gráfica N° 17. Representación porcentual de la buena comunicación entre los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

La comunicación es un elemento que habita en todo espacio social, de hecho es inevitable que el ser humano no se comunique, ya que por medio de esta se puede llevar la información necesaria de un lugar a otro, en este caso de una persona a otra. En un ambiente de trabajo no puede faltar la comunicación, debido a que los trabajadores para realizar una labor en conjunto deben avisar, informar, notificar, señalar, en fin, comunicar todo aquello que se esté o se vaya a hacer.

Según la encuesta realizada, una gran parte de los trabajadores tienen buena comunicación entre ellos, lo cual facilita el trabajo en equipo, la elaboración y cumplimiento de los trabajos asignados. Sin embargo, es inevitable pensar distinto a los demás, lo cual podría ser muy bueno, como también podría ser en algún momento malo si no se tienen normas de cortesía y comunicación, y personas que hagan cumplir dichas normas entre los empleados.

Tabla N° 18. “La realización de las tareas del departamento son abordadas en equipo”.

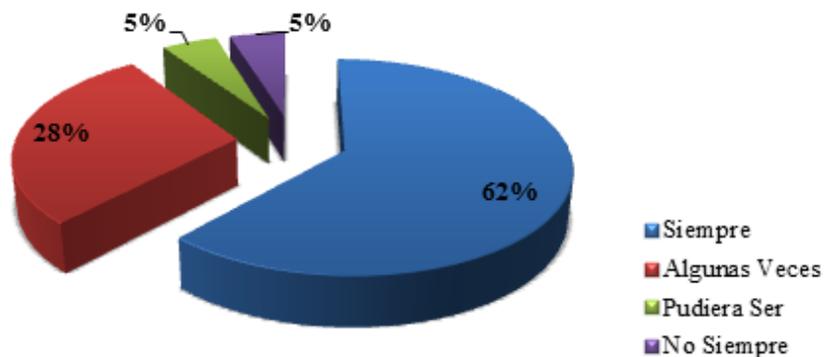
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	13	62%
Algunas Veces	6	28%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	1	5%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

El trabajo en equipo es una herramienta que dentro del ambiente de trabajo hace aportes de manera extraordinaria, debido a la unión de pensamientos, ideas y habilidades proveniente de diversos trabajadores que cohabitan en una misma área de trabajo. Estos equipo son integrados por los miembros que conforman el departamento o las áreas dentro de este, en conjunto con al jefe inmediato. En esta

línea se quiso medir la capacidad de trabajo en equipo por medio de la opinión de quienes deberían ser parte de un equipo de trabajo, en este caso del departamento de producción de la empresa TSO, S.A.

Dicho esto, trece (13) de los trabajadores encuestados, siendo ellos el sesenta y dos por ciento (62%), estuvieron de acuerdo en la opción “siempre” pues consideran que se trabaja en equipo. Mientras que otros seis (6) personas, equivalentes al veintiocho por ciento (28%), afirmo “algunas veces” se abordan las actividades en equipo; una (1) persona, representando el cinco por ciento (5%) dijo “pudiera ser” y otra persona “no siempre”.



Gráfica N° 18. Representación porcentual del trabajo abordado en equipo.
Fuente: El autor (2018)

El trabajo en equipo siempre será beneficioso para alcanzar ciertas metas de modo eficiente, sin embargo, es tarea de una persona al principio lograr reunir, y hacer entender la realización del trabajo en equipos, esto se debe a que siempre existirán resistencias en la actitud de las personas, ocasionando problemas de comunicación y ligeros o algunas veces grandes atrasos. El líder es esa persona que debe tener la iniciativa de coordinar los miembros de un equipo, inspirándoles unión

y compañerismo, compromiso y responsabilidad, buscando siempre la colaboración entre sus miembros.

No obstante, la mayoría de los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., manifiestan por medio de la encuesta, y como se puede observar anteriormente, la aprobación de siempre hacer sus labores en equipo. Con todo lo anterior expresado, es también recalcar el otro menor grupo de trabajadores que no se muestran complacidos con el trabajo en equipo, que pudiera deberse a la poca escucha de opiniones, la falta de fortalecimiento de los compañeros de trabajo, o relaciones interpersonales débiles. Estas variantes que podrían existir en muchas organizaciones, pudieran ser atendidas por actividades o tareas especiales que incentiven el buen y concurrido trabajo en equipo, donde se enseñe y premie la utilización de esta herramienta del clima organizacional.

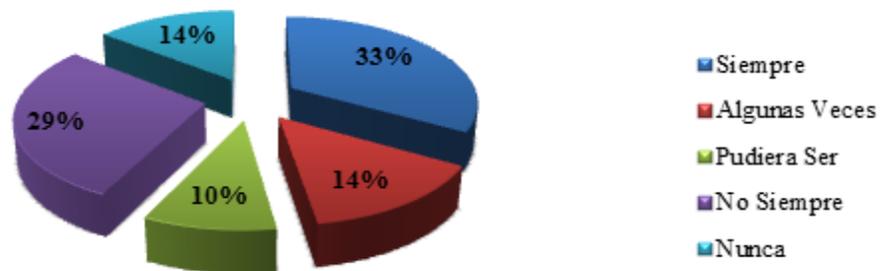
Tabla N° 19. “Su Jefe inmediato se reúne constantemente con su equipo de trabajo para coordinar las próximas actividades e informar sobre los logros y desacuerdos”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	7	33%
Algunas Veces	3	14%
Pudiera Ser	2	10%
No Siempre	6	29%
Nunca	3	14%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

En todo equipo de trabajo tiene gran importancia la reunión de cada uno de sus miembros, para que así, el líder del equipo de trabajo, pueda realizar una explicación de las actividades que se quieren realizar, como también dar información de las metas alcanzadas y corregir ciertos desfases o errores de trabajos anteriores. Estas reuniones tienen valor para los empleados, pues a través de estas, ellos pueden dar su punto de vista sobre la elaboración de las actividades y otros temas que se manifiesten, llevando así a los arreglos necesarios para alcanzar los objetivos mutuos, de la empresa y los trabajadores.

Por consiguiente al realizar esta encuesta el treinta y tres por ciento (33%) de las personas encuestadas, es decir, siete trabajadores, expresaron que “siempre” se realizan estas reuniones. Asimismo un catorce por ciento (14%), tres (3) empleados de la organización encuestados, optaron por opción “algunas veces”; así también otros dos (2) trabajadores, siendo el diez por ciento (10%), dijeron “pudiera ser”. De la misma manera, seis (6) empleados, el veintinueve por ciento (29%), también manifestaron descontento al señalar “no siempre”, esto en relación a las reuniones; y por último, tres (3) personas, el catorce por ciento restante, respondieron la opción “nunca”. (Ver gráfica N° 19)



Gráfica N° 19. Representación porcentual de las reuniones de equipo de trabajo promovidas por el jefe inmediato.

Fuente: El autor (2018)

Las reuniones de equipo de trabajo deben ser principalmente convocadas por el o los líderes del área donde se esté trabajando, en este caso el departamento de producción de la empresa TSO, S.A., ya que son ellos quienes la deben dirigir pues planifican los puntos que se conversaran en ellas. Entre los puntos a tratar deben estar, las actividades próximas a realizar, con todos los detalles de su elaboración, los logros alcanzados anteriormente, reconocimientos a trabajadores y por supuesto la oportunidad de expresar la opinión de los miembros. Es por esto que tienen un gran valor estas reuniones.

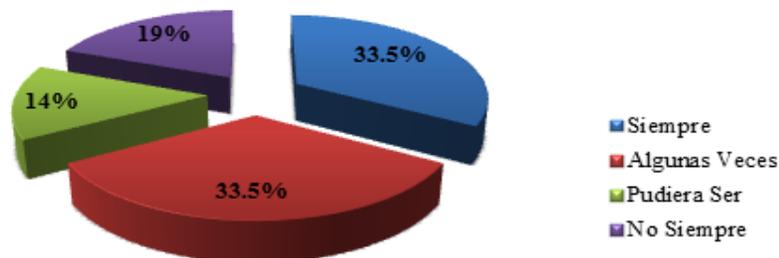
El variado resultado plasmado en la gráfica anterior es motivo de una mayoritaria insatisfacción en la elaboración de reuniones del equipo de trabajo de este departamento, que pudiera confundirse con conversaciones informales en los pasillos o en este caso en el mismo taller, en medio del trabajo. Es de gran relevancia reunir periódicamente a todos los miembros del departamento o área donde se trabaja, ya que se puede llegar a un buen fluido ambiente de trabajo, donde todos saben que deben hacer y con quien cuentan para realizar sus labores. Sin embargo, cuando el jefe inmediato no reúne a todos sus miembros, sino que conversa con cada uno de ellos aparte, puede llegar a caer en contradicciones dentro del departamento, provocando diversas informaciones, en diferentes líneas de acción.

Tabla N° 20. “Existe una sana competencia entre los compañeros”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	7	33.5%
Algunas Veces	7	33.5%
Pudiera Ser	3	14%
No Siempre	4	19%
Nunca	0	0%
Total	21	100%

Fuente: El autor (2018)

La sana competencia entre los trabajadores consiste en el estímulo provocado por los incentivos que pueda ofrecer la organización a sus trabajadores, a su vez, aporta el entusiasmo colectivo para alcanzar las metas u objetivos de la empresa. Es por esto que se quiso medir este elemento del clima laboral, a lo que siete (7) de las personas encuestadas, el treinta y tres punto cinco por ciento (33.5%), respondieron “siempre”, expresando que existe una sana competencia en el trabajo. Además otras siete (7) personas, el treinta y tres punto cinco por ciento (33.5%), también expreso “algunas veces”, así mismo tres personas, el catorce por ciento (14%), señaló “pudiera ser”. Por otro lado, cuatro (4) trabajadores, equivalentes al diecinueve por ciento (19%), expresaron que “no siempre” existe una sana competencia.



Gráfica N° 20. Representación porcentual de la existencia de sana competencia entre los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

Para una sana competencia entre los compañeros de trabajo debe existir el mutuo interés de crecer laboral y profesionalmente, pues competencia no quiere decir “ser mejor que otros”, sino motivarse mutuamente a través del esfuerzo impartido por el trabajador frente al compañero, animándose recíprocamente, llevándose uno a otro en el escalafón profesional.

Es por esto que, al analizar lo anterior plasmado en los resultados de la encuesta se puede observar el rechazo de parte de los trabajadores al tipo de competencia que allí existe o pudiera también pensarse que no existe ningún tipo de competencia. Partiendo de estas ideas, se podría acotar la implementación de estrategias gerenciales motivadas al incremento de la competencia sana entre los compañeros de trabajo, para el creciente fortalecimiento del entusiasmo laboral y el aprendizaje recíproco entre los trabajadores.

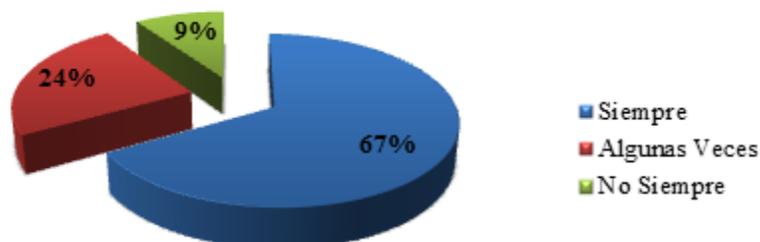
Tabla N° 21. “Mantiene buena relación con sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo de otros departamentos”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	14	67%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	2	9%

Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Las respuestas anteriores son producto de las opiniones dadas por los trabajadores del departamento de producción, en la encuesta realizada por el investigador, en ella se manifiesta esta sección donde trata la relación interpersonal que mantiene el trabajador entre los jefes y sus colegas dentro de la empresa. Entre los resultados se tiene, las respuestas de catorce (14) personas, que equivalen el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, los cuales respondieron la opción “siempre”, en referencia a la buena relación con sus compañeros y jefes. De esta manera, también cinco (5) personas, el veinticuatro por ciento (24%), expreso que algunas veces la relación con sus compañeros es buena; mientras que dos (2) personas, el nueve por ciento (9%), manifestó que “no siempre” se llevan bien.



Gráfica N° 21. Representación porcentual de las buenas relaciones interpersonal entre los empleados de la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Las buenas relaciones interpersonales nacen del trato gentil y amable de las personas, a través del respeto y consideración mutua entre dos o más personas. En medio de un espacio de trabajo, es conveniente, que el trabajador, mantenga buenas relaciones con las demás personas que lo rodean, especialmente los jefes y compañeros de trabajo del mismo departamento.

En este sentido, gran parte de los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., se sienten en confianza y buena relación con sus compañeros, de hecho, al hacer presencia en el lugar, el investigador, observó las buenas relaciones que tienen unos con otros, incluso con los visitantes de la empresa. Del mismo modo, es la relación de los trabajadores con los jefes inmediatos, los cuales deben estrechar buenas relaciones, enraizadas en el respeto, la solidaridad, la tolerancia y la comunicación.

Estos valores se infunden y se ponen en práctica en el día a día, así también a través de actividades sociales y recreativas donde pongan en manifiesto el trato con los demás. Por otro lado, es normal que existan diferencias y ciertas molestias en algunos momentos, pero es deber de los líderes promover comportamientos de compañerismo y buena relación entre ellos.

Tabla N° 22. “Los canales de Comunicación del Departamento de Producción se procesan de manera formal (email, correo, fax, memorándum, redes sociales como Whatsapp y mensajes de texto)”.

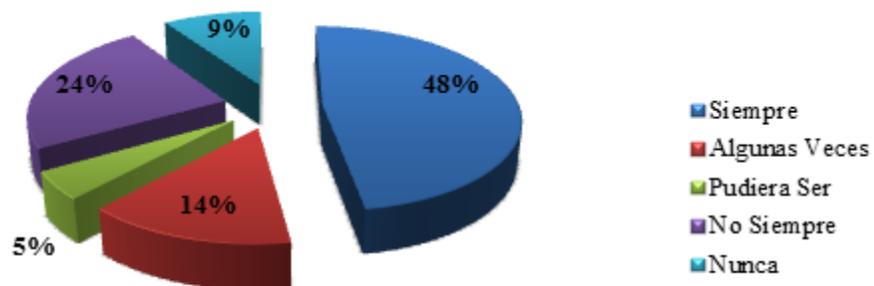
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	10	48%
Algunas Veces	3	14%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	5	24%
Nunca	2	9%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En la comunicación existen canales o medios de transmisión del mensaje que se quiere suministrar a los trabajadores, entre estos están los canales formales y los informales. El canal formal se utiliza para que la persona reciba de parte de la administración del departamento o la organización un mensaje claro y preciso, es decir a tiempo, de las actividades, acuerdos o instrucciones para el trabajo. Al encuestar a los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO,

S.A., diez (10) de ellos, representando el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores encuestados, eligieron la opción “siempre”, expresando así, la utilización de este canal informativo.

También, tres (3) trabajadores de los encuestados, el catorce por ciento (14%), manifestaron “algunas veces”; a su vez, una (1) persona, equivalente al cinco por ciento (5%) de los encuestados, respondió “podría ser”. A diferencia de estos, cinco (5) trabajadores, el veinticuatro por ciento (24%), expreso que no siempre se utilizan estos medios, y otra dos (2), el nueve por ciento (9%), señalaron “nunca”. (Ver gráfica N° 22)



Gráfica N° 22. Representación porcentual de la utilización del canal formal para transmitir información a los empleados.

Fuente: El autor (2018)

En la gráfica anterior se puede observar que un porcentaje de los trabajadores de producción afirman tener una constante notificación formal de las actividades y demás contenidos informativos para su trabajo, y es que el deber de la organización es transmitir a tiempo los comunicados de interés a los trabajadores. Siendo que estos ayudan al empleado a estar en línea de los conocimientos que deben manejarse para la realización y cumplimiento de las labores de la compañía.

Asimismo, es relevante el uso de los medios tecnológicos actuales que facilitan la distribución y entrega oportuna de los avisos e instructivos competentes, esto a

través de mensajerías por redes sociales y aplicaciones como “Whatsapp” o “Telegram”, además, también la utilización de correos electrónicos, fax, entre otros. Estos medios aportarían en gran parte a contrarrestar el porcentaje restante de los trabajadores inconformes con la realidad presentada anteriormente.

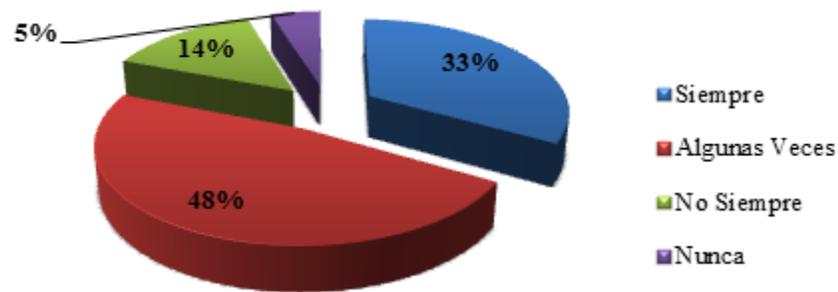
Tabla N° 23. “Los canales de Comunicación del Departamento de Producción se procesan de manera informal (de forma verbal a través de una llamada o conversaciones sin dejar soporte físico de la misma)”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	7	33%
Algunas Veces	10	48%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	3	14%
Nunca	1	5%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Otro canal que normalmente se utiliza es el medio informal, el cual se debe a la transmisión verbal de una persona a otra. Esta puede ser por medio de una llamada telefónica o por conversaciones dentro o fuera de la organización, sin dejar ningún tipo de evidencia de la información suministrada. Este medio comunicacional es evidenciado a través de siete (7) personas, equivalentes al treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados, quienes afirmaron en la opción “siempre”, que habitualmente se imparte este tipo de comunicación. Por otra parte, diez (10) trabajadores, siendo un cuarenta y ocho por ciento (48%), contestaron la opción “algunas veces”.

A diferencia de estos, tres (3) trabajadores, representando el catorce por ciento (14%) señalaron que “no siempre” se realizan estas formas informales de comunicación; y por último una (1) persona fijo una respuesta en la opción “nunca”, siendo esta el cinco por ciento (5%) de las personas encuestadas dentro del departamento de producción de la empresa TSO, S.A. (Ver gráfica N° 23)



Gráfica N° 23. Representación porcentual de la utilización del canal informal para transmitir información a los empleados.

Fuente: El autor (2018)

Es considerable, a través de la gráfica anterior, notar que una gran parte de los trabajadores afirman que raras veces se utilizan los medios informales para comunicarse con ellos y darle las informaciones necesarias. Por lo que, es posible que el grupo de trabajadores que afirma la utilización de estos canales de información, sean testigos de haber recibido una o muchas notificaciones de esta manera. De ser así, primero, es habitual que entre los trabajadores se transmitan la información que han recibido de parte de los líderes inmediatos, asimismo, los líderes que conocen la información antes de suministrarla, la comenten con sus miembros antes de que la empresa la publique.

Por otro lado, es responsabilidad de los directivos y líderes de departamento, hacer llegar la información de carácter formal a los trabajadores, evitando toda clase de conversaciones o flujos de informaciones errores, o excesivas. Más adelante, luego

que los empleados hayan recibido la información que la empresa decidió suministrar, pueden existir canales informales que recuerden constantemente el cumplimiento del mensaje enviado.

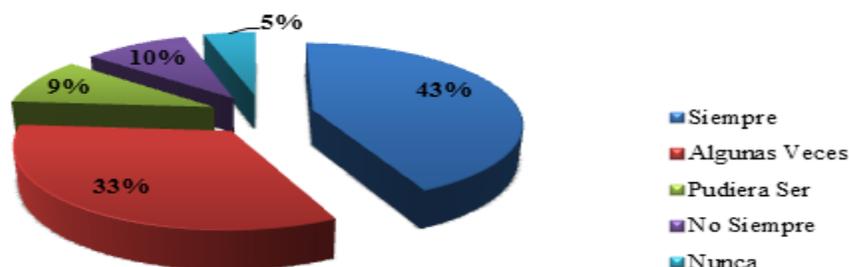
Tabla N° 24. “La información de trabajo es comunicada de manera oportuna”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	9	43%
Algunas Veces	7	33%
Pudiera Ser	2	9%
No Siempre	2	10%
Nunca	1	5%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta parte de la encuesta se quiso saber, independientemente la comunicación formal o informal, si la información es suministrada en el tiempo necesario para cumplir las exigencias de la organización, es decir, de manera oportuna. En este sentido un cuarenta y tres por ciento (43%) de los trabajadores encuestados, respondieron la opción “siempre”, siendo estos nueve (9) personas. De mismo modo otras siete (7) personas, equivalentes al treinta y tres por ciento (33%), contestaron a través de la opción “algunas veces”, mientras que dos (2) personas, el nueve por ciento (9%), eligieron responder “pudiera ser”.

A diferencia de los otros encuestados, dos (2) trabajadores respondieron la opción “no siempre”, siendo estos otro nueve por ciento (9%); y por último, una (1) persona, reflejando el cinco por ciento (5%) restante, contesto la opción “nunca”. (Ver gráfica N° 24)



Gráfica N° 24. Representación porcentual de la información oportuna a los trabajadores.

Fuente: El autor (2018)

La comunicación por ser un elemento sumamente importante en el ambiente laboral de una organización, también es imperante su emisión oportuna, ósea, la transmisión a tiempo a los receptores que se quiere suministrar el mensaje. Por ende, si no se cuenta con una comunicación o flujo de información eficaz al proceso productivo que se maneja, no se podrán realizar las labores en el tiempo determinado por la empresa, y a su vez, perjudicaría el alcance de los objetivos a corto o mediano plazo.

La variación de respuestas, por medio de la encuesta, es indicador de un tardío medio de comunicación, donde la información no es dada a tiempo y se genera la comunicación informal, pronosticando fracturas en la veracidad de la información que se pueda generar a través de conversaciones en el tiempo y lugar menos conveniente. Por esto, es necesario determinar canales y estrategias comunicaciones más efectivas, donde los encargados de transmitir la información, puedan contar con herramientas y factores más dinámicos en el momento de suministrar las mismas.

Tabla N° 25. “Las instrucciones de trabajo le son comunicadas de manera clara y precisas”.

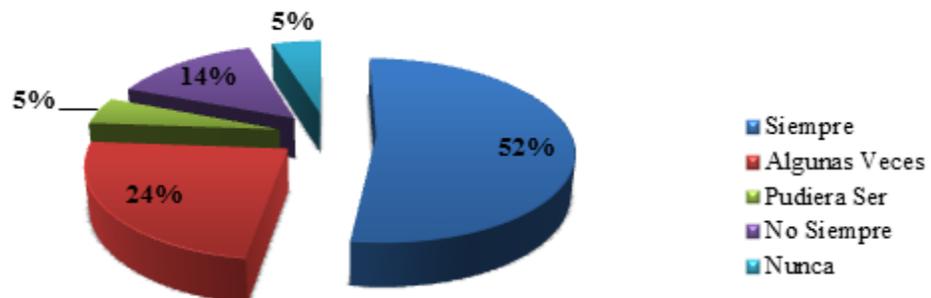
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	11	52%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	3	14%
Nunca	1	5%

Total	21	100 %
--------------	-----------	--------------

Fuente: El autor (2018)

A diario los supervisores están en el deber de proveer las instrucciones necesarias, con la mayor claridad, para realizar el trabajo de manera correcta, y así obtener, de parte de la empresa, los resultados planteados. En esta línea por medio de la encuesta realizada, el cincuenta y dos por ciento (52%) de los trabajadores, es decir, once (11) personas, se expresaron a través de la opción “siempre”; otros cinco (5) trabajadores, el veinticuatro por ciento (24%), señalaron la opción “algunas veces” y, una (1) persona, representando el cinco por ciento (5%), respondió “podría ser” en la encuesta.

Mientras tanto, el catorce por ciento (14%) de los trabajadores, ósea, tres (3) personas, exclamaron en las opciones “no siempre”, y una (1) persona más, fijando el cinco por ciento (5%) faltante, contestó “nunca”. (Ver gráfica N° 25)



Gráfica N° 25. Representación porcentual de las instrucciones claras y precisas de los trabajos a realizar en el departamento.

Fuente: El autor (2018)

Es importante que cada trabajador del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., comprenda y entienda los trabajos que se vayan a realizar en la organización, más importante en su área de trabajo, ya que sin las instrucciones impartidas debidamente por los líderes inmediatos, se tendería a cometer errores y por consiguiente problemas dentro de la empresa. Sin embargo, en la representación

anterior, se puede observar un más de la mitad de los trabajadores que perciben comprender las instrucciones a las labores a realizar.

Contrario a esto, otra parte de los trabajadores, expresaron no estar conformes con el desenvolvimiento de las instrucciones sobre las actividades a realizar, por lo que se sugiere adoptar medidas sobre la manera como se informa al personal sobre los trabajos a elaborar, ya sea, por medio de reuniones semanales o cursos de inducción periódicas.

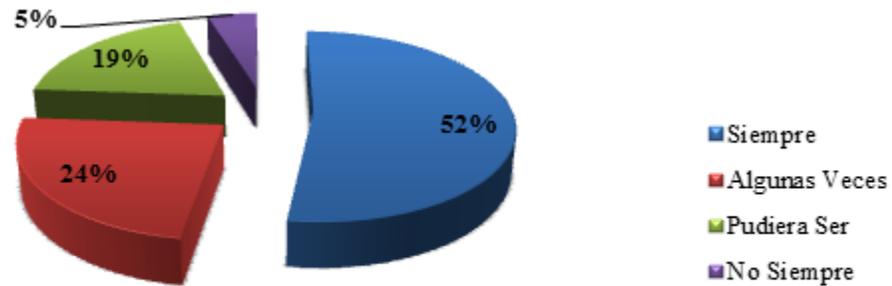
Tabla N° 26. “Se le comunica oportunamente sus funciones y actividades a realizar”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	11	52%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	4	19%
No Siempre	1	5%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta sección se expresa la cantidad de trabajadores a los que se les informa de manera oportuna sus funciones o responsabilidades dentro de las actividades que se realizan en la organización. Es decir, se cuestionó por medio de la encuesta, el grado de claridad y la pertinencia al impartir información sobre las funciones a desempeñar. En este sentido, el cincuenta y dos por ciento (52%) de los trabajadores que realizaron la encuesta, es decir, once personas, respondieron la opción “siempre”, denotando que siempre se les comunica sus funciones verazmente.

Así también, un veinticuatro por ciento (24%), cinco (5) personas, seleccionaron la opción “algunas veces”, otro diecinueve por ciento (19%), ósea, cuatro (4) personas, escogieron “pudiera ser”, y por último, una (1) persona, el cinco por ciento (5%), señaló la opción “nunca”, haciendo alusión que no se comunica oportunamente las funciones. (Ver gráfica N° 26)



Gráfica N° 26. Representación porcentual sobre la oportuna comunicación de las funciones de trabajo.

Fuente: El autor (2018)

Así como es importante informar a los trabajadores de todas decisiones que se tomen y de los trabajo a realizar, también es necesario detallar cada función a adoptar por el trabajador, puesto que él debe estar claro de lo que le corresponde realizar en las actividades que se vayan a ejecutar en la organización, más específico en su puesto de trabajo. Un aceptable número de empleados afirman que se les comunica de manera oportuna sus labores y funciones dentro del trabajo; sin embargo otra parte de los trabajadores no están de acuerdo.

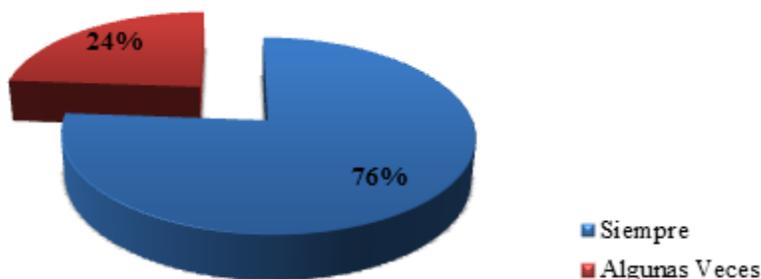
Generalmente cada empleado tiene entendido sus funciones desde el primer día en que es contratado, donde debería recibir una inducción básica de sus labores a ejercer dentro de la empresa y muy específico, el departamento del cual dependerá y estará adscrito. En el caso de los empleados del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., es sumamente relevante que se les comuniquen a diario las funciones pendientes por realizar, ya que es un departamento que está en constante acción y podría decirse uno de los más importantes de la organización, pues, es donde se realizan los procesos productivos de la empresa. De tal manera que es importante proporcionar la información oportuna de las funciones de cada trabajador de manera formal y limpia.

Tabla N° 27. “Está usted comprometido con el Departamento donde labora”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	16	76%
Algunas Veces	5	24%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

El compromiso hacia una organización nace principalmente del trabajador, quien por una necesidad se ve en la obligación de ejercer el trabajo que se le ofrece, por otro lado la organización se encarga de motivar al empleado por medio de incentivos, para así crear sensibilidad del mismo, con la empresa y el área donde trabaja. Siguiendo esta idea, al cuestionar a los empleados del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., el setenta y seis por ciento (76%), es decir dieciséis (16) personas, expresaron a través de la opción “siempre”, su compromiso con su labor. Mientras que el resto del veinticuatro por ciento (24%), cinco (5) personas, señalaron que “algunas veces” se sienten comprometidos. (Ver gráfica N° 27)



Gráfica N° 27. Representación porcentual sobre el compromiso del trabajador con su trabajo.

Fuente: El autor (2018)

La mayoría de los trabajadores del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., expresaron de manera positiva el compromiso con su trabajo dentro del área donde laboran, y de esta manera, con la empresa. Es sabido que en toda organización el compromiso en sus empleados debe buscarse como un objetivo de la empresa, ya que por él, los trabajadores estarían dispuestos a ofrecer, a la organización, más de lo que se le exige, siendo que el compromiso se logra a través de los acuerdos entre la empresa y el trabajador, y a su vez la motivación e incentivo impartidos a los empleados.

Es cierto que muchos trabajadores dicen estar comprometidos con la organización, esto se debe, quizás, a la necesidad de responder a una aguda economía debilitada que golpea a su familia, por ende, la obligación de permanecer trabajando sin recibir gratificaciones por buen trabajo o aumento del desempeño. En este sentido, las organizaciones siempre deberían estar al tanto de medir el nivel de compromiso de sus empleados, a través de algunas actividades periódicas que ayuden al trabajador por medio de la expresión de sus ideas y opiniones sobre el trabajo que han empleado, como también el compartir abierto de sus necesidades actuales.

Este tipo de actividades de seguro incrementarían la integridad en el desempeño de los trabajadores al cumplir con sus obligaciones diarias, sin mencionar el continuo mejoramiento de sus funciones, y de allí, optimizando la productividad dentro de la empresa o departamento.

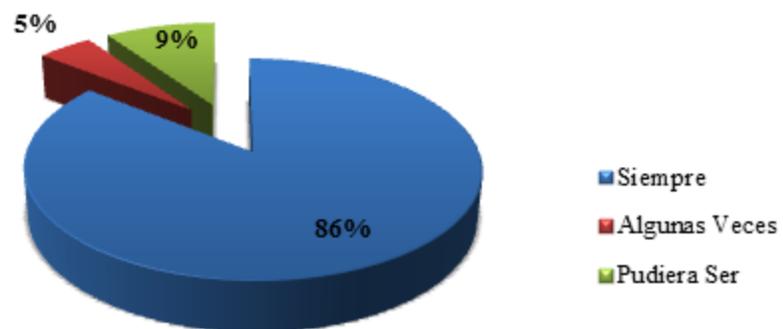
Tabla N° 28. “Conoce usted los objetivos del departamento en el cual labora”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	18	86%
Algunas Veces	1	5%
Pudiera Ser	2	9%
No Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Este recuadro ilustra la comprensión o entendimiento de parte de los empleados que laboran dentro del departamento de producción, sobre de las metas trazadas por la empresa TSO, S.A., para dicha área. En esta sección se recogió las respuestas dadas por los trabajadores, en la que el ochenta y seis por ciento (86%) de las personas a las que se les presentó una encuesta, es decir, a dieciocho (18) empleados del departamento de producción de la empresa ya nombrada, respondieron a la opción “siempre”, afirmando que conocen los objetivos del departamento.

Asimismo, el cinco por ciento (5%), ósea, una (1) persona, eligió la opción “algunas veces” y, el resto del nueve por ciento (9%), dos (2) personas, señalaron “pudiera ser”. Ambas opciones lo que reflejan escaso conocimiento o poca comprensión de los objetivos del departamento. (Ver gráfica N° 28)



Gráfica N° 28. Representación porcentual de los trabajadores que conocen los objetivos del departamento de producción.

Fuente: El autor (2018)

Para la organización es relevante que sus empleados conozcan los objetivos tanto del departamento donde laboran, como los objetivos generales de la organización, ya que al conocerlos, pueden estar al tanto de cuando se están cumpliendo los mismos y cuando no. Esto podría ser percibido fácilmente si se toma

en consideración la gráfica anterior, donde se muestra una aceptable y notoria cantidad de empleados, los cuales afirman conocer los objetivos de la organización. Este hecho debería ser oportunidades para la organización al momento de realizar los trabajos o servicios que se prestan, ya que sus trabajadores conocen el proceso productivo y lo que espera ofrecer la empresa a sus clientes.

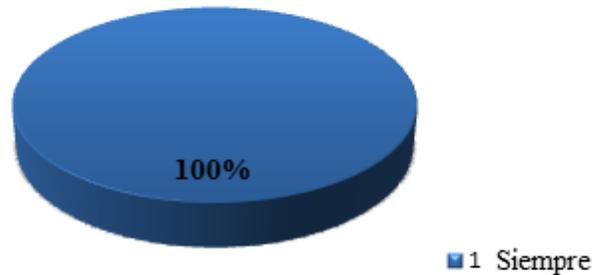
Entonces, así como muchas organizaciones buscan dar a conocer los objetivos que desean alcanzar, los empleados deben también apropiarse de los objetivos del departamento donde trabajan, como horizonte para ejecutar sus labores, como visión clara de una línea de acción que la empresa espera de sus empleados. No obstante, los trabajadores al no tener en cuenta los objetivos de la empresa, estos tienden a no tener actitudes pro activa e iniciativa de mejoras.

Tabla N° 29. “Su trabajo contribuye al alcance de los objetivos del Departamento”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	21	100%
Algunas Veces	0	0%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Asimismo, como en la sección anterior se habla de los objetivos del departamento de producción, así también se pidió la opinión de parte de los trabajadores de este departamento, acerca de si su trabajo es relevante para cumplir los objetivos que la empresa se ha planteado. Para esta pregunta, se recibió la respuesta de los veintiún (21) trabajadores encuestados del departamento antes mencionado, de la empresa TSO, S.A., donde representando el cien por ciento (100%), todos respondieron la opción “siempre”, expresando que su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos. (Ver gráfica N° 29)



Gráfica N° 29. Representación porcentual de la contribución al alcance de los objetivos por medio del trabajo de los empleados.

Fuente: El autor (2018)

Es cierto que todo trabajo o función dentro de la organización contribuye en un nivel bajo o alto, al cumplimiento de los objetivos de la empresa o como en este caso se plantea, del departamento de producción. El personal de producción de la empresa TSO, S.A., está convencido de que su labor es relevante para alcanzar los objetivos trazados por la organización, es por esto que la respuesta del cien por ciento (100%) de los trabajadores es que siempre, su labor, contribuye al logro de los objetivos.

Es positiva esta actitud, ya que por medio de esta, la organización pudiera servirse del entusiasmo para explotar las habilidades de sus empleados, y no solo esto, sino también, desarrollarlas para incrementar el rendimiento productivo dentro de su departamento y conseguir alcanzar más rápido sus metas. Por otro lado, al ser imparcial sobre las respuestas dadas en los ítems sobre objetivos del departamento (N° 28 y N° 29), se pudo observar que una pequeña parte de los trabajadores, planteaban no conocer del todo los objetivos del departamento; sin embargo, ahora plantean que el trabajo que ejercen, contribuye a alcanza dichos objetivos.

Tabla N° 30. “La actitud de su jefe inmediato hacia usted lo estimula a realizar un mejor desempeño”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	7	33%
Algunas Veces	6	28.5%
Pudiera Ser	1	5%
No Siempre	6	28.5%
Nunca	1	5%
Total	21	100 %

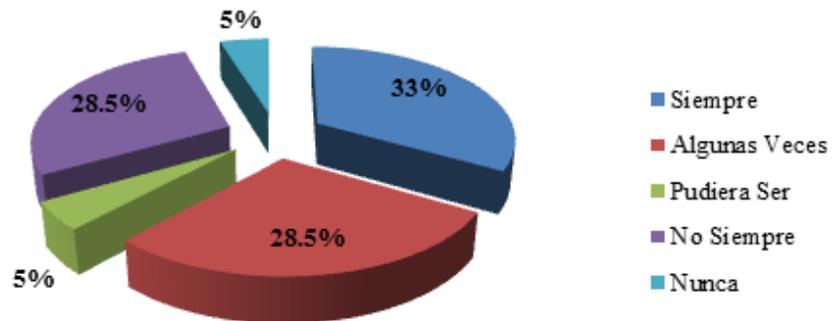
Fuente: El autor (2018)

El jefe inmediato es quien da las instrucciones y supervisa que el trabajo se realice de la manera más eficiente y eficaz posible. Además, es quien conoce el proceso productivo que se está realizando dentro del departamento o área de trabajo. Este cuenta con un equipo de personas suministrado por la organización para cumplir las exigencias de la misma. En esta parte de la encuesta, se cuestiona la actitud del jefe hacia los trabajadores que forman parte del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., sabiendo si el jefe influye en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

Para el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados, es decir siete (7) personas, la opción fue “siempre”, para señalar que el jefe inmediato influye positivamente. Así también un veintiocho punto cinco por ciento (28.5%), seis (6) personas, respondieron “algunas veces”, para afirmar que a veces estimula el mejoramiento, también, una (1) persona, reflejando el cinco por ciento (5%) de los encuestados, respondió “pudiera ser”.

Por otro lado, un veintiocho punto cinco por ciento (28.5%), ósea seis (6) personas de las encuestadas, planteo en la opción “no siempre”, que la actitud del jefe inmediato no infunde mejoramiento del desempeño y, una (1) persona, siendo el

cinco por ciento (5%), se expresó por medio de la opción “nunca”. (Ver gráfica N° 30)



Gráfica N° 30. Representación porcentual de la mejora del desempeño a través de la actitud del jefe inmediato.

Fuente: El autor (2018)

Los jefes inmediatos de un departamento, inspiran a sus trabajadores al mejoramiento continuo de sus funciones por medio de las actitudes motivadoras que este les infunda. A este tipo de jefes inmediatos se les llama líderes, puesto que se preocupan porque sus trabajadores se sientan cómodos y entusiasmados en el área donde trabajan, y se encuentren motivados a desempeñar, cada vez mejor, sus labores.

El líder busca explotar el potencial del trabajador a través del trabajo en equipo, donde cada miembro que conforma el departamento es pieza fundamental para el alcance de los objetivos de la empresa, por esto el líder intenta escuchar cada opinión de sus miembros de equipo, y dando el valor al talento de los empleados formándolos en sus habilidades y recompensándolos. En este sentido los líderes del departamento de producción deben sentirse comprometidos a adoptar actitudes que logren motivar a sus empleados, dando la inspiración necesaria para que estos mejoren en sus funciones cotidianas con la organización.

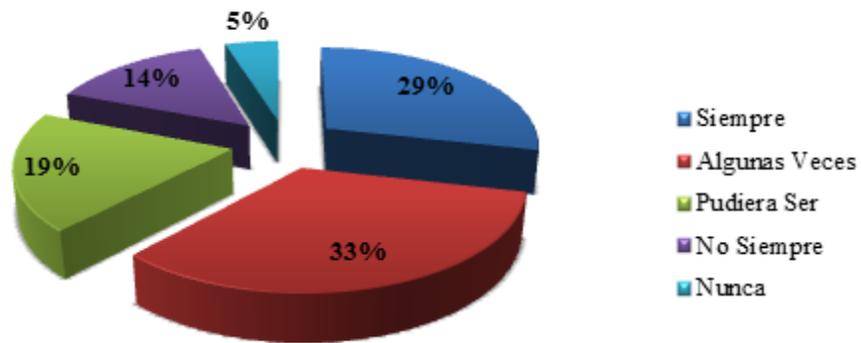
Tabla N° 31. “Los beneficios laborales recibidos lo motivan a estar comprometido con el departamento”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	6	29%
Algunas Veces	7	33%
Pudiera Ser	4	19%
No Siempre	3	14%
Nunca	1	5%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En esta sección se cuestiona la motivación del trabajador con respecto a los beneficios o gratificaciones que otorga la empresa TSO, S.A., por la labor del trabajador en el cumplimiento de las actividades en el departamento de producción. En respuesta a esta puesta en duda, el veintinueve por ciento (29%) de los empleados encuestados, siendo unas seis (6) personas, expresaron que “siempre” son motivados por los beneficios que otorga la empresa. Mientras, otro treinta y tres por ciento (33%) de los empleados, siete personas, señalaron la opción “algunas veces”, reflejando inconformidad con los beneficios. Así también, un diecinueve por ciento (19%), cuatro (4) personas, expresaron a través de la opción “pudiera ser”.

A su vez, un catorce por ciento (14%) de los trabajadores a los que se le aplicó la encuesta, ósea tres (3) personas, opinaron “no siempre” los beneficios los motivan, y otra persona quien representaba el cinco por ciento (5%) seleccionó la opción “nunca”, reflejando que nunca es motivado por los beneficios. (Ver la gráfica N° 31.)



Gráfica N° 31. Representación porcentual de la motivación en los trabajadores por los beneficios otorgados por la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Los beneficios es una manera de remunerar a los empleados de una organización, estos pueden ser bonos de pago extra por trabajos especiales o gratificación por buenos desempeños en trabajos realizados, también pueden ser seguros médicos o bonos alimenticios. En fin, estos beneficios sirven de aporte, aparte del sueldo o salario que percibe el trabajador, para premiar y satisfacer el buen desenvolvimiento del empleado.

Es evidente que no todos los trabajadores del departamento de producción, de la empresa TSO, S.A., por lo menos la mayoría de ellos están de acuerdo en que la mayoría de los beneficios dados por la organización no los motivan en su labor, es decir, no los animan a comprometerse de manera más intensa con la organización, ya que esta no recompensa los esfuerzos extras que los trabajadores puedan ejercer en sus funciones. Una debilidad que pueda tener esta organización es la falta de preocupación en la motivación a través del incentivo en beneficios para sus empleados, sabiendo la difícil situación que estos atraviesan.

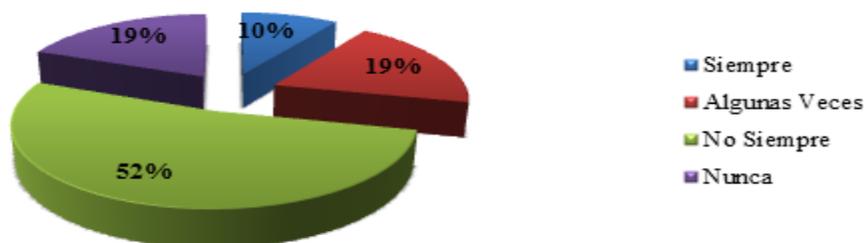
Tabla N° 32. “Se realizan actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales dentro del departamento de Producción”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	2	10%
Algunas Veces	4	19%
Pudiera Ser	0	0%
No Siempre	11	52%
Nunca	4	19%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

La recreación forma parte de las actividades o eventos motivacionales que se puedan planificar en una organización, estas aumentan la autoestima y reconforta de manera personal al trabajador. Unas de estas actividades recreativas pueden ser las deportivas, las de apoyo a la comunidad vecina y otros tipos de actividades que promuevan la cultura de la región.

Al preguntarles a los empleados por medio de la encuesta, un diez por ciento (10%), es decir dos (2) personas, señalaron la opción “siempre”, dando a entender que notoriamente se realizan estas actividades, mientras que un diecinueve por ciento (19%) de los encuestados, cuatro (4) personas, respondieron “algunas veces”. Al contrario de estas afirmaciones, el cincuenta y dos por ciento (52%), ósea, once (11) personas de las encuestadas, expresaron que “no siempre” se realizan estas actividades recreativas, y por otro lado, el resto del diecinueve por ciento (19%), es decir, cuatro (4) personas, señalo que “nunca” se realizan. (Ver gráfica N° 32)



Gráfica N° 32. Representación porcentual de las actividades recreativas hechas por la empresa.

Fuente: El autor (2018)

La empresa TSO, S.A., por mucho tiempo venía realizando actividades recreativas y motivacionales para sus empleados. Sin embargo, los últimos dos (2) años han descendido estas actividades, descuidando así, la motivación que se impartía a los trabajadores. Es importante la realización de los distintos eventos que se pudieran planificar, como también el resultado que podría traer estas con respecto al desempeño de los trabajadores en las labores de la organización, ya que estas ayudan en la construcción de un ambiente laboral más sano, debido a las diversas actividades que se dirigen.

Las actividades deportivas y recreativas, ayuda al trabajador a sentirse tomado en cuenta en los esfuerzos continuos que realiza, dentro de la organización, para alcanzar los objetivos de esta. Las actividades culturales inspiran al empleado en los buenos principios y valores dentro de la sociedad, involucrando la familia y la formación interpersonal. Por otro lado, las actividades sociales, aportan generosamente a la comunidad, ayudas monetarias o de bienes y servicios que favorezcan a los más necesitados de la sociedad vecina, y por supuesto también, a los enfermos de la comunidad.

Tabla N° 33. “Las actividades recreativas y sociales por el departamento contribuyen a mejorar su autoestima de modo que pueda sentirse más relajado y motivado para realizar sus actividades de trabajo”.

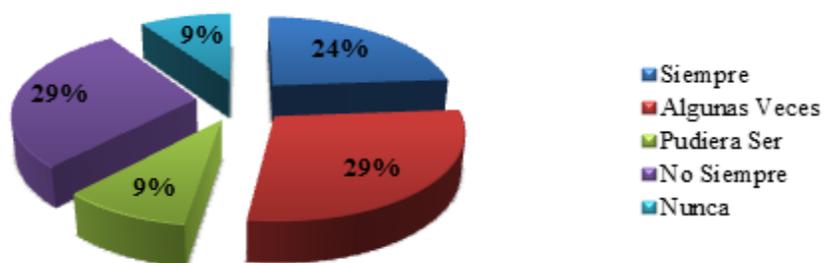
Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	5	24%
Algunas Veces	6	29%
Pudiera Ser	2	9%
No Siempre	6	29%
Nunca	2	9%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

Esta sección, toma en cuenta la opinión de los empleados al profundizar en el mejoramiento personal y otros factores que benefician al trabajador, como el estrés y

la desmotivación, refiriéndose a las actividades recreativas y sociales que se venían realizando en la empresa TSO, S.A. Entre los trabajadores encuestados, el veinticuatro por ciento (24%) de ellos, cinco (5) personas, eligieron la opción “siempre”, expresando que las actividades recreativas mejoraban sus condiciones personales. Asimismo, un veintinueve por ciento (29%) de los trabajadores, es decir, seis (6) personas, reflejaron su respuesta en “algunas veces”, mientras que un nueve por ciento (9%), dos (2) personas, prefirieron la opción “pudiera ser”.

En la misma sección, otro veintinueve por ciento (29%) de los trabajadores encuestados, es decir, seis (6) personas, dijeron “no siempre”, reflejando insatisfacción con las actividades recreativas y sociales que promueve el departamento. En el mismo sentido, dos (2) trabajadores, equivalentes al nueve por ciento (9%), expresaron que “nunca”, las actividades, mejoran algo de sus condiciones. (Ver gráfica N° 33)



Gráfica N° 33. Representación porcentual del mejoramiento personal que presentan los trabajadores del departamento por la realización de actividades recreativas y sociales.

Fuente: El autor (2018)

Al evidenciar la satisfacción que generan las actividades motivacionales de la empresa TSO, S.A., en los trabajadores del departamento de producción, se puede deducir que muchos de ellos no están conformes con los resultados de estas actividades en su persona, ya sea por la disminución de la realización de las tareas, o por como son ejecutadas las mismas.

Es relevante el número de trabajadores insatisfechos o desmotivados por la ausencia de este tipo de actividades motivacionales, debido a que por medio de ellas se podía percibir un aligeramiento del estrés laboral que hoy padecen los trabajadores (Ver Tabla y gráfica N° 2). Es por esto que la empresa TSO, S.A., debe considerar implementar estrategias que forjen un mejoramiento en el desempeño de los trabajadores, partiendo de actividades que aumenten la motivación de los empleados y la disminución del estrés y la presión que les genera sus funciones dentro del departamento, organizando eventos que lo ayuden a despejar sus condiciones negativas, tanto dentro como fuera de su área de trabajo, para así animarlo en sus actividades laborales.

Tabla N° 34. “La empresa realiza actividades sociales donde involucra a la comunidad”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	1	5%
Algunas Veces	1	5%
Pudiera Ser	3	14%
No Siempre	6	28%
Nunca	10	48%
Total	21	100 %

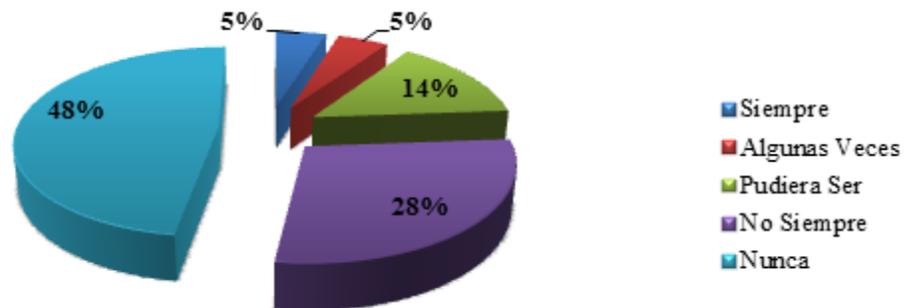
Fuente: El autor (2018)

Las actividades sociales suelen forjar la sensibilidad humana en las personas, es por esto que, en las organizaciones se goza de la aceptación de las comunidades vecinas, por los aportes que ofrece la misma, tanto en el auxilio humanitario, como en la promoción pública de la organización. Estas actividades sociales, están marcadas por el orden legal, donde se pide a las organizaciones que se promueva la ayuda social.

En este sentido, los trabajadores dieron su opinión sobre el tema, a lo que el cinco por ciento (5%) de los trabajadores encuestados, una (1) persona, expreso que “siempre” la empresa realiza estas actividades, otra persona, reflejando también un cinco (5%), dijo que “algunas veces” se realizaban, mientras que otro catorce por

ciento (14%) respondió “podría ser”, señalando así que no tenían conocimientos de esto.

Por otro lado, un veintiocho por ciento (28%) señaló que “no siempre” se realizan estas actividades que favorecen a la comunidad, asimismo, el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los trabajadores a los cuales se le aplicó la encuesta, unas diez (10) personas, afirmaron que “nunca” se hacen estas actividades sociales. (Ver gráfica N° 34)



Gráfica N° 34. Representación porcentual de las actividades sociales realizadas por la empresa TSO, S.A., en las que involucra a la comunidad.

Fuente: El autor (2018)

Al realizar estas actividades sociales, es elemental la participación de la comunidad, ya que es esta la que recibe los aportes ofrecidos por la organización. La participación de los empleados de la empresa también es indiscutible, ya que por medio de su colaboración, la empresa se brinda de prestigio no solo de parte de la comunidad sino también de sus trabajadores, otorgándoles compromiso y lealtad.

Por otro lado, al no realizar actividades que estimule el valor de compartir entre los trabajadores y las emociones positivas, se tiende a crear un sentimiento de desprecio del trabajador hacia su propia empresa, reflejándose a diario en sus labores, limitándose a efectuar lo que se le ha encargado, o incluso en el descenso de su rendimiento. En contrario, si se practicaran más eventos donde se involucrara a esté

para ofrecer ayuda humanitaria y otros servicios que aporten en la necesidad de la comunidad, estos se sentirían más identificados con la empresa donde laboran, comprometiéndose a mantener la imagen ante la sociedad.

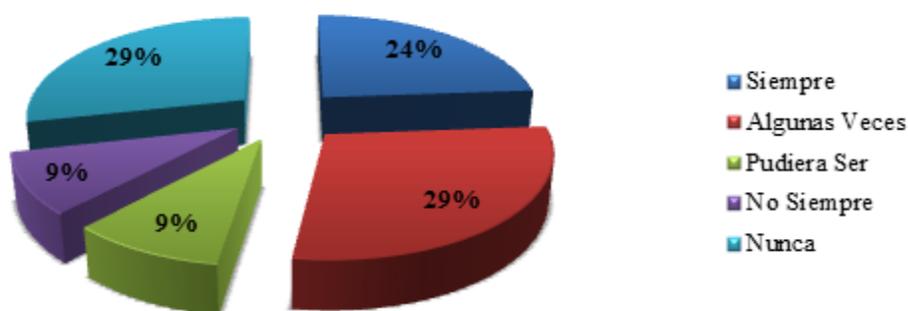
Tabla N° 35. “Contribuye la empresa a través del departamento con algunas fundaciones benéficas que ofrezcan ayuda a una parte de la comunidad como por ejemplo, geriátrico, iglesias, fundación para personas con discapacidad y personas con cáncer, entre otras”.

Opciones	Cantidad Respuestas	Porcentaje
Siempre	5	24%
Algunas Veces	6	29%
Pudiera Ser	2	9%
No Siempre	2	9%
Nunca	6	29%
Total	21	100 %

Fuente: El autor (2018)

En la misma línea, esta sección profundiza en el departamento de producción de la empresa TSO, S.A., sobre su contribución en la colaboración de aportes hacia sectores de la comunidad específicas, como lo son la iglesia y sus eventos sociales, el geriátrico y fundaciones con causas específicas hacia los más necesitados. Un veinticuatro por ciento (24%) de los trabajadores encuestados, equivalentes a cinco (5) personas, respondieron que el departamento “siempre” contribuye con estas actividades; el veintinueve por ciento (29%) expreso que “algunas veces” se colaboraba con estas actividades, mientras que dos (2) personas, reflejando el nueve por ciento (9%), respondieron “pudiera ser”.

En este mismo sentido, dos (2) personas, nueve por ciento (9%) de los encuestados, señalaron que “no siempre” el departamento aportaba a estas actividades en beneficio de estas causas, y un veintinueve por ciento (29%) de los encuestados, ósea seis (6) personas dijeron que “nunca” se contribuía a estas actividades. (Ver gráfica N° 35)



Gráfica N° 35. Representación porcentual de las actividades benéficas a las que la empresa TSO, S.A., por medio del departamento participa.

Fuente: El autor (2018)

Según lo recogido, la mayoría de los trabajadores expresaron que el departamento no acostumbra aportar o participar en este tipo de actividades sociales. Fueron pocos los trabajadores quienes tenían conocimiento de la realización de estas actividades, siendo que la organización debería involucrar a sus empleados por las razones dadas en la sección anterior (Ver tabla y gráfica N° 34).

En ese sentido, los directivos e incluso los mismos trabajadores de los diversos departamentos, entre ellos, el de producción, pudieran tomar iniciativas donde se promueva la ayuda humanitaria, aportando a los más necesitados como lo son, las personas de avanzada edad, los niños huérfanos, los contagiados con enfermedades delicadas, y comunidades de muy bajo recursos, asimismo las fundaciones y otras organizaciones que promueven estas ayudas. Todos estos, necesitan de la ayuda no solo de parientes y vecinos sino de organizaciones independientes que pudieran aportar una pequeña ayuda a la sociedad, siendo unos tiempos difíciles en la nación.

Esta clase de iniciativas y participaciones, donde se involucra a los trabajadores, sin duda, motivarían a los empleados a ser mejores personas, con valores de sensibilidad por el prójimo e incluso por el compañero de trabajo.

4.1.2. Matriz FODA

Luego de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del departamento de producción y obtener la información necesaria, se logró procesar la información a través del instrumento de análisis, llamado Matriz FODA. Por medio del cual, se diagnosticó los posibles factores internos y externos que influyen en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa en estudio. Estos factores, al analizarse, generan una serie de posibles estrategias que podrían aportar en la disminución de los elementos negativos y en el aumento de los positivos.

Dentro de los factores internos de la organización, tenemos las fortalezas, las cuales representarían las virtudes y cualidades que presentan los empleados del departamento, y debilidades, que vendrían siendo, las flaquezas o fragilidades que tienen afectado el clima organizacional dentro de la empresa. Por otro lado tendremos los factores externos, como las oportunidades, que son todas aquellas que ventajas u ocasiones positivas que se presentan fuera de la organización y pudieran impulsar o beneficiar a la misma; y las amenazas, serían aquellos factores que ponen en peligro el funcionamiento positivo de la organización.

A continuación se presenta la matriz FODA. (Ver cuadro N° 2)

Cuadro N° 2. Matriz FODA.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERIOR		<p>F1. Presencia del trabajo en equipo.</p> <p>F2. Buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores y los líderes, como también entre los mismos compañeros.</p> <p>F3. Empatía con los clientes y proveedores.</p> <p>F4. Presencia de buena comunicación entre los trabajadores y los líderes.</p> <p>F5. Uso de los canales formales para la comunicación de trabajo entre supervisor y trabajadores.</p> <p>F6. Supervisores con actitud de líderes y no de jefes.</p> <p>F7. Disposición de los líderes en motivar y ayudar a los trabajadores.</p> <p>F8. Conocimiento de las funciones y tareas a realizar por parte de líderes y trabajadores.</p> <p>F9. Reconocimiento por parte de los trabajadores de la importancia de sus funciones dentro de la empresa.</p> <p>F10. Trabajadores y supervisores comprometidos con la empresa.</p> <p>F11. Los trabajadores conocen los objetivos del departamento y de la empresa.</p> <p>F12. Condiciones básicas de un ambiente de trabajo aceptable (Limpio).</p> <p>F13. Existencia de un Departamento de Higiene y seguridad industrial capacitada.</p>	<p>D1. Desmotivación laboral y personal en los trabajadores y líderes.</p> <p>D2. Estrés Laboral.</p> <p>D3. Poca importancia de la empresa en la motivación laboral y personal de sus trabajadores.</p> <p>D4. Inexistencias de actividades sociales, recreacionales y deportivas.</p> <p>D5. No se toma en cuenta la opinión de los trabajadores al momento de tomar decisiones en pro de mejorar situaciones irregulares.</p> <p>D6. Fallas en la comunicación y sus medios, ya sea entre compañeros y, entre trabajadores y líderes.</p> <p>D7. Fragilidad en el trabajo de equipo.</p> <p>D8. Falla en los líderes en la organización y dirección de las reuniones de trabajo.</p> <p>D9. Disconformidad en la manera como se dan las instrucciones de las tareas a realizar.</p> <p>D10. Los trabajadores solo se limitan a realizar las actividades encargadas para el día.</p> <p>D11. Las inducciones de las funciones a ejercer de acuerdo al cargo solo se realizan en el momento que es contratado por primera vez.</p> <p>D12. No se realizan evaluaciones de desempeño.</p> <p>D13. Falta de capacitación tanto en liderazgo como en otras áreas de desarrollo de habilidades y destrezas laborales.</p> <p>D14. Fallas de competencia sana entre los compañeros.</p> <p>D15. Insatisfacción de los trabajadores por la remuneración y beneficios laborales.</p> <p>D16. Falta de incentivos, reconocimiento y aumentos por parte de la empresa a los beneficios laborales de sus empleados.</p> <p>D17. Poca inversión en la compra de nuevas herramientas y equipos de trabajo.</p> <p>D18. No se considera el ascenso por buen desempeño laboral.</p> <p>D19. Insuficientes herramientas de trabajo.</p> <p>D20. Falta de planes de mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo.</p> <p>D21. Condiciones de trabajo inseguro.</p>
	EXTERIOR		

Cuadro N° 2. Matriz FODA. (Continuación)

EXTERIOR	INTERIOR	<p>FO1. Promover actividades de compañerismo, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales. (F1/F2/F3/F6/F7/O1/O3)</p> <p>FO2. Elaborar reuniones semanales y cursos de inducción periódicas. (F1/F6/F7/F8/F11/O3)</p> <p>FO3. Incrementar y promover actividades recreativas, deportivas y sociales. (O1/O2/O3/F2/F3/F6/F7)</p> <p>FO4. Determinar canales y estrategias comunicacionales. (F4/F5/F11/O4)</p> <p>FO5. Proporcionar la información oportuna de las funciones a cada trabajador de manera formal y limpia. (F5/F7/F11/O3/O4)</p> <p>FO6. Adaptarse a las nuevas tecnologías y medios de comunicación, y hacerlos medios formales de comunicación dentro del departamento. (F4/F5/O4)</p> <p>FO7. Incrementar el interés de continuar esforzándose en alcanzar las metas institucionales (organización) y personales. (F6/F7/F10/F11/O3)</p> <p>FO8. Implementar estrategias que forjen un mejor rendimiento laboral (desempeño laboral). (F6/F7/F8/F10/F11/O3)</p> <p>FO9. Promover la sana competencia entre compañeros. (F6/F7/F9/F10/F11/O3)</p> <p>FO10. Desarrollar actitudes motivadoras en los líderes y trabajadores para que experimenten y/o fortalezcan habilidades y destrezas de trabajo. (F6/F7/F10/O3)</p> <p>FO11. Garantizar un ambiente de trabajo seguro. (F12/F13/O3)</p>	<p>DO1. Desarrollar actitudes motivadoras en los líderes y trabajadores para que experimenten y/o fortalezcan habilidades y destrezas de trabajo. (D1/D2/D3/D6/D7/D8/D10/D13/D14/O3)</p> <p>DO2. Incrementar y promover actividades recreativas, deportivas y sociales. (D1/D2/D3/D4/O1/O2/O3)</p> <p>DO3. Promover los ascensos. (D1/D3/D10/D18)</p> <p>DO4. Garantizar un ambiente de trabajo seguro. (D1/D2/D3/D21/O3)</p> <p>DO5. Plantear estrategias gerenciales que ayuden a los empleados a satisfacer parte de sus necesidades personales y familiares. (D1/D2/D3/D15/D16/O6)</p> <p>DO6. Determinar canales y estrategias comunicacionales. (D1/D5/D6/D8/D9/O4)</p> <p>DO7. Adoptar medidas sobre la manera de como informar al personal. (D1/D6/D7/D8/D9/O4)</p> <p>DO8. Elaborar reuniones semanales. (D1/D3/D5/D7/D8/D9/D11/O4)</p> <p>DO9. Proporcionar la información oportuna de las funciones a cada trabajador de manera formal y limpia. (D1/D2/D6/D9)</p> <p>DO10. Promover actividades de compañerismo, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales. (D1/D2/D3/D4/D5/D6/D7/D14/O3/O4)</p> <p>DO11. Adaptarse a las nuevas tecnologías y medios de comunicación, y hacer medios formales de comunicación dentro del departamento. (D1/D6/D9/O4)</p> <p>DO12. Realización de evaluaciones de desempeño laboral para medir desenvolvimiento, compromisos y, capacitación de trabajadores y supervisores. (D10/D12/O6)</p> <p>DO13. Planificar cursos y programas de capacitación en distintas áreas de producción. (D10/D11/D13/D21/O3)</p>
		OPORTUNIDADES	<p>O1. Existencia de lugares donde se pueden realizar actividades sociales, por ejemplo: Geriátrico, iglesias de diferentes religiones, fundación de niños con cáncer, entre otros.</p> <p>O2. Presencia de canchas deportivas así como estadios donde se puede organizar algún deporte.</p> <p>O3. Existencias de empresas dedicadas a la capacitación de personal y motivacional.</p> <p>O4. Presencia de empresa dedicadas al fortalecimiento de las redes sociales como medios de comunicación eficaz.</p> <p>O5. Cierre de otras empresas que se dedican a las mismas áreas de trabajo.</p> <p>O6. Apertura de Trabajos de investigación de parte de las universidades, que facilitan a las organizaciones, la exploración y elaboración de estrategias para el mejoramiento de sus departamentos.</p>

Fuente: El autor (2018)

Cuadro N° 2. Matriz FODA. (Continuación)

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
-	-	<p>DO14. Promover la sana competencia entre compañeros. (D10/D14/O3)</p> <p>DO15. Implementar estrategias que forjen un mejor rendimiento laboral (D10/D11/D12/D13/D14/D16/D21/O3/O6)</p> <p>DO16. Aumentar el número de herramientas y equipos de trabajo. (D17/D19/D20/D21/O5)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
<p>A1. Crisis Socio- Económica del País.</p> <p>A2. Exigencias de nuevas condiciones de trabajo de las empresas a las cuales les presta servicio.</p> <p>A3. Empresas que se dedican a las mismas áreas de trabajo (Competencia).</p> <p>A4. Caída de las inversiones extranjeras.</p> <p>A5. Aumento de los impuestos tributarios municipales.</p> <p>A6. Pagos extras injustificados pero necesarios.</p>	<p>FA1. Plantear estrategias gerenciales que ayuden a los empleados a satisfacer parte de sus necesidades personales y familiares. (F2/F4/F7/A1)</p> <p>FA2. Promover la sana competencia entre compañeros. (F1/F2/F8/A2)</p> <p>FA3. Determinar canales y estrategias comunicacionales. (F5/A2)</p> <p>FA4. Adoptar medidas sobre la manera de como informar al personal. (F5/A2)</p> <p>FA5. Proporcionar la información oportuna de las funciones a cada trabajador de manera formal y limpia. (F4/F5/F6/F7/A2)</p> <p>FA6. Incrementar el interés de continuar esforzándose en alcanzar las metas institucionales (organización) y personales. (F6/F7/A1/A2/A3)</p>	<p>DA1. Incrementar y promover actividades recreativas, deportivas y sociales.(D1/D2/D3/D4/A1)</p> <p>DA2. Desarrollar actitudes motivadoras en los líderes y trabajadores para que experimenten y/o fortalezcan habilidades y destrezas de trabajo. (D1/D3/A1/A2)</p> <p>DA3. Implementar estrategias que forjen un mejor rendimiento laboral (D1/D2/D3/D6/D7/D8/D9/A2/A3)</p> <p>DA4. Incrementar el interés de continuar esforzándose en alcanzar las metas institucionales (organización) y personales. (D1/D2/D3/A1/A2/A3)</p> <p>DA5. Plantear estrategias gerenciales que ayuden a los empleados a satisfacer parte de sus necesidades personales y familiares. (D1/D2/D3/A1)</p> <p>DA6. Determinar canales y estrategias comunicacionales. (D5/D6/D7/D8/D9/A2/A3)</p> <p>DA7. Adoptar medidas sobre la manera de como informar al personal. (D6/D7/D8/D9/A2/A3)</p> <p>DA8. Elaborar reuniones semanales y cursos de inducción periódicas. (D5/D7/D9/A2/A3)</p> <p>DA9. Proporcionar la información oportuna de las funciones a cada trabajador de manera formal y limpia. (D6/D7/D9/A2/A3)</p> <p>DA10. Promover actividades de compañerismo, Trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales. (D1/D2/D3/A1/A2/A3)</p> <p>DA11. Aumentar el número de herramientas y equipos de trabajo. (D17/D19/D20/A2/A3)</p>

Fuente: El autor (2018)

4.2. Identificación de los Factores que Inciden en el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A.

Al analizar los resultados obtenidos a través de la recolección de datos y el estudio del mismo por medio de la Matriz FODA, se alcanzó a determinar una serie de factores que atentan contra el sano clima organizacional dentro del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Orientes, S.A (TSO, S.A). La identificación de los factores que implican una amenaza al ambiente de trabajo de los empleados, se tipificó a través del Diagrama Causa-Efecto, o como es conocido Diagrama de Ishikawa.

Este Diagrama permitió al investigador señalar los factores negativos que influyen en el ambiente organizacional de la empresa TSO, S.A, más específico, del departamento de producción, permitiendo detallar los elementos más resaltantes que podría estar perjudicando a los empleados y por ende, la producción de la empresa. (Ver Figura 4)

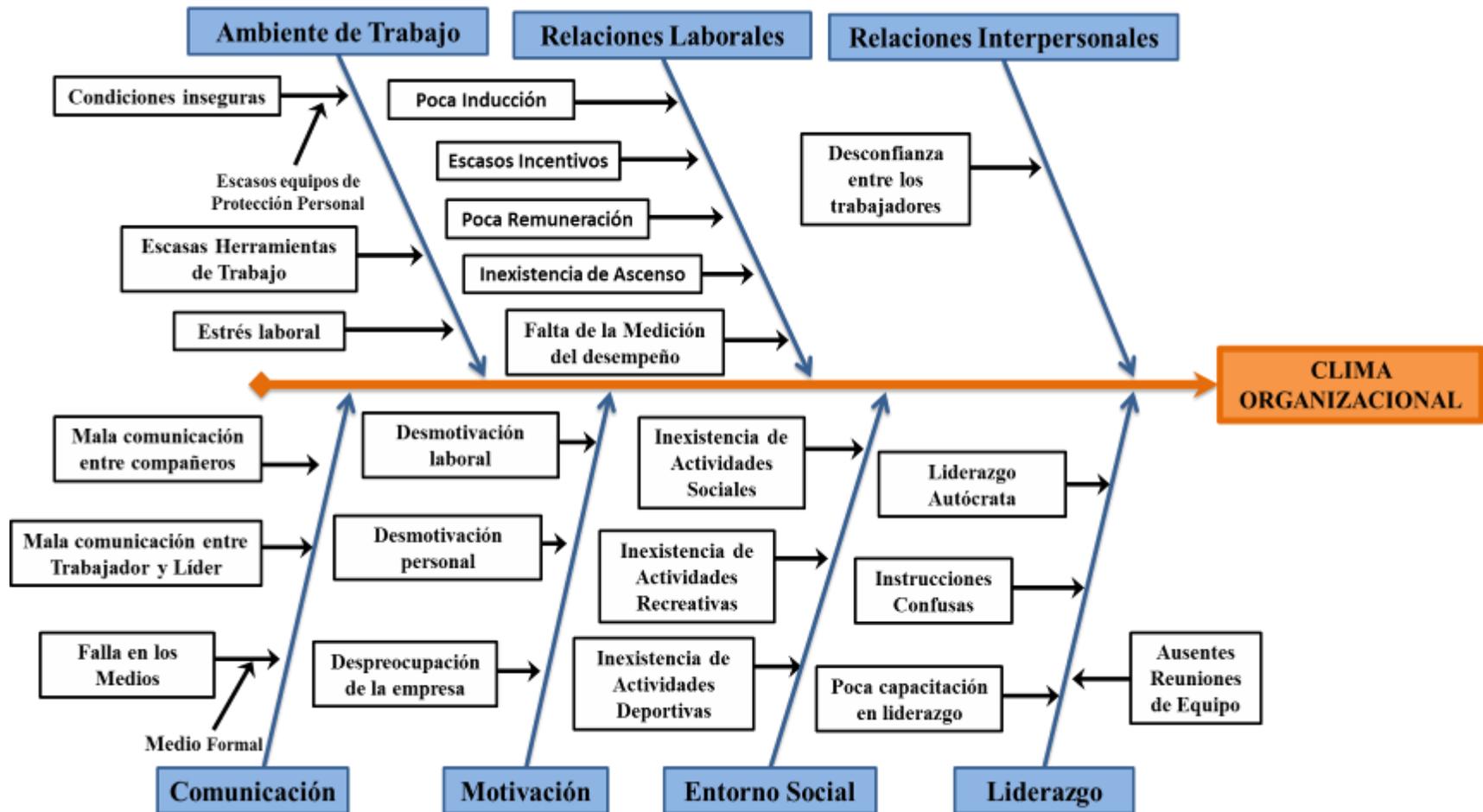


Figura 4. Diagrama Causa-Efecto sobre el Clima Organizacional del Departamento del Producción de la Empresa TSO, S.A.
Fuente: El autor (2018)

Dentro del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Orientes, S.A., (TSO, S.A.) se pudieron identificar varios elementos que influyen negativamente en el clima organizacional de dicha empresa, estos factores son los responsables de ocasionar un efecto deficiente en la productividad de la organización, específicamente en los trabajadores del departamento que se examinó. Estos factores atentan directamente en contra de componentes fundamentales del ambiente laboral, tales como, liderazgo, el entorno social, la motivación, la comunicación, el ambiente físico, las relaciones personales y laborales.

Entre estos factores principales que antes se mencionaron, se puede hacer énfasis en algunos de los efectos que causan la problemática para ser considerados negativos, estos, considerados más importantes para la búsqueda de alternativas que puedan mejorar el clima organizacional, aunado a la realización de la Entrevista Semi- Estructurada (Ver Anexo D), donde se precisó la información obtenida y analizada en el diagrama, viéndola desde el punto de vista de los supervisores o jefes inmediatos del departamento de producción, los cuales son dos (2). A continuación se comparten algunos argumentos más resaltantes que expresaron los supervisores sobre los factores más relevantes del Diagrama Causa-Efecto.

4.2.1. Ambiente de Trabajo

Para este ítem de la entrevista, se preguntó a los supervisores su consideración respecto al ambiente de trabajo dentro del departamento de producción, a lo que ambos supervisores coincidieron en manifestar la existencia de un ambiente de trabajo nutrido con factores positivos, como lo es la comunicación, la cordialidad, la unión y la coordinación entre trabajador y supervisor, sin embargo uno de los supervisores menciona un único factor negativo, que a su percepción es el que están padeciendo los trabajadores, y es la situación económica que atraviesa el país.

Ciertamente existe una situación Socio-Económica que atentan contra los trabajadores y sus familias, ocasionando un choque emocional negativo y a su vez la preocupación personal, dentro de su trabajo cotidiano, estrés laboral. Sin Embargo, existen factores que los líderes deben tomar en cuenta, tanto en el plano laboral, como en el plano personal. Estos factores incluyen actitudes netas de un líder al animar a sus trabajadores, no solo en lo monetario sino en la disposición humana, presta a facilitar canales que atiendan las necesidades personales de los empleados y así levantar el ánimo. Por otro lado, el líder debe estar en contante determinación y evaluación de los factores negativos que puedan bajar el rendimiento de la producción, como lo es en materia de equipos y herramientas, así lo manifestaron los trabajadores, al expresar la deficiencia en los equipos de protección y las herramientas de trabajo.

4.2.2. Relaciones Laborales

Para uno de los supervisores las relaciones laborales son la forma en que la empresa reacciona ante las exigencias del trabajador, al cual se le retribuye su esfuerzo con una remuneración extra o alguna clase de beneficio, si así lo decide tanto el trabajador como la empresa. Por otro lado, en la entrevista hecha al segundo supervisor, este menciona a un gerente, el cual está atento a las necesidades del trabajador, entendiendo la situación por la cual atraviesan.

Es importante saber que las relaciones laborales se basan en el compromiso de la empresa con el trabajador, donde el trabajador debe cumplir con las exigencias que la empresa ha acordado al contratarlo para un trabajo o función determinado. El trabajador al cumplir esta función se le atribuirá la remuneración acordada. En este sentido, los trabajadores y supervisores, deben estar conscientes de su valor dentro de la organización, ya que la empresa al alcanzar ciertos objetivos, en manos del talento

humano, esta debe invertir en el incentivo y desempeño constante de sus trabajadores, para así seguir aumentar su productividad, partiendo del personal capacitado.

4.2.3. Relaciones Interpersonales

La Relación de uno de los supervisores con respecto a los trabajadores es un tanto despreocupada, en el sentido de que para él, lo importante es tener el trabajo en el tiempo sugerido, dando libertad a los trabajadores de escoger la manera como se va a realizar el trabajo, esto, para evitar las diferencias y el conflicto. Por otro lado, el segundo supervisor entrevistado, expresa la incomodidad o molestia de parte de los trabajadores al recibir la orden de parar una operación para realizar otra con mayor importancia, dado que, en dicha empresa se manejan variados tipos de servicios.

A través de la recopilación de información por medio de las entrevistas y la observación directa, se pudo constatar la reducida cantidad de trabajadores que operan las actividades del departamento de producción, tomando en cuenta el número de puestos de trabajo. Por otro lado. Sin embargo, uno de los entrevistados menciona la desconfianza entre los pocos trabajadores en compartir las herramientas de trabajo, por ser escasas y por el miedo a que sus compañeros de trabajo las extravíen o las dañen.

Cabe destacar que, la exigencia a los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos de la organización entran en el perfil del liderazgo, sin embargo unas buenas relaciones interpersonales ayudan al líder a facilitar la comunicación y la dirección de las labores encomendadas a los trabajadores. Por otro lado, la confianza entre un buen equipo de trabajo es vital para el cumplimiento de las labores, no obstante, la organización debe suministrar las herramientas necesarias para el correcto y eficaz cumplimiento de sus labores.

4.2.4. Comunicación

Según los supervisores del departamento de producción, al ser entrevistados, expresaron que la comunicación es muy buena entre los trabajadores, ya que no se perciben discusiones ni problemas entre ellos, además suelen coordinarse el trabajo cuando la situación amerita más de un trabajador. Uno de los entrevistados destacó nuevamente las buenas relaciones interpersonales entre ellos al compartir sus alimentos en los momentos de comida.

Es importante saber que los trabajadores de una organización se apoyan unos con otros, a tal punto de compartir sus pertenencias. Del mismo modo, se recalca la buena relación dentro de la comunicación, entre los trabajadores, de ahí podría deberse a la facilidad de acordar entre ellos como se realizara el trabajo. Por otro lado, la comunicación proveniente de las relaciones interpersonales no siempre garantiza el cumplimiento de los objetivos de una empresa, por lo que, debe existir los medios o canales adecuados para que los líderes transmitan dichos objetivos planteados por la organización.

También, de parte de los supervisores, al preguntarles sobre su relación con los trabajadores, manifestaron la percepción firme de que existe buena comunicación entre los trabajadores y el supervisor. Uno de los entrevistados, explica que la responsabilidad de comunicar y relacionarse con los trabajadores es más de parte del supervisor a cargo del taller de producción y del ingeniero analista del departamento de producción.

Es relevante destacar que todo líder, de cualquier área de la empresa, debe tener el mayor contacto con el empleado de la organización, ya que, el supervisor, en este caso, es el líder encargado de distribuir el trabajo equitativamente a los trabajadores, de planear, dirigir y controlar los procesos del mismo y, cuales serán las herramientas

y suministros para el correcto cumplimiento del objetivo. Si el supervisor no es consciente de estas funciones básicas de un líder, ciertamente los trabajadores buscaran las maneras de realizar el trabajo a su conveniencia, sin tomar en cuenta al supervisor.

4.2.5. Motivación

Al consultarles a los supervisores sobre las actividades de motivación dirigida a los trabajadores del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente S.A., mencionaron que estas si se realizaban en un tiempo pasado, pero a raíz de la situación nacional, se han suspendido dichas actividades. Se menciona que una de estas actividades eran el compartir, donde se invitaban incluso a los familiares de los trabajadores, estos eventos cesaron por la disminución financiera de la organización. Por otro lado uno de los entrevistados señalo que se motivó a los trabajadores por medio de bonificaciones por producción y por trabajos especiales.

Algunas empresas suelen subestimar la inversión de tiempo y dinero en la motivación a los trabajadores, pensando que no es necesario y más cuando sus ganancias o entradas de dinero son menores. Las actividades de recreación, deportivas y sociales son herramientas que deben ser siempre puestas en marchas, ya que estimula la motivación del empleado o trabajador, como también la de los líderes que en ella laboran. Las bonificaciones pueden ser una acción de la empresa para motivar al trabajador pero organizar una actividad donde se les suministre alimentos y otros bienes podría ser un gesto generoso de la organización tanto para sus empleados como para los familiares de los mismos. Por otro lado, otra clase de actividad son las charlas motivacionales o jornadas de capacitación laboral para los trabajadores.

4.2.6. Entorno Social

Al abordar el tema de la participación de parte de la organización en la necesidad de actividades sociales, deportivas y recreativas. Los entrevistados expresaron tener conocimiento de aportes o ayudas a los sectores circunvecinos de la zona, sin embargo no tienen relación con estas actividades de ayuda a la sociedad, estos afirmaron que la responsabilidad de atender el entorno social es competencia de la Administración de la empresa.

Una Organización debe tomar en cuenta la inclusión de sus empleados en las actividades sociales y recreativas, que de alguna manera promueva la ayuda a los diferentes grupos y sectores sociales que rodean a la empresa. El incluir en estas actividades a los trabajadores lograra una motivación especial en ellos, desde el punto de vista de tener una perspectiva distinta de la organización donde se trabaja y se siembran valores positivos como ayuda al prójimo partiendo del bienestar interno, al bienestar externo de la organización.

4.2.7. Liderazgo

Al aplicar el ítem relacionado con el liderazgo, se le preguntó al supervisor su posición como líder o jefe ante los trabajadores, este argumentó considerarse uno más entre los trabajadores. Partiendo de esa perspectiva, un líder dentro de un equipo de trabajo, o en este caso en una organización, debe siempre promover la disciplina y la organización de las actividades o tareas a realizar.

La existencia de líderes puede llegar a garantizar los logros de los objetivos que la organización plantea, ya que este, estará consciente de su rol como coordinador y supervisor de los trabajadores que conforman su equipo de trabajo, al hacer cumplir las tareas de manera efectiva, y a su vez, que la empresa pueda satisfacer las

necesidades de sus empleados con beneficios o reconocimientos, ofreciendo así un clima organizacional óptimo. De ahí, partiendo en esa visión, la organización debería enfocar un punto fuerte en la formación de sus líderes, capacitándolos tanto en los procesos productivos de la empresa, como en el manejo del personal y el trabajo en equipo, sin mencionar las herramientas motivacionales y comunicacionales con que debe contar dicho líder.

4.3. Evaluación de las Alternativas Tendentes a Mejorar los Factores del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, s.a, Anaco Estado Anzoátegui

Para la elaboración de este objetivo se tuvo que identificar los factores que estaban afectando el clima organizacional del departamento de producción de la empresa TSO, S.A., para esto, se obtuvieron los elementos causales del análisis realizado en el diagrama causa-efecto, y de ahí, el investigador procedió a realizar un par de entrevistas a los supervisores encargados del área en estudio. En esta línea, se presencié la perspectiva de los jefes inmediatos del departamento, con respecto a los factores que estaban influyendo negativamente en el correcto clima laboral de la organización.

Al analizar los resultados de los análisis hechos en el diagrama causa-efecto y las afirmaciones de los entrevistados se constató la posibilidad de evaluar una serie de alternativas que podrán resultar luego en las estrategias gerenciales para mejorar y fortalecer el clima organizacional del departamento de producción de la empresa en estudio. Estos aspectos negativos se introdujeron dentro de un cuadro comparativo llamado, gráfico T, el cual evalúa desde la comparación de dichos elementos causales versus las alternativas o soluciones posibles, que contrarrestaran esos factores que influyen en el mencionado ambiente laboral.

Para la realización de este gráfico, se utilizaran los factores mencionados en el diagrama causa-efecto, comparando los factores negativos de lado derecho, y las alternativas tendentes a mejorar de lado izquierdo. (Ver Cuadros N° 3)

Cuadro N° 3. Alternativas para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Producción de la empresa TSO, S.A.

FACTORES NEGATIVOS	ALTERNATIVAS DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente Inducción a las funciones que presta la organización. • Baja remuneración y pocos incentivos. • Inexistencia de la promoción al ascenso y mejora del desempeño. • Escasa inversión en equipos de protección personal (EPP) y herramientas para el trabajo. • Padecimiento de estrés laboral en medio de las funciones diarias. • Desconfianza entre los miembros de los equipos de trabajo. • Inexistencia de planificación y programación de actividades Recreativas, sociales y/o culturales. • Problemas de comunicación entre los compañeros de trabajo. • Problemas de comunicación entre el trabajador y el líder. • Deficiencia en los canales formales para la información. • Desmotivación laboral y personal de los trabajadores y líderes. • Indiferencia de la empresa en el tema de la motivación al empleado. • Insuficiente Capacitación y formación del liderazgo. • Liderazgo autocrático. • Falta de reuniones para el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización periódica de formación en las diferentes funciones y cargos laborales. • Asignación de mejores beneficios laborales como por ejemplo bonos de alimentación, bonos por producción u horas extras y por buen desempeño, y seguro médico a los empleados fijos. • Jornadas de promoción, capacitación y cuidado de la seguridad y limpieza en el Área de Trabajo, como cuidado de los equipos y herramientas. • Aplicación de actividades diarias o semanales, y/o horas libres, donde se libere la tensión del trabajo según la función que se realiza. • Planificación y programación de actividades que promuevan el compañerismo y el trabajo en equipo. • Promover la iniciativa, por departamentos, a la organización de actividades sociales. • Programación periódica de actividades recreativas, deportivas y culturales. • Cursos y capacitación de medios de comunicación y nuevas tendencias sociales, para líderes y jefes inmediatos. • Fomentar reuniones semanales donde se notifiquen y atiendan realidades de la organización. • Planificar y programar eventos motivacionales al personal, líderes y trabajadores, animando la auto superación personal y profesional. • Desarrollar la competencia sana entre trabajadores por medio de premiaciones a mejores desenvolvimientos laborales. • Inversión en la formación de líderes, manejo de grupo, trabajo en equipo y motivación al personal.

Fuente: El autor (2018)

El cuadro anterior muestra los elementos negativos que antes fueron identificados a través del diagrama causa-efecto, los cuales representan un comportamiento o estado de debilidad y amenaza en la empresa, esto, en un sentido organizacional, pudiera definirse como, los aspectos que influyen directamente en la productividad de la empresa por medio de la disminución del desempeño del talento humano. Algunas de estos elementos causales son, la insuficiencia de inducción a las funciones que presta la organización, es decir, la preparación del personal en los diferentes cargos y puestos que necesita la empresa para sus procesos productivos. También, por otro lado, el padecimiento por el estrés laboral en medio de las funciones diarias.

Para lograr formular las estrategias gerenciales que logran el fortalecimiento del ambiente de trabajo, fue necesario señalar y evaluar una serie de alternativas que podrían estimular los efectos positivos que busca el investigador por medio de esta investigación en el clima organizacional del departamento de producción y por ende a la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A. En este sentido, una alternativa de mejora para fortalecer los problemas de comunicación entre los trabajadores en el espacio de trabajo, por ejemplo, sería la formulación de reuniones semanales donde se notifiquen y atiendan las realidades de la organización, como también la programación de cursos y capacitaciones de medios y nuevos canales de comunicación dentro de la empresa.

Asimismo, en esta misma línea, la desmotivación laboral y personal en los trabajadores y líderes podría solventarse con la reapertura de planificar y programar eventos que motiven al empleado a nivel personal, interpelando tanto emocional, como intelectualmente para desarrollar su desempeño laboral dentro y fuera de la organización, con ayuda de charlas y actividades recreativas o por medio de premiaciones a mejores desenvolvimientos laborales como se menciona en otra alternativas.

Estas alternativas y otras expresadas anteriormente representaron las iniciativas para el mejoramiento del clima laboral que presenta el departamento de producción, de la empresa TSO, S.A., estas, dieron la apertura suficiente para formular una serie de estrategias que servirán para motivar, animar y capacitar al talento humano del área antes mencionada, llevándolos a desempeñar sus funciones con mayor ahínco y eficiencia.

4.4. Formulación de Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Clima Organizacional del Departamento de Producción de la Empresa Tubo Servicios Oriente, S.A., Anaco Estado Anzoátegui

Para la formulación de estas estrategias destinadas al fortalecimiento del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A. (TSO,S.A.), fue necesaria la recopilación de diversos documentos bibliográficos, consultas a expertos del área de gerencia general, y la indagación a través de instrumentos de recolección de datos.

Por otro lado, el análisis de esta recolección de información conllevó al hallazgo de los factores antes expuestos, en los objetivos anteriores, para luego determinar las alternativas que formularon las estrategias para la optimización del ambiente de trabajo del lugar descrito. A continuación se presentan las estrategias gerenciales clasificadas por los factores más importantes en el clima organizacional del departamento de producción de la empresa TSO, S.A.

4.4.1. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Ambiente Físico

Para fortalecer el cuidado del ambiente físico es necesario considerar una serie de parámetros donde se le exija tanto al trabajador como al jefe inmediato del área, la promoción, capacitación y cuidado, de la seguridad y aseo del espacio destinado para

el trabajo, así como también la concientización del cuidado de los equipos, maquinarias y herramientas utilizadas dentro del lugar laboral. Para esto, se propone las siguientes estrategias gerenciales:

- Planificación de un programa mensual para la instrucción del correcto uso de los equipos, maquinarias y herramientas que se utilizan dentro del área de trabajo.
- Planificación de una programa mensual para la implementación de charlas, realizada por los líderes del departamento de producción, destinada a orientar al trabajador en el cuidado y aseo de los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo.
- Elaboración de jornadas de limpieza del ambiente físico de la empresa, incluyendo equipos, maquinarias y herramientas, en lapsos de tiempo específicos, con el objetivo de crear sentido de pertenencia entre los trabajadores.
- Realización de simulacros que enseñen a los trabajadores el correcto uso de los equipos de protección personal.

4.4.2. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Laborales

La realización de estas estrategias asegura el fortalecimiento del compromiso del trabajador con respecto a la organización, estimulándolo a dar lo mejor en sus capacidades a través de su cargo laboral, para así robustecer la productividad de la empresa. Este estímulo se maneja a través de la retribución hecha por la compañía hacia el trabajador, ya sea a través de un salario, de beneficios, bonos o capacitación profesional. Las estrategias que se formula son:

- La Programación inductiva a la capacitación anual o semestral, básica y avanzada, en diversas especializaciones dentro de las funciones y cargos que posee la organización en el departamento de producción, para así ampliar el crecimiento profesional de los trabajadores.

- Promover continuamente la auto superación laboral en las actividades y responsabilidades que ejercen los trabajadores a diario, premiando, en periodos acordados por la gerencia, por el desempeño ejercido en su funciones.
- Otorgar tiempos libres, aparte de lo establecido por la ley, para actividades de esparcimiento, donde se logre liberar la tensión del trabajo.
- Implementar la asignación de mejores beneficios laborales como lo son, los bonos de alimentación o entrega de bolsas de alimento mensuales, bonos por producción y horas extras, y seguros médicos a los empleados fijos.

4.4.3. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales

En el fortalecimiento de las relaciones interpersonales se sugiere la apertura de espacios o actividades que susciten la interacción entre los compañeros de trabajo desde el punto de vista personal, propiciando el compartir y el respeto entre ellos. La práctica de las relaciones interpersonales incrementa la confianza y el conocimiento entre los trabajadores, compartiendo no solo las herramientas asignadas sino también las habilidades y destrezas en el trabajo, y la amistad fuera del mismo. Para este elemento del clima organizacional se propone:

- Planificar dentro del tiempo libre, propuesto en las estrategias que fortalecerán las relaciones laborales, actividades donde se promuevan valores de compañerismo y trabajo en equipo, como películas, charlas, dinámicas de grupo o juegos didácticos.
- Incentivar beneficios o premiaciones al trabajador del mes, en virtud del trato interpersonal, respeto, trabajo en equipo y desempeño laboral.
- Programar actividades desde la Empresa donde celebren fechas ferias o días con algún sentido importante para la organización, con el fin de promover el

compartir entre los trabajadores, líderes de departamento y directivos de la empresa.

4.4.4. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Comunicación

Como se ha venido argumentando durante este trabajo de investigación, la comunicación es uno de los elementos del clima organización con más relevancia, ya que este, es el factor que proporciona los componentes ideales para el entendimiento mutuo entre los empleados y directivos. En este sentido, por medio de ella, surgen una variedad de canales o medios, que permiten la recepción de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para la empresa TSO, S.A., se sugieren las siguientes estrategias para su desarrollo:

- Planificar y programar cursos de capacitación en medios de comunicación a los empleados encargados de proveer la información de todos los trabajadores.
- Promover la incorporación y utilización de nuevos canales informáticos, como son las redes sociales, para constatar y publicar información dada a través de los canales regulares como reuniones, correos electrónicos y carteleras de información.
- Fomentar la realización de las reuniones con todos los trabajadores del departamento, mensual o semanalmente, para informar a los empleados del acontecer laboral, metas y logros de la organización, junto a las deficiencias que se han tenido durante las labores realizadas, así también, el intercambio de ideas y opiniones, entre compañeros de trabajo, líderes y subordinados.

4.4.5. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de la Motivación

Para los trabajadores, la razón principal de sus esfuerzos es poder cubrir sus necesidades, es por esto que una de las mayores motivaciones es alcanzar y lograr los

objetivos personales que persigue. Como recurso más valioso dentro de una organización, el trabajador debe ser motivado, a alcanzar los objetivos de la empresa para así beneficiarse de los logros laborales reflejados en incentivos u otras formas que le favorezcan.

Sin embargo, al observar el duro esfuerzo que ofrece el trabajador y la exigencia constante de la organización, esta, sin responder a las necesidades del empleado, muchas veces logra desmotivarse, originando así bajos rendimientos y poca actividad en la productividad. Es por esto que se aportan las siguientes estrategias para el incremento de la motivación:

- Distribuir un cargo dentro del departamento de producción, autorizado para planificar, programar, organizar y ejecutar, actividades recreativas y motivacionales a los trabajadores.
- Planificar y programar charlas motivacionales periódicas, que promuevan el aumento de la valoración personal (auto estima) y la auto superación laboral y profesional (desempeño).
- Programar actividades recreativas y motivacionales, que estimule al trabajador y su compromiso con la organización, y lo hagan sentir tomado en cuenta por parte de esta, como por ejemplo, la celebración del cumpleaños de un empleado, organización de actividades deportivas y culturales, y la entrega de reconocimientos.
- Iniciar la apertura de parte de la empresa a los trabajadores a aportar ideas y opiniones sobre los procesos productivos, organizacionales y gerenciales, a través de medios dispuestos por la organización para la opinión personal del trabajador.

4.4.6. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Entorno Social

Para una organización, como lo es la empresa TSO, S.A., que goza del reconocimiento de la comunidad de Anaco, estado Anzoátegui, las ayudas sociales siempre han estado presentes; sin embargo, desde hace alrededor de dos (2) años, han mermado. En este sentido, los empleados quienes son parte de la comunidad, poseen la sensibilidad de aportar desde la empresa al entorno social.

Es por esto que, en estos tiempo, haciendo notorio el compromiso de los empleados con la organización y aún más con la comunidad circunvecina, los trabajadores y la empresa deben unir fuerzas para aportar ayuda social a quienes la necesitan, de esta manera, se ofrecen esta serie de estrategias:

- Promover la participación de parte de la empresa hacia los trabajadores en organizar y proponer actividades en sectores y lugares de bajos recursos para proveerlos de alimentos o algunas ayudas necesarias.
- Promover la ayuda de parte de la empresa, a organizaciones como el geriátrico, albergues infantiles, iglesia, y/o fundaciones para la ayuda de los más necesitados o, enfermos con cáncer u otras enfermedades terminales.

4.4.7. Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Liderazgo

Existen muchas empresas que dentro de sus funciones, le dedican tiempo a la formación de sus líderes, esto para desempeñarlos en la función de lograr los objetivos trazados por la misma, a través de un equipo de trabajo con las habilidades necesarias para hacer cumplir dichos objetivos. Estos líderes, tienen a su disposición una serie de herramientas organizacionales que facilitan el trabajo en equipo, y la comunicación entre sus miembros.

Para la capacitación de estas personas, la empresa TSO, S.A., deberá adoptar, de primera mano, la función antes mencionada, que consiste en un proceso de estrategias inductivas para la formación integral de los líderes, entre las cuales se tiene:

- Programar cursos inductivos para la preparación del líder en los procesos productivos que opera la empresa, manejo de las maquinarias, equipos y herramientas que posee el departamento de producción.
- Formación en manejo del grupo, trabajo en equipo, motivación al personal, para la eficiente dirección del personal asignado.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El clima organizacional en una organización es un factor al que la misma debe brindar la mayor importancia, ya que este representa todo el entorno que rodea al trabajador. En este sentido, se debe saber que el ambiente laboral comprende una serie de elementos que integran dicho ambiente de trabajo, estos, influyen en el comportamiento y conducta de los empleados de la organización, y pueden llegar a repercutir en el buen desempeño de los resultado productivos de la misma. De la misma manera, se podría decir en efectos contrarios, un afectado clima organizacional puede desencadenar una serie de elementos que perturbarían el rendimiento productivo de una organización.

Es por esto que al realizar la investigación en el departamento de producción de la Empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., ubicada en la ciudad de Anaco, estado Anzoátegui, se pudo notar el padecimiento de un perjudicado clima organizacional. Esto significa un descontento e insatisfacción en los trabajadores, produciendo así las evidencias necesarias para realizar un estudio donde se diagnosticaría los elementos que estarían afectando el ambiente laboral de esta organización.

Tal diagnóstico, demostró la existencia de diversos factores que maltrataban el correcto y sano clima organizacional, tales como: fallas en los canales de comunicación e información, un liderazgo autoritario y desmotivador, problemas en las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, desmotivación a raíz de la poca remuneración e incentivos, así como también de la falta de la promoción del desempeño laboral, eliminación de las actividades recreativas, sociales y

culturales, y sobre todo un descenso en la productividad que emana de las pérdidas del desempeño laboral.

La determinación de los factores que generaban fallas en el clima organizacional dentro del departamento de producción generaban el descontento en los trabajadores conllevó a la identificación de los mismos, por lo que se pudo simplificar, que aquello que generaba una conducta no deseada en éstos eran: la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, entorno social, motivación y ambiente físico de trabajo. De manera que era necesario buscar las alternativas que permitieran contrarrestar dichos aspectos negativos.

Cabe destacar, que en las evaluaciones de las alternativas se tomó en cuenta, los aspectos negativos que perjudicaban directamente dicho ambiente laboral, ya que estos deben presentar una respuesta de solución a dichos factores, e incluso a otros que pudieran estar interconectados, como es el ejemplo de la motivación y las relaciones laborales, las cuales que, por medio de mejores remuneraciones y bonificaciones por buen desempeño laboral, podría mejorar la motivación y compromiso de los trabajadores.

Asimismo, la participación en actividades recreativas, sociales, y de formación laboral, estarían contribuyendo tanto al crecimiento personal y profesional de los trabajadores, permitiendo así una buena motivación para mejorar en sus labores dentro de la organización, como también el aporte a la sociedad por medio de las actividades sociales y recreativas. Todas estas alternativas intervienen en la mejora de la organización, como también del entorno social que la rodea.

Finalmente, es importante descartar, que la formación y crecimiento de nuevos líderes permite la iniciativa en la formulación de nuevas y mejores estrategias gerenciales, que cada vez se pueden ir renovando según las nuevas innovaciones en la

gerencia del talento humano y el clima organizacional. En este sentido los amplios conocimientos que surgen de investigaciones como la que se presentó anteriormente, exhiben nuevas herramientas para la formulación, planificación y programación de dichas estrategias, y estimulan a los mejoramientos continuos de las organizaciones.

5.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que, puestas en marcha, podrían significar un apoyo al clima organizacional de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A. Estas inspiran a la ejecución de las diversas estrategias gerenciales, anteriormente formuladas por el investigador, las cuales podrían dignificar el correcto ambiente laboral de los trabajadores del departamento de producción, de dicha empresa, a quien se dedicó este trabajo, como también, a cualquier órgano empresarial que este bajo deficiencias en el clima organizacional. Es por esto que se sugiere:

- Realizar periódicamente la medición del ambiente laboral del departamento de producción, como también de todos los departamentos que integran la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., por medio de un proceso de diagnóstico del clima organizacional que permita determinar los factores que estarían desestabilizando, para así efectuar las estrategias gerenciales que se formularon en este trabajo de investigación, según los factores que se estén presentando en medio de dicho ambiente laboral.
- Indagar e investigar más a profundidad sobre los factores que intervienen en el desequilibrio del clima organizacional, realizando estudios exhaustivos por medio de un diagrama Causa-Efecto, a cada uno de los elementos negativos que se identificaron en este trabajo de investigación, como lo fueron, el liderazgo, la comunicación, el entorno social, el ambiente físico, las relaciones laborales, las relaciones interpersonales y la motivación. Permitiendo así, formular nuevas y

mejoradas estrategias que permitan optimizar, cada vez más, de manera eficiente, el ambiente de trabajo de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A.

- Evaluar la posibilidad de la asignación y formación, de nuevas funciones entre los líderes de la organización, que permitan la supervisión del clima organizacional dentro de los departamentos de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., logrando promover la sana expansión de los conocimientos que integran el tema estudiado, así también la planificación y programación de las actividades o estrategias gerenciales anteriormente formuladas por el investigador, para el pronto fortalecimiento del clima organizacional del departamento de producción de la empresa antes mencionada.
- A la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., la pronta ejecución de las estrategias gerenciales, formuladas por el autor en este trabajo de investigación, las cuales ocasionaran un efecto positivo en el clima organizacional que rodea a los trabajadores del departamento de producción y así, optimizar la productividad de la organización y maximizar las ganancias de la misma.
- Concientizar sobre las actividades propuestas en este trabajo de investigación, las cuales representan una fuerza motivacional y de apoyo al clima organizacional, tanto a los trabajadores y líderes dentro de la organización (ambiente interno de la empresa), como al entorno social de la organización (ambiente externo de la empresa). De allí, promoviendo la ayuda humanitaria, social, cultural y profesional, entre la comunidad circunvecina, aportando con esto, a las necesidades que los rodean, en referencia a la crisis presente en el pueblo Venezolano. De esta manera, no solo la empresa se brinda en prestigio y popularidad, sino que los trabajadores de la misma se comprometen con un órgano que se dedica a la inversión del recurso más importante, el talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, D. (1999). Generación, Análisis e Interpretación de Indicadores: Teoría y Práctica. Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado, Contraloría General de la República de Venezuela, Caracas.

Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Argentina. Ediciones Granicas, S.A.

Alvarez, R. (2008) Medición del clima organizacional en la Superintendencia de Planificación e Ingeniería de Mantenimiento de CVG – Venalum. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XII Congreso de Ingeniería de Organización. September 3-5, 2008, Burgos, Spain. Disponible:http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/BUSINESS_ADMINISTRATION_AND_STRATEGY//273-282.pdf (Consultado el 17 Junio del 2017)

Antúnez, Y. (2015) “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua” Trabajo de Grado presentado para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales ante la Universidad de Carabobo facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. (5ª ed). Caracas. Episteme.

Balestrini, M. (2002). Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental. (1 ed). BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Bautista, M. (2006). Manual de Metodología de Investigación. (1º ed.) Caracas, Venezuela. TALITIP

Bayón, F. (1998) Coaching hoy: Teoría general del coaching. España: Editorial

Brazón, B. y Marín, L. (2005) “Diagnostico del clima organizacional en el ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín estado Monagas”. Trabajo de Grado Presentado como requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos ante la Universidad de oriente, Departamento de gerencia de recursos humanos, Núcleo Monagas.

Blanchard, K. (2004). Empowerment. Editorial norma. Colombia.

Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Beloso Chacín.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) "Comportamiento directivo, resultados y efectividad"

Campos, A. (2005) “Mapas Conceptuales, Mapas Mentales y otras Formas de Representación del Conocimiento” Primera Edición. Editorial MAGISTERIO. Bogotá, D.C. Colombia

Castillo (1998). Liderazgo empresarial, Segunda Edición. México.

Chiavenato, I. (2000). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc. Graw Hill

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.

Chruden, H. y Sherman, A. (2005) *Administración de personal*. Ed. CECSA

Cruz, V. y Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3, *Fórum de Recerca*, 16.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial del Número 36.860*. Caracas, Jueves 30 de diciembre.

Corral, Y. y Otros (2012). *Algunos Tópicos y Normas Generales aplicables a la Elaboración de Proyectos y Trabajos de Grado y de Ascenso*. (2ª ed.). FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Davis, K y Newstrom, J (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10º ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F

Dessler, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 8va. Edición. Editorial Prentice Hall.

Drucker, P. (2006). *La gerencia en la Sociedad Futura*. Grupo Editorial Norma. Colombia.

Dormetty, J. (2012), *Intervención del clima organizacional*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/213913784/Tesis-Clima-organizacional> [Consultado el 01 de Mayo de 2017].

Gil, R. (1997). “La nueva dirección de personas en la empresa”. México. MacGraw-Hill.

Harris (2001). Liderazgo Organizacional, Tercera Edición.

Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2003). Metodología de la investigación. 3era Edición. México.

Hernández, S (1998). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2004). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística (3era ed.). Caracas: Editorial Fundación Sygal.

Ivancevich, I. (2005). Gestión, Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill.

Jiménez, M. (2008). “Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador” Trabajo de Diplomado. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Disponible:<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38099855/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf> (Consulta: Mayo 20, 2017)

Leal, F. (2015) “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del departamento de mantenimiento de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A”.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 38.236. Caracas, martes 26 de julio.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. (2012) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Numero No 6.076. Caracas, lunes 7 de Mayo.

Litwin, G. y Stringer, R. (1978). Organizational climate. New York: Simon & Schuster.

Malavé, Néstor. (2007) “Trabajo Modelo para enfoques de investigación acción participativa Programas Nacionales de Formación. Escala tipo likert.” Instituto universitario de tecnología Jacinto Navarro Vallenilla, Universidad Politécnica Experimental de Paria, Maturín, Estado Monagas.

Martínez, J. (2014) “Evaluación del Clima Organizacional de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Empresa Ingeniería y Proyectos Industriales, Barcelona Estado Anzoátegui”.

Mcshane y Von Glinow (2010) Liderazgo y recursos humanos análisis del comportamiento organizacional. Barcelona (España): Profit Editorial.

Muñoz, L. (2015) “Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la unidad educativa “Alejo Zuloaga”. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Grado de Magister en Gerencia Educacional ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Disponible: <file:///C:/Users/Luis/Downloads/tesislissettecompleta2015-150427135651-conversion-gate01.pdf> (Consulta: 24 de Noviembre, 2017)

Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

Pérez, A. (2012). Guía Metodológica para Anteproyecto de Investigación. (3^a ed.). FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Ponce, H. (2006) “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. Revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 16968360.

Ramírez, T. (2007). Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela.

Reyes, P. (2007) Administración de Empresas. Editorial Limusa México.

Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Séptima Edición. México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Romero, F., J. (2015) “Análisis de los Factores del Clima Organizacional y su Incidencia en las Relaciones Interpersonales de los Trabajadores que laboran en una empresa del Sector Alimentos”. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales presentado ante la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. [Publicado] Disponible: <file:///C:/Users/Carmen/Downloads/jromero.pdf>. [Consulta: 27 Noviembre, 2017]

Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Sandoval, C. (2002) “Programa de Especialización en Teoría, métodos y técnicas de Investigación Social” Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Bogotá, Colombia.

Sandoval, C. (2004) Conceptos y dimensiones del clima organizacional. (S/E)

Sherman, A. y Bohlander (2005) Administración de Recursos Humanos, Grupo Editorial Iberoamérica, México DF.

Soria, V. (2004) “Relaciones Humanas” Editorial Limusa, S.A. México DF. ISBN.968-18-1485-1. Disponible: <http://book.google.co.ve/books?id=xl-mNgBmlfsC&pg=PA38&dq=> [consulta: 27 Noviembre, 2017]

Terry. (1997). Liderazgo Organizacional. Tercera Edición.

Webel, O. (2015) “Estrategias gerenciales para incrementar el desempeño en los trabajadores del área administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, ubicada en Paracotos, Estado Miranda” Trabajo de grado para optar al Título de Licenciado en Administración presentado ante la Universidad de Nueva Esparta facultad de Ciencias Administrativas. Disponible: <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/> (Consulta: 24 Noviembre, 2017)

ANEXOS

ANEXO A.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, _____, portador de la Cedula de Identidad _____, hago constatar por medio de la presente que he validado el instrumento realizado por el Bachiller Luis Eduardo Celis Medina, Cedula de Identidad 21.040.171, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado “Diseño de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente. S.A, anaco estado Anzoátegui”.

Constancia que expide a petición de la parte interesada a los 31 días del mes de Enero del 2018.

Firma

Correo Electrónico:

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DEL EXPERTO

1. Lea determinadamente el instrumento propuesto.
2. Emita su criterio a través de las siguientes categorías:
 - 1= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - 2= De acuerdo.
 - 3= Medianamente de acuerdo. Hay aspectos que mejorar.
 - 4= En desacuerdo. Hay aspectos que no cumplen con lo que se espera medir.
3. Marque con la letra "X" en la casilla correspondiente.

Nº	Preguntas	1	2	3	4	Observación
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación					
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio					
3	La estructura del instrumento es adecuado					
4	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio					
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento					
6	Los ítems son claros y entendibles					
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación					
Nombre Apellido		Cedula de Identidad				
Título		Teléfono				
		Firma				



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, _____, portador de la Cedula de Identidad _____, hago constatar por medio de la presente que he validado el instrumento realizado por el Bachiller Luis Eduardo Celis Medina, Cedula de Identidad 21.040.171, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado “Diseño de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente. S.A, anaco estado Anzoátegui”.

Constancia que expide a petición de la parte interesada a los 31 días del mes de Enero del 2018.

Firma

Correo Electrónico:

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DEL EXPERTO

4. Lea determinadamente el instrumento propuesto.
5. Emita su criterio a través de las siguientes categorías:
 - 1= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - 2= De acuerdo.
 - 3= Medianamente de acuerdo. Hay aspectos que mejorar.
 - 4= En desacuerdo. Hay aspectos que no cumplen con lo que se espera medir.
6. Marque con la letra "X" en la casilla correspondiente.

Nº	Preguntas	1	2	3	4	Observación
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación					
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio					
3	La estructura del instrumento es adecuado					
4	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio					
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento					
6	Los ítems son claros y entendibles					
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación					
Nombre Apellido		Cedula de Identidad				
Título		Teléfono				
		Firma				



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, _____, portador de la Cedula de Identidad _____, hago constatar por medio de la presente que he validado el instrumento realizado por el Bachiller Luis Eduardo Celis Medina, Cedula de Identidad 21.040.171, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado “Diseño de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente. S.A, anaco estado Anzoátegui”.

Constancia que expide a petición de la parte interesada a los 31 días del mes de Enero del 2018.

Firma

Correo Electrónico:

Fecha: _____



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DEL EXPERTO

1. Lea determinadamente el instrumento propuesto.
2. Emita su criterio a través de las siguientes categorías:
 - 1= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - 2= De acuerdo.
 - 3= Medianamente de acuerdo. Hay aspectos que mejorar.
 - 4= En desacuerdo. Hay aspectos que no cumplen con lo que se espera medir.
3. Marque con la letra "X" en la casilla correspondiente.

Nº	Preguntas	1	2	3	4	Observación
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación					
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio					
3	La estructura del instrumento es adecuado					
4	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio					
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento					
6	Los ítems son claros y entendibles					
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación					
Nombre Apellido		Cedula de Identidad				
Título		Teléfono				
		Firma				

ANEXO B.



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

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario que se le proporciona, tiene como finalidad obtener información para la elaboración de una Tesis de Grado el cual tiene como título “*Diseño de Estrategias Gerenciales orientadas al fortalecimiento del Clima Organizacional del Departamento de Producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente. S.A, Anaco estado Anzoátegui*”. El propósito de dicho cuestionario busca determinar las condiciones en las cuales se encuentra el Clima Organizacional dentro de dicha Empresa.

Es fundamental su colaboración por cuanto va a permitir lograr el objetivo de este cuestionario. Motivo por el cual se le agradece responder con la mayor sinceridad y objetividad las preguntas contenidas en el mismo, debido a que de ello depende la confiabilidad de los resultados finales.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta
- Marque con (X) la respuesta seleccionada
- Sea objetivo al responder
- No deje ninguna pregunta sin responder

Nota: Sus respuestas no lo comprometerán de ninguna manera en su situación actual con la empresa, estos datos serán utilizados única y exclusivamente para la respectiva Tesis de Grado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA						
Preguntas	Palabras clave	N	S	R	F	N
1. Se puede definir que el ambiente de trabajo en el Departamento de Producción es dinámico, proactivo, agradable y fluido.	Ambiente laboral					
2. Las Condiciones en las que se llevan a cabo las actividades que conforma su cargo laboral le generan estrés.	Ambiente laboral/ Condiciones y medios Ambientales					
3. Dentro se convive en un Ambiente Laboral para su autoestima y escalar profesionalmente.	Ambiente Laboral/ Motivación					
4. Los Jefes inmediatos se preocupan por lograr un ambiente de trabajo Sano.	Entorno Social/ Liderazgo/ supervisión					
5. Las condiciones de trabajo dentro del Departamento de Producción es satisfactoria para el logro de la Misión, Visión, Objetivos y metas planteadas por la empresa así como un trabajo en equipo.	Ambiente Laboral/ Condiciones y medios Ambientales/ Relaciones interpersonales					
6. Conoce las tareas funciones y actividades que debo realizar a Diario.	Relaciones Laborales/ comunicación					
7. En la distribución de Cargos, existe una repartición equitativa de las actividades	Relación Laboral					
8. Su labor juega papel importante en el éxito de la organización.	Relaciones Laborales					
9. En su equipo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga a los demás compañeros.	Comunicación/ relaciones interpersonales					
10. El salario y los beneficios que disfruta son remunerados de acuerdo a su desempeño.	Relación Laboral/ Remuneración o incentivo/ Motivación					
11. En la empresa existe recompensas y reconocimientos por hacer un buen trabajo.	Remuneración o incentivo/ Motivación					
12. El sueldo que percibe satisface sus necesidades.	Relación Laboral/ Motivación					
13. La empresa toma en cuenta sus iniciativas y esfuerzos evaluándolas para un posible ascenso.	Relación Laboral/ Motivación					
14. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	Relación Laboral/ Remuneración o incentivo					
15. Existe equidad en las remuneraciones de acuerdo a las labores realizadas	Relación Laboral/ Remuneración o incentivo					
16. Recibe su remuneración o sueldo a tiempo.	Relación Laboral					
17. Existe buena comunicación entre los compañeros	Comunicación/ Relaciones Interpersonales					
18. La realización de las tareas del departamento son abordadas en equipo.	Relación interpersonal/ Comunicación/ Liderazgo					
19. Su Jefe inmediato se reúne constantemente con su equipo de trabajo para coordinar las próximas actividades e informar sobre los logros y desacuerdos.	Liderazgo/ Supervisión/ Comunicación					
20. Existe una sana competencia entre los compañeros.	Relaciones interpersonales/ Motivación					

ENCUESTA

Preguntas	Palabras clave	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	PUDIERA SER	NO SIEMPRE	NUNCA
21. Mantiene buena relación con sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo de otros departamentos.	Liderazgo/ relaciones interpersonales					
22. Los canales de Comunicación del Departamento de Producción se procesan de manera formal (email, correo, fax, memorándum, redes sociales como Whatsapp y mensajes de texto).	Comunicación					
23. Los canales de Comunicación del Departamento de Producción se procesan de manera informal (de forma verbal a través de una llamada o conversaciones sin dejar soporte físico de la misma).	Comunicación					
24. La información de trabajo es comunicada de manera oportuna.	Comunicación					
25. Las instrucciones de trabajo le son comunicadas de manera clara y precisas.	Comunicación/ Liderazgo					
26. Se le comunica oportunamente sus funciones y actividades a realizar.	Comunicación/ Liderazgo					
27. Está usted comprometido con el Departamento donde labora.	Relación Laboral					
28. Conoce usted los objetivos del departamento en el cual labora.	Relación Laboral					
29. Su trabajo contribuye al alcance de los objetivos del Departamento.	Relación Laboral					
30. La actitud de su jefe inmediato hacia usted lo estimula a realizar un mejor desempeño.	Liderazgo/ Supervisión/ Motivación					
31. Los beneficios laborales recibidos lo motivan a estar comprometido con el departamento.	Motivación/ Relación Laboral					
32. Se realizan actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales dentro del departamento de Producción.	Motivación/ Act Social/ Act. Deportivas/ Act. Recreativas/ relaciones interpersonales					
33. Las actividades recreativas y sociales por el departamento contribuyen a mejorar su autoestima de modo que pueda sentirse más relajado y motivado para realizar sus actividades de trabajo.	Act. Social/ Act. Recreativas/ Motivación					
34. La empresa realiza actividades sociales donde involucra a la comunidad.	Entorno Social/ Act. Social					
35. Contribuye la empresa a través del departamento con algunas fundaciones benéficas que ofrezcan ayuda a una parte de la comunidad como por ejemplo, geriátrico, iglesias, fundación para personas con discapacidad y personas cáncer, entre otras.	Entorno Social/ Act. Social					
<p>OBSERVACIONES: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						

ANEXO C.



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

ENTREVISTA	
1)	¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo en el Departamento de Producción?
2)	¿Cómo considera que son las Relaciones Laborales entre los Trabajadores y la empresa?
3)	¿Qué opina usted sobre la relación entre los trabajadores del Departamento?
4)	¿Qué opina usted sobre la relación entre los trabajadores del departamento y el supervisor?
5)	¿Puede explicar cómo es la comunicación de trabajador a trabajador?
6)	¿Cómo puede describir la comunicación entre el trabajador y el supervisor?
7)	¿Qué actividades realizan para motivar a los trabajadores del departamento de Producción?
8)	¿Cree usted que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa?
9)	¿La empresa mantiene relación social con el resto de la comunidad, es decir, cumple con la responsabilidad social?
10)	¿Cuáles son los beneficios e incentivos que perciben los trabajadores en reconocimiento de su labor?
11)	¿Se considera usted un Líder o un Jefe?
12)	¿Considera que la remuneración o sueldo percibida por los trabajadores es justa de acuerdo al trabajo y funciones que ejecutan?
13)	¿Las condiciones y medios de trabajo le da seguridad a los trabajadores durante la ejecución de sus actividades laborales?

ANEXO D.

CONFIABILIDAD ALFA DE CRON BASH

	ITEMS																																			
ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	TOTAL
1	2	2	4	4	3	1	1	2	2	2	3	4	4	5	2	2	2	2	4	2	1	3	2	4	4	2	1	1	1	2	4	5	4	5	5	97
2	2	2	3	3	4	1	3	1	1	3	4	4	4	5	1	2	2	3	3	3	1	2	2	4	4	3	2	3	1	4	3	4	4	5	4	100
3	2	2	4	4	5	1	1	1	1	2	2	5	4	5	5	4	1	1	5	1	1	1	2	3	1	1	1	1	5	1	4	2	3	1	84	
4	1	2	3	1	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	4	1	4	3	4	5	85
5	2	2	2	2	1	1	2	1	2	4	2	5	2	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	1	1	1	4	2	4	2	4	3	86
6	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	4	2	4	2	2	1	2	2	3	1	4	2	2	4	4	5	81
7	2	2	3	4	3	1	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	3	4	4	2	2	2	3	1	1	1	2	3	4	3	5	5	111
8	2	2	5	5	1	1	5	1	1	5	1	5	4	4	4	4	1	1	5	1	1	1	2	2	1	4	1	1	1	4	5	5	5	5	1	97
9	2	2	3	2	1	1	3	1	1	3	4	4	4	5	1	2	2	1	3	2	1	4	1	2	5	3	2	1	1	2	2	4	4	5	2	86
10	1	2	3	4	2	1	2	1	2	5	4	5	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	1	2	4	1	2	1	1	2	4	4	4	3	4	97
11	1	2	1	1	2	4	1	1	4	1	4	4	4	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	63
12	2	2	1	1	1	1	2	4	4	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1	62
13	1	4	3	1	1	1	1	1	3	1	4	5	5	2	1	1	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	5	1	69
14	1	2	2	1	4	1	5	4	1	1	5	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	5	2	1	2	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	68
15	1	2	2	2	2	1	4	1	1	2	2	5	4	2	4	1	1	2	4	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	4	1	5	5	76
16	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	5	1	2	2	1	4	1	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	5	5	2	67
17	2	4	4	4	2	1	4	3	4	5	2	5	5	5	4	4	2	4	5	2	4	5	1	1	1	2	1	1	1	4	2	4	4	5	3	110
18	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	41
19	3	3	3	1	1	1	1	4	1	4	2	5	3	3	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	75
20	1	2	3	1	1	1	1	1	2	3	2	4	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	56	
21	2	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4	4	4	2	1	1	2	3	2	2	4	5	3	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	82
SUMA	34	47	57	49	43	26	51	35	41	60	58	86	67	69	57	47	31	33	58	46	32	49	44	42	41	37	26	26	21	51	49	74	59	86	61	
ESTADISTICOS																																				
Varianza I.	0,35	0,39	1,21	1,83	1,65	0,49	2,26	1,23	1,05	2,23	1,69	1,29	2,16	2,11	2,11	1,49	0,56	0,66	2,39	1,26	0,86	2,33	1,39	1,40	1,65	0,89	0,19	0,39	0,00	1,86	1,43	1,66	1,96	1,29	2,59	321,15

CONFIABILIDAD ALFA DE CRON BASH (Continuación)

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Vi (Varianza independiente)

Vt (Varianza del total)

α (Coeficiente de Confiabilidad)

K (Núm. ítems)

K= 35

$\sum Vi= 48,32$

$Vt= 321,2$

$$\alpha = \frac{35}{35 - 1} \left[1 - \frac{48,32}{321,15} \right]$$

$$\alpha= 0,87$$

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TUBOS SERVICIOS DE ORIENTE. S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Celis M., Luis E.	CVLAC: 21.040.171 E MAIL: celisml@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Clima Organización, Ambiente Laboral, Estrategias Gerenciales, Liderazgo, Comunicación, Talento Humano.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Este trabajo de investigación fue dirigido al estudio del Clima Organización en la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A., ubicada en la ciudad de Anaco, Edo. Anzoátegui, la cual llevo como objetivo general “Diseñar estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del personal del departamento de producción de la empresa Tubos Servicios de Oriente, S.A, Anaco Estado Anzoátegui”. Para el mismo, se diagnosticó el clima organizacional, se identificaron los aspectos que más influían negativamente, se procedió a evaluar las alternativas tendentes a mejorar y se formularon las estrategias gerenciales para fortalecer el ambiente laboral. De esta manera se ejecutó una investigación del tipo descriptiva bajo la modalidad del diseño de campo. Con una población de veintisiete (27) personas determinando una muestra finita. Como técnicas de recolección, la observación directa, la entrevista no estructurada y la encuesta con respuestas cerradas, validada por expertos, y como técnicas de análisis, la matriz FODA, el diagrama de Ishikawa, el grafico T, y el análisis documental. Al final se concluyó la investigación con el aporte de las estrategias gerenciales que mejoraran el ambiente laboral de los trabajadores de dicha empresa.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
MSc. Rojas, Deysi	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Iguaro, Fabiola	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Soto, Alberto	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	05	24
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES ORIENTADAS AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TUBOS SERVICIOS DE ORIENTE. S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUII.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

