



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL  
SECTOR ALAMBRE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Línea de Investigación:

Actores laborales y género

Autoras:

Hidalgo, Olga

Rodríguez, Michel

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL  
ALAMBRE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Hidalgo, Olga

Rodríguez, Michel

**Trabajo de Grado presentado para optar por el título de Licenciada en  
Relaciones Industriales**

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

Valencia, 06 de octubre de 2015

Ciudadano(a):  
**Prof. Bruno Valera**

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA EN VALENCIA DEL ESTADO CARABOBO”**, correspondiente a el (los) Br. (es): Hidalgo Olga y Rodríguez Michel, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

14/10/2015

Atentamente,

**Prof. Yamile Delgado de Smith**  
**Directora - Presidente del Consejo de Escuela**  
**de Relaciones Industriales**



YDS/ab.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL  
SECTOR ALAMBRE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Tutor:

Bruno Valera

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Bruno Valera

CI: 7.575.154

Bárbula, Marzo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 CAMPUS BÁRBULA



**Veredicto:**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado, titulado “Clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado. Carabobo”, presentado por las bachilleres: Olga A. Hidalgo D. C.I 20.605.842 y Michel G. Rodríguez R. C.I: 22.728.050 cumple con los requisitos de forma y fondo para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Apellido	Nombre	C.I	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, que ha sido bueno, siempre nos guía y fortalece en los peores momentos.

A mis padres, que me enseñaron el valor de la educación y me apoyaron en todo cuanto pudieron.

A mi esposo, que fue ha sido mi apoyo y consejero incondicional.

A mi tutor, por sus conocimientos, paciencia y tiempo.

A todos los profesores que durante estos años han dado lo mejor de sus conocimientos a pesar de la situación presupuestaria actual.

A la empresa objeto de estudio por abrir sus puertas y darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo.

A mis amigos, que fueron de apoyo durante toda la carrera.

A FACES, por creer en los jóvenes y abrirnos las puertas para formarnos profesionalmente.

*Olga Hidalgo.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecida primeramente con Dios, por ser tan grande y misericordioso, por ser mi motor y guía, por haberme dado tantas fuerzas y por haber derramado tantas bendiciones sobre nosotros.

A mis padres, por depositar tanto amor y confianza en mí, son mis ganas siempre de salir adelante, son la luz de mis ojos.

A mis hermanas, que son mis mejores amigas y las sucesoras de este triunfo.

A mi sobrina Venecia, que es la más grande bendición que tiene nuestro hogar.

A mi compañera de tesis, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por ser tan comprensiva y por regalarme el amor de Dios.

A la Sr. Elvira y al Sr. José por haberme ayudado tanto, en todo momento, que Dios le retribuya todo el amor depositado en mí, en bendiciones.

A nuestro tutor Bruno Valera, por transmitirnos su experiencia y conocimientos, por habernos aceptado y ayudado,

A los profesores que aportaron un granito de arena en cada fase de este aprendizaje, especialmente a Juan Montserrat y a Themis Sandoval, ya que siento gran admiración por ambos.

A todos mis compañeros y amigos, porque cada uno de ellos me dejó un aprendizaje en cada fase, en cada materia, en cada trabajo realizado.

A cada una de las personas que conocí en este trayecto de mi vida y que aportaron su granito de arena.

*Michel Rodríguez.*

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	vi
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	vii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	v
<b>CAPÍTULO I</b>	17
<b>EL PROBLEMA</b>	17
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la investigación	21
Justificación de la Investigación	22
<b>CAPÍTULO II</b>	24
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	24
Antecedentes	24
Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	33
Teoría de los Dos Factores (higiene-motivacion) Herzberg	35
Teoría de las Expectativas	
Teoría de la Equidad	38
Teoría de los Sistemas de Likert	
Bases Teóricas	44
<i>Cultura Organizacional</i>	44
<i>Desarrollo de la Cultura Organizacional</i>	48
<i>Modelo del Comportamiento Organizacional</i>	49
<i>Percepción</i>	52
<i>Comportamiento del Grupo de Trabajo</i>	54
<i>Dirección en la Comunicación</i>	56
<i>Clima Organizacional</i>	57
<i>Importancia de Valorar el Clima Organizacional</i>	59
<i>Características del clima Organizacional</i>	61
<i>Dimensiones del Clima Organizacional</i>	62
<b>CAPÍTULO III</b>	70
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	70
Naturaleza de la Investigación	70
Estrategia Metodológica	71
Poblacion y Muestra	79
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	79
Validez y Confiabilidad	80

Tabulacion y analisis de los Resultados	82
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>83</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b><u>Cuadro 1</u></b>	42
Sistemas de Administración	42
<b><u>Cuadro 2</u></b>	63
Dimensiones del Clima Organizacional según Likert	63
<b><u>Cuadro 3</u></b>	64
Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	64
<b><u>Cuadro 4</u></b>	64
Dimensiones del Clima Organizacional según Pritchard y Karasick	66
<b><u>Cuadro 5</u></b>	68
Dimensiones del Clima Organizacional según Brunet	68
<b><u>Cuadro 6</u></b>	73
Cuadro Técnico Metodológico	73
<b><u>Cuadro 7</u></b>	74
Cuadro Técnico Metodológico	74
<b><u>Cuadro 8</u></b>	83
Dimension Percepcion	83
<b><u>Cuadro 9</u></b>	85
Dimension Comportamiento	85
<b><u>Cuadro 10</u></b>	86
Dimension Autonomia	86
<b><u>Cuadro 11</u></b>	88
Dimension Percepcion	88
<b><u>Cuadro 12</u></b>	89
Dimension Relaciones Sociales	89
<b><u>Cuadro 13</u></b>	90
Dimension Remuneracion	90
<b><u>Cuadro 14</u></b>	92
Dimension Toma de Decision	92

<b><u>Cuadro 15</u></b>	93
Dimension Relaciones Metodos de Mando	93
<b><u>Cuadro 16</u></b>	94
Dimensión Procesos de Comunicación	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Pirámide de las Necesidades de Maslow	34
Figura N° 2: Teoría de las Expectativas	37
Figura N° 3: Teoría de las Expectativas de Lawler	38



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **Clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo**

### **Autoras:**

Rodríguez Michel  
Hidalgo Olga

### **Tutor:**

Valera Bruno  
Año: 2016

### **Resumen**

El clima organizacional está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre el mismo, ésta tiene influencia sobre el comportamiento. El objetivo general de la investigación es evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera con el fin de aportar información a la gerencia de recursos humanos por medio de la utilización de una encuesta que determinaría la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima en la actualidad, como influye en su comportamiento dicha percepción, las características, las debilidades y fortalezas del mismo.

Los resultados de la encuesta indicaron que el clima es de tipo consultivo, las características más destacadas la cooperación, buenas relaciones interpersonales entre compañeros, toma de decisiones y liderazgo de tipo consultivo, por último comunicación vertical en ambos sentidos.

A partir de estas conclusiones se establecen las acciones de mejora con respecto a las debilidades planteadas como respuesta al objetivo específico número tres (3).

**Palabras claves:** Clima organizacional, percepción, comportamiento, clima consultivo



CARABOBO UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA



## **organizational climate of a wire manufacturing company sector in Valencia, Carabobo**

### **Autors:**

Br. Hidalgo Olga  
Br. Rodríguez Michel

### **Tutors:**

Valera Bruno  
Date: 2016

### **Abstract**

The organizational climate is determined by the perception that workers on it, it has influence on behavior. The overall objective of the research is to evaluate the organizational climate of a manufacturing company in order to provide information to the management of human resources through the use of a survey to determine the perception of workers about the weather today, as their behavior influences this perception, the characteristic strengths and weaknesses of it.

The results of the survey indicated that the climate is advisory type, the main features cooperation, good interpersonal peer relationships, decision making and leadership advisory type, finally vertical communication in both directions. From these findings the improvement actions regarding the weaknesses raised in response to specific target number three (3) are established.

**Key words: Organizational climate, perception, behavior, consultative climate**

## INTRODUCCIÓN

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

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que permite saber cómo es percibida la organización por parte de los clientes internos, conociendo mediante éste, los factores positivos y negativos que puedan determinar el ambiente laboral donde se desarrollan.

Por ello, en toda organización debe existir un clima organizacional propicio, para que el ser humano que allí labora se constituya elemento básico de la misma y pueda ejecutar el trabajo con efectividad y eficiencia demostrando interés por cada actividad que ejecuta, logrando así que la empresa alcance las metas propuestas.

Mediante esta investigación se pretende analizar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia del estado Carabobo, además de conocer sus debilidades y fortalezas.

Este estudio consta de cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera:

**Capítulo I:** denominado el problema que contiene: planteamiento de problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

**Capítulo II:** titulado marco teórico, contiene los antecedentes de la investigación y el referente teórico.

**Capítulo III:** llamado marco metodológico, el cual está constituido por la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, estrategia metodológica, técnica e instrumentó de recolección de datos, población y muestra.

**Capítulo IV:** este corresponde al análisis y la interpretación de los resultados.

Y por último se exponen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos, dándole respuestas a los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

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

De acuerdo con lo anteriormente planteado Chiavenato hace referencia que (2000:119) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización e influyen en su comportamiento”

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

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

Por otra parte, el clima organizacional no es tangible, pero tiene existencia real y afecta todo lo que sucede dentro de la organización procesos, resultados y trabajadores. Dicho clima puede predisponerlos positiva o negativamente limitándolos en su productividad, creatividad e identificación con el trabajo. Es por ello que la interpretación del clima que realizan los trabajadores, es de vital importancia para la empresa ya que estas buscan día a día ser más competitivas y que sus procesos se lleven a cabo lo más eficiente posible.

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

Dada la importancia que tienen estos estudios, la presente investigación centra sus esfuerzos en evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia estado Carabobo, con el fin de conocer la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo.

Es importante destacar que en la actualidad, el sistema económico Venezolano representa un reto para muchas organizaciones en cuanto a sus estrategias, políticas, servicios y demás estándares necesaria para su existencia. No es un secreto que los índices inflacionarios, oficiales o no, son altos, generando una cadena sobre los costos de producción, aunado a ello el sistema cambiario, falta de divisas, las importaciones se vuelven cada vez más difíciles, creando un ambiente de tensión e incertidumbre en las empresas y sus trabajadores.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, la empresa objeto de estudio ha generado un total de 6 paradas parciales y 5 paradas totales en la organización debido a la carencia de materia prima. Es preciso mencionar que en este proceso algunos de los beneficios han sufrido desmejoras, pues los obreros son enviados a casa o en el mejor de los casos iban a cumplir horarios haciendo labores de orden y limpieza.

Producto de esta serie de eventos, para 2014 se hizo una reducción de personal de 20% entre nómina mensual y diaria; igualmente en 2015 un 10%, lo que incrementa la incertidumbre del trabajador pues existe la posibilidad de una parada de planta permanente, lo que significaría desmejorar aún más los beneficios y posibles reducciones de personal.

Se observa dentro de la institución un ambiente de tensión entre los trabajadores, las personas están expectantes a las noticias que puedan dar desde la dirección, en el comedor se escuchan muchos comentarios acerca de las cantidades de materia disponible, el dinero que están dejando de percibir producto de los bajos niveles de producción y los puestos que no son

tan necesarios como para mantenerlos activos, las personas con alto índice de ausentismo y reposos como posibles candidatos a añadir en la lista de despidos..

Las políticas, estrategias y procesos que pueda implementar la organización en esta situación anteriormente planteada puede afectar en gran medida la percepción que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional y consecuentemente su comportamiento, por lo tanto la empresa ve la necesidad de llevar a cabo una evaluación de clima organizacional, ya que nos permite conocer la situación actual de la organización y permiten introducir cambios planificados, partiendo de esto se generan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el clima organizacional actualmente presente en la empresa manufacturera del sector alambreen Valencia estado Carabobo?

¿Cuáles son las características del clima organizacional de la empresa manufacturera del sector alambre en Valencia estado Carabobo?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene el clima organizacional de la empresa manufacturera del sector Valencia estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia Estado Carabobo, con el fin de aportar información de su estado actual a la gerencia de recursos humanos.

### ***Objetivos Específicos***

Analizar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia Estado Carabobo.

Describir las características del clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia Estado Carabobo.

Identificar las debilidades y fortalezas del clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación está motivada gracias a la importancia que ha tenido el clima organizacional en estos últimos años, debido a la influencia que tiene sobre los trabajadores en las organizaciones, actualmente su estudio está permitiendo marcar diferencia en cuanto a gestión y resultados propios de empresas exitosas.

Para la empresa manufacturera del sector alambre resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que permite saber cómo está actualmente percibida la organización por parte de sus trabajadores y al mismo tiempo les permite conocer las debilidades y fortalezas que determinan el ambiente laboral de la misma.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, una vez obtenidos los resultados permitirá a la gerencia de recursos humanos conocer la percepción del clima organizacional en la empresa para poder efectuar intervenciones planificadas y certeras a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora sistemas de comunicación interna y externa, mejora procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, de acuerdo a los resultados que se obtengan, permitiendo mejorarlo estableciendo acciones para optimizar su funcionamiento de igual manera, beneficiará a los trabajadores para lograr un mejor desempeño de sus funciones.

Respecto a lo anterior Gonçalves afirma que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación 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 subsistemas que la componen.

Por otra parte es importante destacar que esta investigación servirá como antecedente en el estudio del clima organizacional para la empresa y los estudiantes que desean profundizar su contenido.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario hacer una revisión documental orientada a identificar los conocimientos que se han obtenido alrededor del tema, aunque son de diferentes años esto puede constituir un punto referencial, a su vez comparar contenidos puede facilitar a otros obtener información actualizada de las problemáticas que se suscitan en relación al clima organizacional.

Trejo, Melisendra (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en las empresas del sector alimentos del grupo Sindoni**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Esta investigación surge por la observación de comportamientos, actitudes, procedimientos administrativos que perjudican el clima laboral en las empresas Nucita Venezolana C.A y Pastas Sindoni C.A ubicadas en Maracay, Estado Aragua. Por esta razón se evaluó el clima organizacional de ambas empresas, teniendo como objetivo conocer las características o variables existentes, partiendo de la percepción que tienen los trabajadores.

Según el estudio descriptivo de campo no experimental, la población son trabajadores de Nucita Venezuela C.A: 185 empleados, representa 56% de la población; Pastas Sindoni C.A: 144 equivale a 44%. Se recolectó información por medio de encuestas y cuestionarios, basado en la escala Likert.

Entre las conclusiones más relevantes se menciona:

- Mayoría de los trabajadores piensan que la estructura organizacional no está definida formalmente, por lo que los trabajadores no conocen con exactitud sus deberes, responsabilidades y líneas de autoridad, sin embargo, más adelante algunos manifestaron con respecto a este último punto que representaba una ventaja para tomar decisiones.
- En cuanto al sistema de recompensas se dice es inadecuado y nada equitativo.
- Desarrollo profesional bajo, no hay metas definidas por departamentos.
- Malas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

Por otra parte, es conveniente resaltar que en Pastas Sindoni C.A, la mayoría admitió estar identificado con su trabajo y con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mientras, en Nucita Venezolana C.A, opinaron que no están debidamente identificados.

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

También es interesante recalcar que, aunque ambas empresas pertenecen al mismo grupo, el clima es variado, partiendo de las conclusiones del investigador se puede decir que las características varían,

comprobando lo dicho por Brown, Morberg y Dennis cuando definían el clima organizacional (1990:441) "...Consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización que describen la empresa y las distinguen de otras..."

Navas, Anny (2011). En su trabajo de grado titulado; **Clima Organizacional percibido por los trabajadores de una empresa del ramo textil**. Para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

Esta investigación tuvo como propósito central diagnosticar el Clima Organizacional percibido por los trabajadores de la empresa Tramas Textiles C.A, donde se ha observado bajo rendimiento en las funciones que desempeña cada trabajador del almacén, además de insatisfacción y desmotivación.

El tipo de investigación es descriptiva de campo, los resultados fueron determinados por encuestas y cuestionario para obtener información precisa. La muestra fueron 63 trabajadores, distribuidos así: 39 corresponden al departamento Gerencia de Operaciones y 24 en Gerencia de Distribución y Logística.

Con respecto a las conclusiones, se pueden resaltar las siguientes percepciones de los trabajadores:

- Misión y Visión bien definidas y conocidas por los miembros de la organización.
- Ambiente de trabajo dinámico, donde el desarrollo de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo es aceptable.

- Instalaciones en buenas condiciones a excepción del área de almacén que necesita mayor ventilación.
- Los programas de formación y desarrollo profesional requieren mejoras.
- Ascensos y promociones escasos.
- Insatisfacción en los salarios y beneficios, renovados anualmente, según el trabajador es mucho tiempo. Los resultados arrojaron en este ítem una señal de alerta.

Este antecedente revela que las políticas salariales tienen fuerte repercusión en cuanto a motivación y productividad de los trabajadores, organizaciones pueden en términos generales poseer buenas estructuras, relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, pero si necesidades principales como estas no son cubiertas, pueden afectar negativamente el clima.

En este sentido, la información suministrada es interesante porque de acuerdo con los resultados del instrumento solo dos elementos están perjudicando el clima, el lapso que hay de por medio para los aumentos salariales y los ascensos, lo que nos indica la importancia de investigar periódicamente cómo va la organización, que se está haciendo mal o que se puede mejorar.

González, Rubitza (2011). En su trabajo de grado titulado; **Estrategias para mejorar el Clima Organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los Tribunales del Estado Carabobo**. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Esta investigación surgió por la situación que existía en los tribunales, donde la investigadora observó diversos factores que influían en la eficiencia, como los diferentes estilos de liderazgo (habían diferentes coordinadores y jueces), poca cooperación, integración, colisión entre los objetivos de la institución con los objetivos individuales del personal.

Esta situación había generado descontento entre los trabajadores, pésimo ambiente de trabajo, ambigüedad, tensión y autoritarismo. Reduciendo la eficiencia del personal y afectando la calidad del servicio que se brindaba a los usuarios.

El propósito de la investigación es diseñar y plantear estrategias que favorezcan el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la eficiencia, cooperación entre el personal y calidad de servicio.

El tipo de investigación es descriptiva – evaluativa de campo, siendo la población de 978 funcionarios, distribuidos en 930 empleados y 48 obreros. Resultando la muestra 279 empleados y 14 obreros.

Después de utilizar la encuesta en la modalidad de cuestionario como instrumento de recolección, las conclusiones más resaltantes fueron:

- Más del 50% de la muestra indica que la toma de decisiones no son correctas, lo que sugiere que hay deficiencia en la alta gerencia y políticas gerenciales.
- No existen incentivos como aspectos motivacionales para los trabajadores, afectando el desempeño laboral.
- Cultura de cooperación baja.
- Pocas actividades de adiestramiento para actualizar y reforzar las habilidades.

- Poca integración en los equipos de trabajo.
- La mayoría considera que no están claramente definidos los objetivos, sin embargo aún existen personas comprometidas en la organización que proponen metas a alcanzar en un tiempo determinado.

Este antecedente revela el impacto que tienen los problemas de socialización, cooperación y liderazgo en el funcionamiento armónico del clima organizacional, más que las políticas económicas (aunque también son importantes), se puede atribuir este problema a la falta de una cultura organizacional bien definida y compartida por los trabajadores.

Esta investigación contribuye significativamente en cuanto a principios que todas las empresas deberían colocar mayor atención; para los trabajadores el tema del salario es importante, sin embargo, es vital equilibrar todos los aspectos concernientes al clima, haciendo seguimiento periódico de ellos, en función de preservar el nivel de excelencia deseado.

La falta de valores organizacionales puede volverse un enemigo potente y pensar en el adiestramiento como un gasto o carga es el peor error, más en este tipo de instituciones donde mantenerse actualizado en legislación es valioso para la eficiencia.

Para finalizar, la falta de una gerencia preocupada, dispuesta a sacar a flote la organización a través de lineamientos claros y objetivos que permitan a los demás miembros tomar decisiones que los impulsen a avanzar hacia la excelencia.

Zapata, Ronald (2013). En su trabajo de grado titulado; **Clima Organizacional de la dirección de Recursos Humanos de una Institución**

**de Educación Superior.** Para optar al título de Magister en la Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo.

La investigación surge de la observación de Recursos Humanos a muchos trabajadores con actitudes de individualismo, barreras en la comunicación, hacinamiento, descontrol en las actividades y tareas, así como también mobiliarios inadecuados, falta de recursos materiales; manifestación de discordia entre los trabajadores, discusiones y desacuerdos en el trabajo. Esta situación ha traído como consecuencia atraso en el trabajo, bajo nivel de eficacia, falta de atención al cliente, entre otras.

Esta investigación tuvo como propósito principal indagar en el clima organizacional de la dirección de recursos humanos, a fin de proponer recomendaciones que permitan atacar los puntos críticos, contribuyendo al mejoramiento continuo del mismo.

El tipo de investigación es descriptiva no experimental de campo, donde la población objeto de estudio son los 81 integrantes de la dirección de recursos humanos donde la mayoría son profesionales de Recursos Humanos, para la muestra son 20 trabajadores escogidos al azar, dos por cada departamento que integra dicha dirección.

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario tipo Likert, constituido por una serie de ítems, que al procesar indicaron una serie de conclusiones, las más relevantes son:

- La mayoría de los trabajadores piensa que la dirección de recursos humanos no utiliza los canales formales de comunicación para difundir la información relevante.

- No se logra en gran medida el alcance de los objetivos debido a la mala comunicación.
- La cooperación no es constante entre todos los miembros de la organización.
- La mayoría no conocen el marco filosófico de la organización (misión, visión, valores).
- Algunos consideran que sus jefes no intervienen oportunamente cuando hay diferencias entre los empleados.
- La mitad de los trabajadores piensan que disponen del material necesario para ejercer sus funciones.

Este antecedente demuestra la importancia de la comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos; hacer avanzar una empresa exitosa requiere que todos o la gran mayoría estén trabajando de manera unánime y hacia una misma dirección, que no se limiten solo a la existencia de tareas diarias.

Otro punto que vale la pena señalar es el gran error que representa no dar a conocer los valores institucionales, la misión y visión de la empresa; peor aún, que entre los mismos trabajadores de dirección no los conozcan. Es evidente que existe una desmotivación y falta de compromiso.

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

Olivo, Niurka; Olivo Yineska y Sánchez, Milagros (2009). En su trabajo de grado titulado; **Diagnóstico del Clima Organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular C.A, ubicado en Naguanagua, Estado**

**Carabobo.** Para optar al título de Licenciados en Administración Comercial. Universidad de Carabobo.

Esta investigación emerge de la observación de los investigadores en este centro de rehabilitación que funciona en un espacio reducido, ocasionando incomodidad en los pacientes y fisioterapeutas, al igual que los canales de comunicación totalmente informales debido a la poca cantidad de trabajadores pero aun así afecta el conocimiento oportuno de las labores.

Es conveniente mencionar que para la fecha de la investigación, los centros de salud públicos en general atravesaban por un déficit presupuestario, debido a la crisis, el gobierno redujo los gastos en un 30%.

El propósito principal de esta investigación era hacer un diagnóstico del clima presente en la institución, saber cómo se ve afectado en base a las variables antes expuestas a fin de conocer si se pueden hacer propuestas de mejora.

El tipo de investigación es descriptiva de campo, donde la población es de 15 trabajadores, sin embargo para el estudio no se tomaran en cuenta a los jefes, por lo que la muestra serían los 13 trabajadores restantes.

Para recolectar la información se utilizó una encuesta con una escala tipo Likert, donde las conclusiones más resaltantes fueron:

- En términos generales el clima de la organización es favorable, a diferencia de 4 ítems que requieren atención para su optimización.
- Los trabajadores no tienen objetivos establecidos que deban alcanzar, lo que es un factor determinante en la baja motivación arrojado en los resultados.

- Los niveles de comunicación también indicaron un resultado desfavorable, se deben tomar acciones con el objeto de mejorar el trabajo en equipo.
- Con respecto a las recompensas y remuneración los trabajadores señalaron no estar de acuerdo con lo que perciben.
- El espacio físico, fue el ítem con mayor connotación negativa, se deben tomar medidas en este aspecto para propiciar un ambiente de confortabilidad.

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

### ***Teoría de las necesidades de Maslow***

Abraham Maslow uno de los mejores especialistas en motivación humana, presento en su libro *Motivation and Personality* (1954, *Motivación y Personalidad*), el concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, propuesto dentro de su teoría de la personalidad, debido al hecho que no todas las necesidades pueden satisfacerse de manera simultánea, estas se agrupan en una estructura de forma piramidal en la que existen prioridades.

Según Werther y Davis (1987:261) “A medida que las necesidades primarias empiezan a satisfacerse, se tornan más importantes las de nivel secundario y en forma gradual tienden a determinar la conducta del

individuo”. De tal manera que a medida que se satisfacen de manera razonable cada uno de estos niveles, el sucesivo se torna más importante.

Dentro de este mismo orden de ideas, Maslow citado por Robbins (2009) clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores.

Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales) (p176)

Una ejemplificación gráfica de dicha estructura piramidal se puede observar en la figura a continuación:

**Figura 1:** Pirámide de las necesidades de Maslow.



Fuente. Robbins (2009)

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

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

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

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

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

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

Toda organización procura un clima saludable, el contenido de esta teoría ayuda a esclarecer como evaluar el clima de la empresa en estudio, los elementos antes mencionados tienen fuerte representatividad dentro del mismo, puede generar un punto de partida, en la detección del tipo de clima que se presenta en esta organización y lo que piensan los trabajadores al respecto.

El clima organizacional es un elemento invisible, su intangibilidad hace presencia en las percepciones que tienen los trabajadores de un conjunto de variables antes mencionadas, estas a su vez pueden influir directamente en su conducta y comportamiento, afectando todo el entorno.

### ***Teoría de la Expectativas***

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

aunado a esto que los premios también satisfagan las metas personales de los empleados.

De esta manera, según el autor la teoría está centrada en las siguientes relaciones:

- Relación esfuerzo- desempeño. Esta es la probabilidad recibida por el individuo de que al desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa. Este es el grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular lo conducirá a la obtención del resultado que se desea.
- Relación recompensa-metas personales. Este es el grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y consecuentemente el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

A continuación se muestra una figura ilustrativa de dichas relaciones:

**Figura 2: Teoría de las expectativas.**



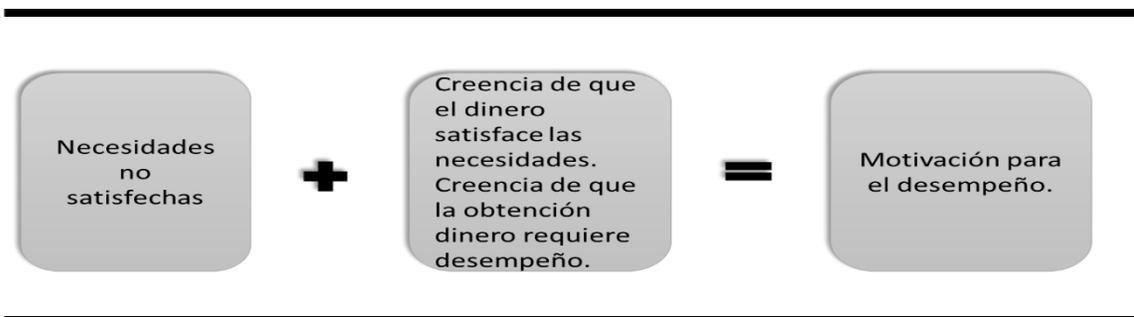
Fuente: Robbins (2009)

Por otra parte, Lawler III citado por Chiavenato (1999:8) nos plantea que en sus trabajos encontró grandes evidencias de “que el dinero puede

motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino que también este incentiva el compañerismo y la dedicación a la organización”. Esto quiere decir que el dinero es visto como un medio que les permite satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les permite satisfacer necesidades sociales, de autoestima y autorrealización.

La teoría de las expectativas de Lawler se puede expresar mediante la siguiente ecuación:

**Figura 3:** Teoría de las Expectativas de Lawler.



Fuente: Lawler citado por Chiavenato.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, Lawler plantea que si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero a su perspectiva sería un excelente factor motivante. Si esa percepción se establece, las personas tendrán mejor desempeño con miras a un resultado financiero deseado.

### ***Teoría de la Equidad***

En esta teoría se plantea que los empleados comparan lo que aportan sus empleos ya sea, experiencia, esfuerzo, educación y competencias, con lo que ellos obtienen a cambio de su trabajo como, salario, aumentos y reconocimientos, en relación con lo de otras personas. En otras palabras

percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) haciendo relación con lo que aportamos (insumos), después comparamos nuestro insumo-producto con los de otra persona.

Stacey Adams (1963), citado por Herrera (2006:12), en este aspecto plantea “La teoría de la equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.”

Por tal motivo si percibimos que nuestra razón es igual a aquellas con la que nos comparamos, y que vemos como relevante se dice que existe un estado de equidad, pero cuando la razón es desigual presentamos estrés.

### ***Teoría de los Sistemas - Likert (1961-1967)***

En esta teoría, Likert plantea que los miembros de la organización percibirán el clima y se comportan de acuerdo a las siguientes variables:

- Variables causales. Indican el sentido en el que la organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de ellas se encuentran: la estructura de la organización, su administración, reglas, normas, toma de decisiones, otras.
  
- Variables intervinientes: Son el reflejo del clima interno y la salud del mismo, están, la motivación, actitud, objetivos, comunicación, desempeño.

- Variables finales: son los resultados obtenidos por la organización, dependen estrechamente de las dos anteriores, incluye: productividad, calidad, ganancias y pérdidas logradas por la organización.

Para Likert es importante conocer la percepción que los miembros tienen del clima, más que el estudio del mismo, debido a que el comportamiento es determinado por estas apreciaciones y no por la situación objetiva. De acuerdo a las variables anteriormente planteadas, este autor tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, donde cada uno tiene particularidades en su clima:

Sistema I: Autoritario coercitivo: es un sistema cerrado, rígido y arbitrario, controla excesivamente todo lo que ocurre en la organización.

- La toma de decisiones se lleva a cabo por la alta gerencia por lo tanto se recarga en esta área.
- La comunicación, es vertical en sentido descendiente.
- Las relaciones interpersonales son vistas como perjudicial para la productividad en el trabajo, por consiguiente, los cargos y tareas están diseñados para aislar a la gente.
- Son estrictos con sus reglamentos, por lo tanto hacen énfasis en las medidas disciplinarias, generando así un ambiente de temor.
- Las recompensas son escasas, cuando las hay son solo materiales y salariales.

Sistema II: Autoritario benevolente: es más administrativo que el sistema I, un poco más condescendiente.

- Permite un poco más de delegación en cuanto a decisiones y tareas pequeñas, rutinarias, pero aun así sujetas a aprobación posterior.

- Se mantienen las comunicaciones verticales a pesar de usar la información de los niveles más bajos como retroalimentación.
- Permite que las personas se relacionen entre sí, aunque aún se considera como amenaza a los intereses de la empresa.
- Pocas recompensas simbólicas o sociales, permanecen las sanciones y medidas disciplinarias pero de manera menos arbitraria.

Sistema III- Consultivo: tiene tendencia hacia la participación, en comparación a los anteriores es un ablandamiento de la arbitrariedad.

- Existen políticas y directrices que orientan la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos, además que sus opiniones son consideradas para definir ciertos puntos. Sin embargo, todas las decisiones se someten a posterior aprobación de la gerencia.
- La comunicación es vertical descendiente, enfatizada hacia la orientación más que a órdenes y ascendente entre pares para facilitar su flujo.
- En cuanto a las relaciones interpersonales existe confianza, pero no de manera completa y definitiva.
- Tienen énfasis en las recompensas materiales y simbólicas aunque ocurren sanciones y castigos.

Sistema IV Participativo: es democrático y el más abierto de todos los sistemas.

- Las decisiones son delegadas por completo a los diferentes niveles, la administración solo controla los resultados e interviene en casos de emergencia con la participación de los involucrados.
- Poseen sistemas de información para que las comunicaciones fluyan en todos los sentidos.

- Los trabajos son realizados en equipos, permiten la creación espontanea de los mismos a fin de que las relaciones sean buenas, promoviendo la confianza mutua y la participación para que se sientan responsables de lo que hacen.
- Tienen mayor énfasis en las recompensas simbólicas y sociales, sin dejar de lado las económicas. Las sanciones suelen ser pocas.

En este mismo orden de ideas, al tratar de determinar el tipo de clima existente en una empresa no es necesaria la ubicación en un solo tipo, ya que no existe una delimitación entre sí; Chiavenato citando a Likert (2007: 295) explica “una empresa puede encontrarse situada arriba del Sistema 2 y abajo del Sistema 3, o sea, alrededor de 2.5 puede también clasificarse como Sistema 2 en el proceso decisorio y 3 en el sistema de recompensas”

Likert concluye en su investigación que las empresas más cercanas al sistema IV son más productivas, las relaciones son mejores y la rentabilidad, mientras que las más cercanas al sistema I son ineficientes, pésimas relaciones de trabajo y constantes crisis financieras.

**Cuadro N° 1: Sistemas de administración.**

<b>SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>Variables principales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Autoritario Coercitivo</b>	<b>Autoritario Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Proceso decisorio</b>	Totalmente centralizado en el clima de la organización.	Centralizado en el clima, pero permite alguna delegación de carácter rutinario.	Consulta a los niveles más inferiores, permitiendo participación y delegación.	Totalmente descentralizado. La cima define políticas y controla los resultados.

**(Continuación)**

<b>Sistema de comunicaciones</b>	Muy precario. Solamente comunicaciones verticales y descendientes cargando órdenes.	Relativamente precario, prevaleciendo las comunicaciones descendientes sobre las ascendentes.	La cima busca facilitar el flujo en sentido vertical (descendiente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficiente son fundamentales para el éxito de la empresa.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Provocan desconfianza. Organización informal es vetada y considerada perjudicial. Cargos confinan a las personas.	Son toleradas, con condescendencia. Organización informal es incipiente y considerada una amenaza a la empresa.	Cierta confianza en las personas y en las relaciones. La cima facilita la organización sana.	Trabajos en equipos. Formación de grupos es importante. Confianza mutua, participación e involucramiento grupal intensos.
<b>Sistema de recompensas y sanciones</b>	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas (estrictamente salariales).	Utilización de sanciones y medidas disciplinarias, pero con menores arbitrariedades. Recompensas salariales y raras recompensas sociales.	Utilización de recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Utilización de recompensas sociales y recompensas materiales y salariales. Sanciones son raras y, cuando ocurren, son definidas por los equipos.
<b>Liderazgo</b>	Típico de gerencia basada en la sanción y el miedo.	Típico de la gerencia basada en la jerarquía, con mayor énfasis en la “zanahoria” que en el “látigo”.	Basado en la comunicación vertical descendiente y ascendente, con la mayoría de las decisiones que vienen de la cima.	Basado en el proceso decisorio en grupos de trabajo que se comunican entre sí por medio de individuos (hilos de conexión) que unen los componentes, a los líderes de equipo u otros que también hacen parte de uno o más grupos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2006)

## **Bases teóricas**

### ***Cultura Organizacional***

Cuando se habla de clima organizacional, se tiende a confundir con la cultura, por eso es importante hacer mención que el clima organizacional es producto de cómo las características personales de los individuos se mezclan con las de la organización, ahora bien, la cultura se ve estrechamente ligada a este porque la percepción que pueda tener cada trabajador influye en las creencias, conductas y valores de toda la organización.

Al respecto, Salazar, Guerrero, Machado y Cadeño (2009) mencionan que “el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de las conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización” (P. 69)

Por otra parte Amorós (2007:229) dice que “la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.

Ambos autores concuerdan en que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por todos los miembros a fin de que funcione bien, por esto, las empresas contratan personas que aparentemente se adaptan a su cultura y despiden a los empleados que se desvían de ella por medio de la manifestación de una conducta indeseable.

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

Del planteamiento anterior se puede concluir que toda organización tiene su propia cultura al igual que el clima, que las diferencia una de otras; como los miembros se identifican con la organización, con su trabajo, los grupos, la toma de decisiones, los criterios de recompensas y otros aspectos que cada gerencia y trabajadores hacen que formen parte de ello.

Según Salazar y otros (2009) dicen que los elementos que integran la cultura organizacional son:

- Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, puesto o su disciplina.
- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.

- Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orientan hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa, y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad y otros factores.
- Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización. (p. 70)

Partiendo de los supuestos anteriores, se puede decir que hay elementos donde la gerencia tiene mayor representatividad en la determinación de la cultura organizacional, porque establecen ciertos lineamientos que regulan la conducta del trabajador, como son las normas, filosofía, la tendencia o no hacia la innovación y los trabajos en equipo, la remuneración y el enfoque mismo de la organización son determinados por ellos, por lo tanto direccionan de algún modo la manera en como los miembros deben adaptarse y ajustar sus valores y principios a los de la empresa sin desprenderse por completo de ellos, más bien logrando que entren en armonía y se alimente uno del otro.

En esta adaptación de los nuevos miembros, entra un proceso de socialización organizacional donde se transmiten todo lo expuesto anteriormente de la organización al sujeto y viceversa, la incorporación de los

miembros permite la renovación en la cultura y siempre que se dé por medio de un clima favorable contribuirá al éxito.

En síntesis, las empresas pueden alcanzar un equilibrio del clima y la cultura organizacional a través del estudio e implementación de estrategias que contribuyan a su perfeccionamiento; de acuerdo a Salazar y otros (2009) “un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador” (p. 70)

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

1. Desarrollo de fortalezas del empleado: hacer énfasis en mostrar a los trabajadores como capitalizar sus fortalezas, sin ignorar los problemas.
2. Premiar más que castigar: la mayoría de las organizaciones centran su atención en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los premios más pequeños como los elogios.
3. Énfasis en la vitalidad y crecimiento: poner atención a la eficacia de la empresa así como al crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de los empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, muestra interés no solo en lo que empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa. (p. 567- 568)

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

### ***Desarrollo de la cultura organizacional***

La supervivencia de las empresas están determinadas por la capacidad que tengan para adaptarse en un entorno muchas veces complejo, en constante cambio, Amorós (2007) afirma lo siguiente: la cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: 1) adaptación externa y la supervivencia y 2) la integración interna.

La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas:

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

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

- Lenguaje y conceptos: Identificar métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes.
- Límites de grupo y equipo: establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.
- Poder y estatus: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
- Recompensas y castigos: desarrollar sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables. (p. 231-232)

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

### ***Comportamiento Organizacional***

El Individuo como ser social es complejo y su conducta en las organizaciones forma parte de las variables que se requieren para estudiar lo que se denomina comportamiento organizacional, que según Robbins y Judge (2009:10) “es un campo de estudio que investiga el efecto de los individuos, grupos y estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”

Amorós (2007:7) en concordancia con los anteriores dice que el comportamiento organizacional “se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.”

Las conductas de las personas por individual pueden proporcionar información de cómo serán en el trabajo a lo cual es importante prestar atención, porque estas serán integradas a la organización y a otras personas con diferentes ideales, al respecto Amorós (2007:6) plantea que “las metas del comportamiento organizacional son:

- Describir el modo en que se conducen las personas.
- Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir la conducta humana.
- Controlar al menos parcialmente las actividades humanas.

De tal manera la efectividad o eficacia de las empresas dependen en gran manera de quienes la integran, contar con personal capacitado en cada área, proactivos, comprometidos con su trabajo y la responsabilidad que este implique es vital para que se avance en pro de las metas y objetivos trazados. Por ello es necesario mantenerse informado haciendo seguimiento de todo lo que implica al personal y las situaciones relacionadas con el trabajo como los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

A manera de conclusión se puede decir que el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se gestiona el capital

humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la organización, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia. De aquí la importancia de que en los estudios organizacionales se consideren todos aquellos aspectos que inciden en el logro de un buen comportamiento organizacional.

### ***Modelo del comportamiento organizacional***

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

- Productividad: Una organización es productiva en la medida en que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto implica entendimiento tanto de la eficacia como la eficiencia.
- Ausentismo: Se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asistan a laborar, esto sobre todo en las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación.
- Rotación: se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir, se

está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

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

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

- Variables del nivel individual: la gente que entra a las organizaciones lo hacen con determinadas características biográficas, de personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad.
- Variables a nivel de grupo: el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de todos los individuos que actúan a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que se muestran individualmente.
- Variables a nivel de sistemas de organización: el comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

### ***Percepción***

Todas las personas a lo largo de la vida toman decisiones y se comportan de acuerdo a lo que piensan, cada uno ve e interpreta de manera diferente lo que ocurre en el entorno donde se desenvuelve, se puede decir que eso es

percepción. Amorós (2007:49) le da una explicación más científica al término, la define como: “un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle significado a su ambiente.”

Asimismo expresa que lo visto por una persona está influenciado por sus propias características, explicando cada una de ellas de la siguiente manera:

- Las actitudes: todos tienen actitudes desiguales, por ello cada uno puede observar lo mismo y darle un significado diferente.
- Las motivaciones: pueden ser llamadas necesidades no satisfechas y por lo tanto pueden influir en la percepción en un momento dado.
- Los intereses: el enfoque de la atención está influenciado por los intereses personales.
- Las experiencias pasadas: las cosas que se pueden relacionar son fáciles de percibir, lo que nunca se ha experimentado es más notorio que aquello que ya se haya visto.
- Las expectativas: lo que se espera ver u obtener puede alterar la percepción de un individuo y alterar la realidad.
- El objetivo: se refiere al objeto de observación, la relación de un objeto con su entorno influye en la percepción así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares de manera física o por el tiempo.
- La situación: Se refiere al contexto donde suceden las cosas, lo que se encuentra en el ambiente influye en las percepciones.

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

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

### ***Comportamiento del grupo de trabajo***

Amorós (2007:107) define un grupo como “dos o más individuos que interactúan entre sí, son interdependientes, que se han unido para lograr objetivos y metas particulares”.

Los grupos existen en toda organización, sobre el comportamiento del mismo influyen diferentes variables como el tamaño del grupo, habilidades de los miembros, nivel de conflicto y otros.

En los grupos se pueden medir la satisfacción y desempeño, los componentes que los determinan según Amorós están:

- Las condiciones externas impuestas sobre el grupo. Los grupos son un subconjunto de organización más grande que cuentan con: estrategias de la organización, estructura de autoridad, regulaciones formales, recursos organizacionales, evaluación del desempeño, la cultura y el ambiente físico.
- Recursos de los miembros del grupo. El nivel de desempeño que obtengan los grupos dependen habilidades y características de la personalidad que aporten los miembros del grupo.
- Estructura del grupo: las estructuras de las organizaciones (liderazgo formal, normas, estatus, tamaño, cohesión) dan forma al comportamiento individual y hace explicar el desempeño en grupo.

- Procesos de grupo. En los grupos, los individuos tienden a disminuir sus esfuerzos (holgazanería), aunque también pueden sumar sus aportes y maximizar los resultados.
- Tareas de grupo. El desempeño y satisfacción de los integrantes del grupo también dependen de las tareas que el grupo está realizando, su complejidad y su interdependencia.
- Toma de decisiones en grupo: la toma de decisiones grupal es ampliamente usado en las organizaciones donde se evalúan sus fortalezas y debilidades.

Sin duda, el desempeño y satisfacción de los grupos dependen de muchas variables, pero, algo indiscutible es que la formación espontánea de los mismos puede ser de realmente productiva, si se enseña a aprovechar sus fortalezas y engranarlas de acuerdo a sus roles, especialmente el líder, quien debe guiar a los demás para alcanzar las metas. Este tipo de grupos pueden además tener la capacidad de hacer tareas complejas que a su vez llevan al desarrollo individual.

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

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

- Control: controla el comportamiento individual. Las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales por las que deben regirse los empleados.
- Motivación: se trata de esclarecer a los empleados que es lo que deben hacer, el desempeño adecuado, lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- Expresión emocional: gran parte de los empleados observan su trabajo como medio para interactuar con los demás y por el que transmiten fracasos o satisfacciones.
- Información: La información se constituye como una idea importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones en la medida que la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

### ***Dirección en la comunicación***

Según Amorós (2007) puede correr vertical u horizontalmente:

#### 1. Dimensión vertical de la comunicación:

- Descendente: se refiere a la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a uno que se encuentre más bajo.
- Ascendente: fluye dirigido al supervisor de la organización o grupo. En las organizaciones es empleado para generar retroalimentación a los niveles superiores, dar a conocer los problemas que se están presentando.

#### 2. Dimensión horizontal de la comunicación:

- Lateral: se da cuando la comunicación se realiza entre los miembros de grupos o equipos que se encuentran en el mismo nivel.

Las comunicaciones horizontales a menudo se requieren para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Estas pueden ser estimuladas de manera formal o informalmente, con este último se impide la jerarquía vertical y se apresuran las acciones. (p. 135)

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

### ***Clima organizacional***

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

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

- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Según Chiavenato el clima organizacional está ligado estrechamente al grado de motivación de los empleados. Ya que cuando tienen una gran motivación, se refleja en el clima y permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Pero cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional se tornara frio y transmite desinterés, depresión, descontento y puede llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad. Luego según el autor, estas características negativas son afrentadas directamente contra la empresa como por ejemplo las huelgas.

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

El autor Brunet (1983:39) explica que “El Clima Organizacional está conformado por varios componentes que interactúan entre sí, componentes

de comportamientos, de estructura de la organización, y de procesos organizacionales, estos componentes a su vez están determinados por una serie de factores”.

Los factores que hace referencia el autor son elementos que determinan los componentes del clima organizacional, siguiendo en este mismo orden de ideas para el autor los componentes están formados de la siguiente manera:

- El componente del comportamiento, está conformado por los factores de los aspectos individuales de cada trabajador y sus actitudes, las relaciones interpersonales que nacen a nivel grupal, la motivación, el estilo de liderazgo.
- El componente estructura de la organización, viene dado por las macrodimensiones y microdimensiones organizacionales.
- El componente denominado procesos organizacionales, se tienen los factores que lo determinan como la evaluación de desempeño, la comunicación, sistema de compensación y la manera en cómo se toman las decisiones.

### ***Importancia de Valorar el Clima Organizacional***

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima organizacional, para que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la empresa.

Para Gestogo y Bozal (2004) la valoración del clima organizacional es importante ya que nos permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, estructura, metodología, etc.)
- Para disponer información sobre las relaciones laborales.
- Incentivar la participación de las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación
- Obtener una visión integrada de la organización. (p. 170)

Siguiendo en este mismo orden de ideas, según estos autores exponen que la valoración del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

- Prevención de planes ante cambios y las dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determina proceso de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

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

## ***Características del Clima Organizacional***

El autor Goncalves (1997), expone que el clima organizacional está conformado por una serie de características que se señalan a continuación:

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

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

Por otra parte Rodríguez (1999), señala otro conjunto de características inherentes al clima organizacional como lo indica a continuación:

- El clima organizacional hace referencia a todos aquellos aspectos que influyen dentro de la organización.
- El clima organizacional tiene una cierta permanencia; a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. (p.160).

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

### ***Dimensiones del Clima Organizacional***

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un análisis de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Para el autor Brunet (1987: 43) “el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto la organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social) está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.”

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

Cuadro N° 2: Dimensiones del clima organizacional según likert

<b>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>1. Los métodos de mando</b>	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
<b>2. Las características de las fuerzas motivacionales.</b>	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
<b>3. Las características de los procesos de comunicación</b>	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
<b>4. Las características de los procesos de influencia</b>	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
<b>5. Las características de los procesos de toma de decisiones</b>	La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
<b>6. Las características de los procesos de planificación.</b>	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
<b>7. Las características de los</b>	El ejercicio y la distribución del control

(Continuación)

procesos de control.	entre las instancias organizacionales
<b>8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento</b>	La planificación así como la formación deseada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Likertç

Por su parte Litwin y Stringer hacen referencia que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

Cuadro N°3: Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer

<b>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>1. Estructura.</b>	Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
<b>2. Responsabilidad individual.</b>	Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
<b>3. Remuneración</b>	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es

**(Continuación)**

	<p>la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.</p>
<b>4. Desafío</b>	<p>Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.</p>
<b>5. Relaciones</b>	<p>Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.</p>
<b>6. Cooperación</b>	<p>Es el sentimiento de los miembros de la organización 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 en forma</p>

**(Continuación)**

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Litwin y Stringer

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por diez dimensiones:

Cuadro No. 4: Dimensiones del clima organizacional según Pritchard y Karasick

<b>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>1. Autonomía</b>	Corresponde al grado de libertad que poseen los trabajadores en la toma de decisiones para resolver los

	problemas organizacionales sin la previa aprobación de algún superior
<b>2. Conflicto y cooperación</b>	Mide el nivel de respuesta de los individuos que se agrupan para resolver obstáculos inherentes al trabajo y la cooperación que se brindan entre un individuo y otro con los apoyos materiales y humanos.
<b>3. Relaciones sociales</b>	Corresponde a las relaciones que nacen producto de la interacción humana dentro de la organización como lo son la amistad y el compañerismo.
<b>4. Estructura</b>	Esta dimensión abarca las normas, políticas y procedimientos que están previamente establecidos para llevar a cabo las tareas y funciones.
<b>5. Remuneración</b>	Consiste en las asignaciones salariales, bonos u otros beneficios, asignados por una contraprestación de servicios
<b>6. Rendimiento/re remuneración</b>	Aquí se toma en cuenta que la remuneración es directamente proporcional al rendimiento desarrollado por los trabajadores en sus funciones y tareas, de acuerdo a un trabajo bien hecho y las habilidades del ejecutante.
<b>7. Motivación</b>	Esta variable mide las motivaciones de los trabajadores en función de la satisfacción de sus necesidades y la relación que estos tienen a los incentivos o a la carencia de los mismos. Estos aspectos los desarrolla la organización en sus empleados a través de los incentivos, bien sea morales con reconocimientos o monetarios con bonos o aumentos de salario
<b>8. Flexibilidad e</b>	Es la tendencia de una organización hacia el

**(Continuación)**

<b>innovación</b>	descubrimiento o aplicación de nuevos procesos bien sea de estructura en sus normas, políticas y procedimientos y el nivel de aceptación que estos cambios tienen en los trabajadores y en la organización en general.
<b>9. Centralización de la toma de decisiones</b>	Esta dimensión intenta describir la manera en que las organizaciones delegan el poder y la autoridad hacia los subordinados, mientras mas abierto sea el proceso de toma de decisiones, la organización se inclina hacia un estilo participativo y descentralizado mientras que por el contrario, mientras más cerrado sea el proceso de toma de decisiones la organización se inclina hacia un estilo autoritario y centralizado
<b>10. Apoyo</b>	Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que les da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Pritchard y Karasick, citado por Brunet (1983)

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

Cuadro N° 5: Dimensiones del clima organizacional según Brunet

<b>DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN BRUNET</b>	
<b>1. Autonomía Individual.</b>	Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de

**(Continuación )**

	esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
<b>2. Grado de estructura que impone el puesto.</b>	Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
<b>3. Tipo de recompensa</b>	Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción
<b>4. Consideración, agradecimiento y apoyo</b>	Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el proceso llevado a cabo en la investigación, con el fin de demostrar los métodos utilizados para el análisis del clima organizacional en la empresa manufacturera. Haciendo referencia a Arias, F (2006) el marco metodológico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problema. El mismo aborda la naturaleza y tipo de investigación, técnica e instrumentó de recolección de datos, estrategia metodológica, población, muestra y cuadro metodológico.

#### **Naturaleza de la investigación**

La naturaleza de la presente investigación es de campo, ya que se recopilara la información directamente en la organización que está siendo objeto de estudio. De tal manera Áreas F. (1999:21) plantea que dicha investigación “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

#### **Tipo de Investigación**

La investigación a desarrollar es de tipo descriptivo y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1999:60) definen que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Es decir se descomponen en partes el fenómeno a investigar para luego hacer un análisis más detallado, es por ello que la presente investigación es calificada de este tipo porque se busca realizar un análisis

del clima organizacional con el fin de suministrar dicha información al departamento de recursos humanos de la organización.

### **Estrategia Metodológica**

Se consideró conveniente para desarrollar esta investigación hacer una revisión documental y bibliográfica, que enfocara las bases con respecto al clima organizacional, a fin de ordenar la información que ayudaría a resolver las incógnitas de dicha investigación se utilizó la herramienta del cuadro técnico metodológico, que según Delgado (2008:262) “logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos.”

En el cuadro nro. 6 se pretendió agrupar los indicadores e ítems que dan respuesta a la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima de la organización, partiendo de esa percepción conocer el tipo de clima que según Likert son 4: Autoritario coercitivo, Autoritario benevolente, Consultivo y Participativo. Adicionalmente conocer como la situación actual de la empresa objeto de estudio afecta el comportamiento de los trabajadores, su motivación, desempeño, rendimiento o indiferencia.

Algunas de las dimensiones expuestas en los cuadros nro. 2, 3, 4, 5 y 6 ayudaran a reconocer las características del clima en la actualidad, a fin de otorgar información a la gerencia acerca los niveles de autonomía, cooperación, conflicto, relaciones sociales, remuneración, toma de decisiones, liderazgo y comunicación; para tales efectos se tomo como referencia a Pritchard, Karasick y Likert para ampliar conocimientos de cómo medir el clima.

Por último, a partir de las dimensiones serán demostradas las debilidades y fortalezas presentes en el clima organizacional de la empresa de acuerdo a la percepción que tienen los trabajadores.

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Nro. 6)

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo con el fin de aportar información a la gerencia de Recursos Humanos.

Objetivo Específico 1	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica de Instrumento	Fuente
Analizar el clima organizacional en una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo	Clima Organizacional	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.	Percepción del tipo de Clima (Likert)	Exceso de Control (preg.1) Participación en el trabajo (preg.2) Ambiente de confianza (preg.3) Sanciones por faltas y/o errores (preg.4)	Encuesta  Cuestionario	Trabajadores
			Comportamiento	Desempeño (preg.5) Motivación (preg.6) Indiferencia en el trabajo (preg.7) Rendimiento (preg.8)		

Fuente: Rodríguez Michel, Hidalgo Olga (2016)

### TÉCNICO METODOLÓGICO (Nro. 7)

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo con el fin de aportar información a la gerencia de Recursos Humanos.

Objetivo Específico 2	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica de Instrumento	Fuente
Describir las características del clima organizacional en una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo	Características del clima organizacional	Elementos que componen el clima de la organización y la diferencia de otra	Autonomía (Pritchard y Karasick)	Toma de decisiones en el trabajo (preg.9) Toma de decisiones frente al problema (preg.10) Libertad de proceder (preg.11)	Encuesta	Trabajadores
			Conflicto cooperación (Pritchard y Karasick)	Ayuda mutua (preg.12) Solución de problemas unidos (preg.13) Provisión de materiales (preg.14)	Cuestionario	

Fuente: Rodríguez Michel, Hidalgo Olga (2016)

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Nro. 7 Cont.)**

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo con el fin de aportar información a la gerencia de Recursos Humanos.

<b>Objetivo Específico 2</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica de Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Describir las características del clima organizacional en una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo	Características del clima organizacional	Elementos que componen el clima de la organización y la diferencia de otros	Conflicto y cooperación	Condiciones del lugar de trabajo (preg.15)	Encuesta	Trabajadores
			(Pritchard y Karasick)			
			Relaciones Sociales	Relaciones sociales entre compañeros (preg.16)	Cuestionario	
			(Pritchard y Karasick)	Relación jefe/subordinado (preg.17)		
				Relaciones sociales entre departamentos (preg.18)		

Fuente: Rodríguez Michel, Hidalgo Olga (2016)

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Nro. 7 Cont.)**

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo con el fin de aportar información a la gerencia de Recursos Humanos.

Objetivo Específico 2	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica de Instrumento	Fuente
Describir las características del clima organizacional en una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo	Características del clima organizacional	Elementos que componen el clima de la organización y la diferencia de otras	Remuneración (Pritcher y Karasick)	Beneficios socio-económicos (preg.19) Servicio de comedor (preg.20) Servicio de transporte (preg.21) Recompensas económicas (preg.22) Reconocimiento por buen trabajo (preg.23)	Encuesta  Cuestionario	Trabajadores
			Centralización de la toma de decisiones (Pritcher y Karasick)	Decisiones delegadas (preg.24)		

Fuente: Rodríguez Michel, Hidalgo Olga (2016)

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Nro. 7 Cont.)**

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo con el fin de aportar información a la gerencia de Recursos Humanos.

Objetivo Específico 2	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica de Instrumento	Fuente
Describir las características del clima organizacional en una empresa manufacturera del sector alambre y sus derivados en Valencia, Estado Carabobo	Características del clima organizacional	Elementos que componen el clima de la organización y la diferencia de otras	Centralización de la toma de decisiones (Pritcher y Karasick)	Decisiones administradas por la Gerencia (preg.25) Decisiones compartidas (preg.26)	Encuesta	Trabajadores
			Métodos de mando (Likert)	Liderazgo del jefe (preg.27) Jefe propone objetivos (preg.28) Motivación a subordinados (preg.29) Trabajo en equipo (preg.30) Decisiones del líder (preg.31)	Cuestionario	

Fuente: Rodríguez Michel, Hidalgo Olga (2016)

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Nro. 7 Cont.)**

**OBJETIVO GENERAL:** Evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo con el fin de aportar información a la gerencia de Recursos Humanos.

Objetivo Específico 2	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica de Instrumento	Fuente
Describir las características del clima organizacional en una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo	Características del clima organizacional	Elementos que componen el clima de la organización y la diferencia de otras	Procesos de Comunicación (Likert)	Información de incidencias al jefe (preg.32) Corrección de errores (preg.33) Procedimiento para reporte de incidencias (preg.34) Fluidez en la comunicación, orden descendente (preg.35) Fluidez en la comunicación orden ascendente (preg.36)	Encuesta  Cuestionario	Trabajadores

Fuente: Rodríguez Michel, Hidalgo Olga (2016)

## **Población y muestra**

La población según Latorre, Rincón y Arnal, (2003:78) “es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”. En la presente investigación la población consta de 75 personas que son el total de trabajadores que forman parte de la nómina mensual de la empresa manufacturera en estudio.

Por otra parte la muestra haciendo referencia a Sierra (1998:174), “es una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado.

## **Técnica e instrumentos de recolección de datos**

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

En la presente investigación la técnica utilizada para conocer la percepción que tenían los trabajadores de una empresa manufacturera respecto al clima organizacional, fue la encuesta, en este sentido Díaz de Rada (2001:13), describe a la encuesta como “la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los

datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.”

Por otra parte, el instrumento para la recolección de los datos fue un cuestionario, que según Delgado (2008:285) “es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opciones múltiples, etc.” Dicho cuestionario estuvo compuesto por 36 preguntas o ítems tipo Likert con una escala de cinco (5) opciones de respuesta estipuladas en el siguiente orden:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

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

De igual manera se presentó el instrumento a tres (3) expertos en la materia, para evaluar la claridad, redacción y pertinencia del mismo con respecto a los objetivos de la investigación.

Por otra parte Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen la confiabilidad de un instrumento como “grado en el que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p 277). Existen diversos instrumentos para el cálculo de la confiabilidad en los cuales cada uno arroja coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre los valores 0 y 1, siendo el valor 0 confiabilidad nula, y mientras más se acerque al valor 1, más confiable será el instrumento

En esta oportunidad, por tratarse de un cuestionario bajo el esquema de Likert, se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual según Arguello (2005:104), “Este coeficiente mide la consistencia interna en pruebas cuyo modo de respuesta sea de tipo escala y determina la proporción en que los ítems de una prueba miden una misma característica común. Su función es asegurar la consistencia interna”.

La fórmula aplicada será:

$$\text{Alpha} = \frac{N}{N-1} \cdot 1 - \frac{St}{S}$$

Donde:

N= 36 Número de ítems

N-1= 35 Número de ítems- 1 grado de libertad

St= 32.71 Sumatoria de varianzas

S= 254.5 Varianza

En este mismo orden de ideas, se determina al hacer el cálculo de la confiabilidad, que el instrumento para la recolección de la información es altamente confiable en un 90, 01%, siendo que el índice del Alfa de Cronbach fue de 0.9001.

## **Tabulación y Análisis de Datos**

La información requerida fue recopilada por medio del cuestionario como instrumento, conformado por 36 ítems referentes al tema. Dicha información se organizó en tablas con la finalidad de apreciar detalladamente los resultados obtenidos que luego sirvieron para el desarrollo de las conclusiones finales y dar respuesta a las interrogantes expuestas.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta a continuación los resultados obtenidos de una encuesta realizada a los empleados de una empresa manufacturera, compuesta por 36 ítems que darán respuesta a las interrogantes planteadas en los objetivos generales y específicos de la presente investigación.

**Cuadro N° 8: Dimensión percepción del tipo de clima.**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
1	0	7	16	14	5	42	0,00%	16,67%	38,10%	33,33%	11,90%	100,00%
2	0	0	16	20	6	42	0,00%	0,00%	38,10%	47,62%	14,29%	100,00%
3	2	10	14	14	2	42	4,76%	23,81%	33,33%	33,33%	4,76%	100,00%
4	2	4	5	23	8	42	4,76%	9,52%	11,90%	54,76%	19,05%	100,00%

#### **Ítem 1: La empresa controla excesivamente todo lo que pasa en la organización**

En el cuadro anterior se puede observar que el 38.10% de los trabajadores encuestados dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la empresa controla excesivamente todo lo que sucede en la organización, mientras que el 33.33% dice estar de acuerdo.

#### **Ítem 2: Tengo oportunidad de participar en todo lo que compete mi área de trabajo (procedimientos, decisiones, sugerencias, estrategias, soluciones de problemas)**

El 47.62% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que tienen oportunidad de participar en las decisiones, procedimientos, sugerencias, estrategias y solución a los problemas que se presentan en su

área de trabajo, mientras que el 38.10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Ítem 3: Se respira un ambiente de confianza en la organización**

En este interrogante se observa una opinión dividida en de acuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo, con un porcentaje igualado a 33.33% en las respuestas de los trabajadores.

### **Ítem 4: Cada vez que cometo un error o falta me sancionan**

En este caso la mayoría de los trabajadores encuestados representada en 54.76% admitieron estar de acuerdo con que cada vez que cometen un error o falta los sancionan y 19.05% dijeron estar totalmente de acuerdo.

De lo anterior se puede deducir que aunque la mayoría de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la empresa controla todo lo que sucede en ella, otra gran parte de los encuestados tienen la percepción de que si hay excesos en el control, esta postura es reafirmada en el Ítem 4 que nos indica que si los trabajadores cometen un error son sancionados ya que se obtuvo una tendencia mayoritaria con un 54.76% de trabajadores que están de acuerdo, pero pese a ello, hay también un porcentaje predominante que piensa que tienen oportunidad de participar en todo lo que compete en el área de trabajo como procedimientos, decisiones, sugerencias, estrategias, solución de problemas, esta variable obtuvo un 47.62%. Lo que puede indicar que la empresa es rígida en ciertos puntos pero también promueve la participación de los trabajadores en los procesos que tiene que ver con su puesto de trabajo.

Con referencia a la percepción del ambiente de trabajo un 33.33% está de acuerdo que genera confianza, más sin embargo otros tienen una postura neutral hacia el mismo.

**Cuadro N° 9: Dimensión Comportamiento**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
5	2	0	1	20	19	42	4,76%	0,00%	2,38%	47,62%	45,24%	100,00%
6	3	2	8	23	6	42	7,14%	4,76%	19,05%	54,76%	14,29%	100,00%
7	15	10	10	7	0	42	35,71%	23,81%	23,81%	16,67%	0,00%	100,00%
8	2	5	17	10	8	42	4,76%	11,90%	40,48%	23,81%	19,05%	100,00%

**Ítem 5: Me preocupo por desempeñar diariamente mis tareas lo mejor posible y alcanzar los objetivos**

El 47.62% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que se preocupan por desempeñar bien sus tareas en función de alcanzar los objetivos planteados, mientras que 45.24% dijeron estar totalmente de acuerdo.

**Ítem 6: Trabajo todos los días con energía y entusiasmo**

El 54.76% de los trabajadores encuestados respondieron estar de acuerdo en trabajar con energía y entusiasmo, mientras que 19.05% dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a ello.

**Ítem 7: Solo hago el trabajo como puedo, me es indiferente si tiene errores**

La mayoría de los trabajadores encuestados, representado por un 35.71% platearon estar en total desacuerdo con respecto a la indiferencia en los errores de su trabajo, además se observa una opinión igualada de 23.81%

que admitieron no estar de acuerdo y otros ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a la indiferencia en el trabajo.

**Ítem 8: La situación actual de la empresa me desalienta y baja mi rendimiento**

El 40.48% de los trabajadores encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la situación de la empresa afecte negativamente su rendimiento y el 23.81% admitieron que si les ha afectado la situación por la que atraviesa la empresa.

Los resultados arrojados por la encuesta en los ítems relacionados al comportamiento de los empleados frente al trabajo confirman que la mayoría se preocupan por desempeñar bien sus labores y cuidar los errores en el trabajo para cumplir con los objetivos, trabajan con energía y entusiasmo, diciendo que la situación actual de la empresa no les ha afectado en ese punto. Sin embargo existe un 19.05% que tomaron una posición neutral en cuanto a la energía y entusiasmo quedando la posibilidad de que algunos se sientan menos motivados que otros, de hecho puede verse manifestado en ese 23.81% que admitió que la situación actual de la empresa lo ha desalentado y bajado su rendimiento, por otro lado un 23.81% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que su trabajo tenga errores, es decir, no se preocupan por ello.

**Cuadro N° 10: Dimensión autonomía.**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
9	4	11	18	9	0	42	9,52%	26,19%	42,86%	21,43%	0,00%	100,00%
10	5	7	20	7	3	42	11,90%	16,67%	47,62%	16,67%	7,14%	100,00%
11	0	1	20	13	8	42	0,00%	2,38%	47,62%	30,95%	19,05%	100,00%

**Ítem 9: Puedo tomar decisiones de mi trabajo sin previa autorización del jefe**

El 42.86% de los trabajadores encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en tomar decisiones sin previa autorización del jefe, mientras que 26.19% expresaron desacuerdo, es decir, no toman decisiones sin previa autorización del jefe.

**Ítem 10: Al presentarse un problema puedo tomar algunas decisiones sin consultar al jefe previamente**

Un 47.62% de los trabajadores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a tomar decisiones ante un problema sin consultar a su jefe previamente y 16.67% tienen opinión dividida entre estar de acuerdo y en desacuerdo.

**Ítem 11: Tengo libertad de hacer algunas cosas diferentes a como sugiere mi jefe**

La mayoría de los trabajadores encuestados, representados en 47.62% expresaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en hacer las cosas diferentes a como sugiere el jefe y 30.95% dijeron estar de acuerdo.

En esta dimensión los trabajadores tuvieron una tendencia totalmente neutral hacia la autonomía que le es delegada a los trabajadores, al momento de tomar decisiones sin previa autorización, si se presenta un problema pueden tomar decisiones sin consultar al jefe o si tienen la libertad de hacer unas cosas diferentes a como lo sugiere el jefe.

**Cuadro N° 11: Conflicto y cooperación.**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
12	0	2	8	24	8	42	0,00%	4,76%	19,05%	57,14%	19,05%	100,00%
13	2	1	6	24	9	42	4,76%	2,38%	14,29%	57,14%	21,43%	100,00%
14	0	3	6	22	11	42	0,00%	7,14%	14,29%	52,38%	26,19%	100,00%
15	0	0	6	19	17	42	0,00%	0,00%	14,29%	45,24%	40,48%	100,00%

**Ítem 12: En el área de trabajo nos ayudamos mutuamente**

EL 57.14% de los trabajadores encuestados dijeron estar de acuerdo en ayudarse mutuamente en el área de trabajo y se observa una opinión dividida en 19.05% diciendo estar totalmente de acuerdo y otro no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ítem 13: Cuando se presenta un problema en el área, trabajamos unidos para resolverlo**

El 57.14% de la muestra dice estar de acuerdo en que cuando se presenta un problema en un área el personal trabaja unido para resolverlo y 21.43% dice estar totalmente de acuerdo.

**Ítem 14: La empresa provee todo lo que necesitamos para hacer bien el trabajo**

El 52.38% de los trabajadores encuestados dicen estar de acuerdo en que la empresa les provee todo lo que necesitan para hacer bien el trabajo, también el 26.19% aseguran estar totalmente de acuerdo.

**Ítem 15: Las condiciones del lugar de trabajo son buenas**

La mayoría de los encuestados representado en un 45.24% están de acuerdo con que las condiciones del lugar de trabajo son buenas y el 40.48% dicen estar totalmente de acuerdo.

En la dimensión de conflicto y cooperación los resultados en su mayoría es una reacción positiva, los encuestados dijeron en un 57.14 % que en el área de trabajo se apoyan mutuamente inclusive cuando se presenta un problema trabajan unidos para resolverlo, la empresa les provee para todo lo que necesitan y las condiciones del lugar son buenas.

**Cuadro N° 12: Relaciones Sociales**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
16	0	3	10	21	8	42	0,00%	7,14%	23,81%	50,00%	19,05%	100,00%
17	0	5	17	17	3	42	0,00%	11,90%	40,48%	40,48%	7,14%	100,00%
18	3	11	17	6	5	42	7,14%	26,19%	40,48%	14,29%	11,90%	100,00%

**Ítem 16: Las relaciones sociales entre los compañeros es buena**

El 50% de los trabajadores dicen que hay buenas relaciones sociales entre los compañeros, mientras que el 23.81% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ítem 17: La relación con mi jefe es buena**

Se observa una opinión dividida entre los trabajadores en un 40.48% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que otros dicen estar de acuerdo en que la relación con el jefe es buena.

**Ítem 18: Las relaciones sociales entre los diferentes departamentos es buena**

40.48% de los trabajadores encuestados dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la relación entre los diferentes departamentos es buena, mientras que el 26.19% admiten estar en desacuerdo.

En base a los resultados obtenidos en la presente dimensión se deduce que las relaciones sociales entre los compañeros es buena, estando de acuerdo un 50% de los encuestados, En cambio las relaciones entre los diferentes departamentos y con los jefes arrojaron resultados inclinados a la imparcialidad, lo que puede sugerir que no son tan buenas confirmado tal vez por ese 26.19% que dijo estar en desacuerdo.

**Cuadro N° 13: Dimensión Remuneración**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
19	2	12	8	12	8	42	4,76%	28,57%	19,05%	28,57%	19,05%	100,00%
20	4	6	8	18	6	42	9,52%	14,29%	19,05%	42,86%	14,29%	100,00%
21	5	6	10	19	2	42	11,90%	14,29%	23,81%	45,24%	4,76%	100,00%
22	8	10	20	4	0	42	19,05%	23,81%	47,62%	9,52%	0,00%	100,00%
23	8	6	18	8	2	42	19,05%	14,29%	42,86%	19,05%	4,76%	100,00%

**Ítem 19: Los beneficios socio-económicos son muy buenos**

Se observa una opinión dividida de 28.57% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que los beneficios socio económicos de la empresa son muy buenos, al igual que otro 28.57% está en desacuerdo.

**Ítem 20: El comedor presta un servicio muy bueno**

El 42.86% de la muestra está de acuerdo en que el comedor presta un servicio muy bueno, mientras que el 19.05% dice que no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en la calidad de dicho servicio.

**Ítem 21: El transporte presta un servicio muy bueno**

El 45.24% de los trabajadores encuestados piensan que el servicio de transporte es muy bueno, mientras que 23.81% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Ítem 22: Premian el buen trabajo que hago económicamente**

Existe un 47.62% de la muestra que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que son premian económicamente su buen trabajo y otro 23.81% afirman no estar de acuerdo en que esto suceda.

### **Ítem 23: Premian el buen trabajo que hago con reconocimiento (placas, diplomas...)**

El 42.86% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se premie el trabajo con reconocimientos, otro 19.05% tienen una opinión dividida entre de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

A raíz de la situación por la que atraviesa la empresa actualmente, muchos de los beneficios han sufrido desmejoras, sin embargo un 28.57% de los trabajadores encuestados consideran que siguen siendo buenos, son premiados y reconocidos por su buen trabajo.

Por otra parte los trabajadores también emitieron su opinión con respecto a los servicio de transporte y comedor, concordando la mayoría en que siguen siendo muy buenos, no obstante, otros estuvieron en desacuerdo con referencia a los beneficios socio- económicos y los premios, en este primero hubo opinión dividida en un 28.57%.

**Cuadro N°14: Dimensión Centralización de la toma de decisiones**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
24	3	8	20	7	4	42	7,14%	19,05%	47,62%	16,67%	9,52%	100,00%
25	0	1	26	12	3	42	0,00%	2,38%	61,90%	28,57%	7,14%	100,00%
26	2	2	16	17	5	42	4,76%	4,76%	38,10%	40,48%	11,90%	100,00%

**Ítem 24: Las decisiones generalmente son delegadas**

El 47.62% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las decisiones sean delegadas, mientras que un 19.05% dicen no estar de acuerdo.

**Ítem 25: Las decisiones son solo tomadas por la alta gerencia**

El 61.90% de los trabajadores manifiestan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que las decisiones sean tomadas por la alta gerencia, otro 28.57% están de acuerdo en que si son tomadas por ellos.

**Ítem 26. Las decisiones son compartidas con los involucrados**

Un 40.48% de los encuestados están de acuerdo en que las decisiones son compartidas con los involucrados, mientras que un 38.10% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La centralización de las decisiones tuvo una opinión neutra en su mayoría, aunque un 40.48% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que las decisiones son compartidas. Otro 19.05% comento no estar de acuerdo en que las decisiones sean delegadas y que son más bien tomadas por la alta gerencia.

**Cuadro N° 15: Dimensión Métodos de Mando**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
27	1	1	19	14	7	42	2,38%	2,38%	45,24%	33,33%	16,67%	100,00%
28	0	8	9	17	8	42	0,00%	19,05%	21,43%	40,48%	19,05%	100,00%
29	0	5	17	13	7	42	0,00%	11,90%	40,48%	30,95%	16,67%	100,00%
30	2	4	12	15	9	42	4,76%	9,52%	28,57%	35,71%	21,43%	100,00%
31	4	8	15	7	8	42	9,52%	19,05%	35,71%	16,67%	19,05%	100,00%

**Ítem 27: Mi jefe tiene un claro liderazgo**

El 45.24% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que sus jefes tienen un claro liderazgo, mientras que un 33.33% están de acuerdo en que es así.

**Ítem 28: El jefe nos propone metas y objetivos**

Un 40.48% de los trabajadores encuestados dicen estar de acuerdo en que sus jefes les proponen metas y objetivos, otro 21.43% dicen no estar de acuerdo en que esto suceda con sus jefes.

**Ítem 29: El jefe insta a hacer bien nuestro trabajo**

El 40.48% de los trabajadores encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus jefes les inste a hacer bien su trabajo, hay otro 30.95% que está de acuerdo.

**Ítem 30: El jefe le gusta y promueve el trabajo en equipo**

Un 35.71% de los encuestados están de acuerdo en que a su jefe le gusta y promueve el trabajo en equipo, mientras que un 28.57% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ítem 31: El jefe evalúa las diferentes opiniones antes de tomar decisiones**

El 35.71% de los encuestados dicen que no estar de acuerdo ni en desacuerdo que los jefes evalúe las opiniones de los demás antes de tomar las decisiones, luego se observa una opinión dividida representada en 19.05% unos están en desacuerdo y otros totalmente de acuerdo.

Con referencia a los métodos de mando dentro de la empresa objeto de estudio, la mayoría tomo una posición imparcial en cuanto al liderazgo del jefe, la motivación por parte del mismo a hacer bien el trabajo y tomar en cuenta las diferentes opiniones antes de tomar decisiones. No obstante, en este último un 19.05% manifestaron su desacuerdo.

Por otra parte 33.33% afirman estar de acuerdo en el claro liderazgo del jefe, la mayor parte de los encuestados dicen que su jefe propone metas, objetivos, les gusta y promueven el trabajo en equipo. Sin embargo, no es una opinión unánime, 21.43% afirman no estar de acuerdo en que se les propongan metas y objetivos, al igual que la consulta antes de tomar decisiones representada en 19.05%.

**Cuadro N°16: Dimensión Procesos de Comunicación**

ITEMS	FRECUENCIAS					TOTAL	PORCENTAJES					TOTAL
	TED	ED	NAD	DA	TDA		TED	ED	NAD	DA	TDA	
32	0	0	9	16	17	42	0	0,00%	21,43%	38,10%	40,48%	100,00%
33	0	2	15	17	8	42	0	4,76%	35,71%	40,48%	19,05%	100,00%
34	2	4	16	13	7	42	4,76%	9,52%	38,10%	30,95%	16,67%	100,00%
35	1	8	17	12	4	42	2,38%	19,05%	40,48%	28,57%	9,52%	100,00%
36	1	9	20	11	1	42	2,38%	21,43%	47,62%	26,19%	2,38%	100,00%

**Ítem 32: Mantengo informado a mi jefe de las incidencias en mi área de trabajo**

El 40.48% de los trabajadores encuestados afirman estar totalmente de acuerdo en que informan a sus jefes sobre las incidencias en el área de trabajo y el 38.10% están de acuerdo.

**Ítem 33: El jefe me comunica los errores y aspectos de mejora**

El 40.48% de los trabajadores dicen estar de acuerdo en que el jefe les comunica los aspectos de mejora en su trabajo, mientras que 35.71% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ítem 34: Para reportar las incidencias en mi área de trabajo debo seguir un protocolo**

Un 38.10% de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que deben seguir un protocolo para reportar las incidencias en su área de trabajo, mientras que 30.95% están de acuerdo.

**Ítem 35: La comunicación de la alta gerencia fluye correctamente hasta los más bajos niveles**

El 40.48% de los trabajadores encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la comunicación de la alta gerencia a los niveles más bajos fluya correctamente, mientras que 28.57% está de acuerdo.

**Ítem 36: La comunicación de los niveles más bajos fluye correctamente hasta la alta gerencia**

De los trabajadores encuestados 47.62% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo que la comunicación fluya correctamente de los niveles más bajos hasta la alta gerencia, mientras que 26.19% dicen estar de acuerdo.

Los resultados arrojados por la encuesta en los procesos de comunicación indican que en la mayoría de los casos, los empleados encuestados informan a sus jefes sobre las incidencias que ocurren en el área de trabajo e igualmente el jefe les comunica los errores y aspectos a mejorar.

Por su parte los ítems relacionados al sentido en que fluyen las comunicaciones las opiniones fueron imparciales en la mayoría de los casos, incluso un 30.95% dice que para reportar las incidencias del trabajo debe seguir un protocolo y otra minoría afirma que la comunicación fluye correctamente en ambos sentidos.

## CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados, se procede a indicar las conclusiones generales de la investigación:

Para dar respuesta al objetivo específico nro. 1, el cual es: **Analizar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo**, se realizaron preguntas en la encuesta que estaban dirigidas a indagar en la percepción que tienen los trabajadores y como eso influye en su comportamiento desde el Ítems 1 hasta el 8. Entendiendo la percepción según Amorós (2007:49) como: “un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio, a fin de darle significado a su ambiente.” En otras palabras la percepción es la interpretación que cada individuo le da a su ambiente de trabajo.

Siguiendo en este mismo orden de ideas y partiendo de los resultados obtenidos en las encuestas el tipo de clima presente en la organización, de acuerdo a la teoría de Likert es consultivo, esto quiere decir que tiene tendencia a la participación de sus miembros, existen políticas y directrices que orientan la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos, además que sus opiniones son consideradas para definir ciertos puntos. Sin embargo, todas las decisiones se someten a posterior aprobación de la gerencia. La comunicación es vertical descendiente, enfatizada hacia la orientación más que a órdenes y ascendente entre pares para facilitar su flujo. En cuanto a las relaciones interpersonales existe confianza, pero no de manera completa y definitiva y tienen énfasis en las recompensas materiales y simbólicas aunque ocurren sanciones y castigos

En este punto, la percepción de los trabajadores es buena ya que Chiavenato (2007:295) citando a Likert en su teoría de los sistemas dice “cuanto más el estilo administrativo de la empresa se aproxime al sistema 4, tanto mayor será la productividad, las buenas relaciones en el trabajo y la rentabilidad. Por otro lado mientras más una empresa se aproxima al sistema 1, tanto mayor es la ineficiencia, las relaciones pésimas son en el trabajo y hay repetidas crisis financieras”

Por otra parte, según Likert es importante conocer la percepción que los miembros tienen del clima, más que el estudio del mismo, debido a que el comportamiento es determinado por estas apreciaciones y no por la situación objetiva. Con respecto a ello se ha deducido que la mayoría de los trabajadores mantienen su desempeño alto, la motivación y se preocupan por hacer bien su trabajo. Sin embargo, uno de los indicadores que puede presentar cierta desmejora es el rendimiento, ya que debido a la situación actual de la empresa algunos admitieron haber bajado el rendimiento.

De lo anteriormente expuesto la opinión de este grupo concuerda con lo planteado en la teoría de las expectativas, la misma expresa que a los empleados los motivara cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevara a obtener una buena remuneración. Como la empresa no tiene actualmente una buena posición económica, las expectativas de los miembros de la organización es baja, por lo tanto su rendimiento disminuye.

Por otra parte, en este último punto radica que parte de las necesidades no están siendo cubiertas, por su parte Werther y Davis (1987:261) comentan que “a medida que las necesidades primarias empiezan a satisfacerse, se tornan más importantes las de nivel secundario y en forma gradual tienden a determinar la conducta del individuo”. Por lo tanto, a

medida que se satisfacen de manera razonable cada uno de estos niveles, el sucesivo se torna más importante.

En función de responder el objetivo específico nro. 2: **Describir las características del clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo**, se realizaron preguntas en la encuesta que permitieran indagar en algunas de las dimensiones planteadas por Printchard, Karasick y Likert; de cual se dedujo:

- **Autonomía:** Existe libertad limitada al momento de tomar las decisiones, de acuerdo al tipo de trabajo que se vaya a ejecutar hay una dependencia con la línea superior para tomar decisiones bajo consulta.
- **Conflicto y Cooperación:** La cooperación es un principio dentro de esta organización, la empresa provee a sus trabajadores todo lo que necesita para realizar bien su trabajo, las condiciones del lugar son buenas y las personas que la integran trabajan bajos principios de ayuda mutua dentro y fuera del problema.
- **Relaciones Sociales:** predomina una relación armónica entre compañeros. Con el jefe hay una tendencia a que la relación sea positiva, al igual que las relaciones entre los diferentes departamentos solo que no todos están conformes. Sugiriendo en que son buenas pero no tanto como para generar amistad y compañerismo.
- **Remuneración:** los beneficios socio económicos son buenos, el comedor y transporte prestan un servicio muy bueno, reconocen

simbólicamente el arduo trabajo de sus empleados aunque los reconocimientos económicos han sufrido una desmejora.

- Centralización en la toma de decisiones: se puede decir que la toma de decisiones es de tipo participativo ya que en su momento se incluyen a los involucrados.
- Métodos de mando: basados en algunas opiniones se estima que el liderazgo es de tipo consultivo, ya que la comunicación se da verticalmente en ambos sentidos y las decisiones son siempre consultadas con la gerencia. Sin embargo muchos tomaron una posición neutral cuando se preguntó sobre el mismo; lo que puede indicar que no está bien definido para algunos.
- Procesos de comunicación: aunque en algunos ítems los encuestados tomaron una posición neutral, se entiende que la comunicación se da bien verticalmente en ambos sentidos, sin embargo para alcanzar un nivel óptimo requieren mejoras.

En la evaluación de estas dimensiones hubo una tendencia en que los encuestados tomaron una posición neutral con respecto a las variables estudiadas y partiendo de la teoría de Herzberg estas variables son factores higiénicos, el mismo decía que cuando los factores higiénicos eran apropiados, las personas no estarían insatisfechas, pero tampoco satisfechas, por esta razón hacía énfasis en los motivacionales, estos impulsarían los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos

A modo de resumen, se puede decir entonces que las características presentes el clima organizacional son

- Libertad limitada para tomar decisiones
- La cooperación es un valor en todo momento.

- Las relaciones sociales entre compañeros es bueno, pero a nivel interdepartamental requiere mejoras.
- La remuneración es buena, pero requieren mayores reconocimientos económicos.
- Descentralización en las decisiones, es de tipo consultivo.
- El liderazgo es de tipo consultivo.
- La comunicación es vertical en ambos sentidos.

Para dar respuesta al objetivo específico nro. 3: **Identificar las debilidades y fortalezas presentes en el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre en Valencia, Estado Carabobo**; se toma la percepción que dieron los trabajadores sobre el clima y sus características, de cual se concluye:

**Fortalezas:**

- Cooperación entre los miembros de la organización.
- Tratan de resolver los problemas juntos.
- Relaciones sociales entre compañeros es buena.
- Remuneración de los trabajadores.
- Comunicación vertical en ambos sentidos.
- Las instalaciones de la empresa está en buenas condiciones, eso quiere decir que se preocupa por brindar confort a sus trabajadores.

**Debilidades:**

- Libertad limitada para tomar decisiones
- Las relaciones interdepartamentales y con el jefe no se da bien
- Reconocimientos económicos pobres
- Liderazgo poco definido

## RECOMENDACIONES

Después de analizar la información arrojada por el instrumento y haber dado respuesta a los objetivos de la investigación, es necesario precisar algunas oportunidades de mejoras referentes a las debilidades que se evidenciaron:

La toma de decisiones debería estar dirigido más hacia la participación ya que de acuerdo a Likert si las empresas trabajan más hacia ese tipo de sistemas las organizaciones serían más productivas. Capacitar a sus trabajadores en lo que compete su área laboral propiciara las herramientas para resolver problemas.

Mantener buenas relaciones interdepartamentales y con los jefes es de vital importancia para que a la organización pueda funcionar holísticamente. Es necesario revisar parte de la cultura que se está llevando en la organización y realizar actividades que les permita compartir, conocerse y fomentar valores de compañerismo, amistad y respeto.

Formación de las personas que tienen personal bajo su cargo de manera que puedan desarrollar y potenciar las habilidades propias de un líder. Así como también cuidar los procesos de selección en dichos puestos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amorós, Eduardo (2007). **Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas**. Escuela de Economía USAT. Perú
- Áreas, Fideas (1999). El Proyecto de Investigación. Libro en línea.
- Disponible en: <http://es.slideshare.net/brendalozada/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-3ra-edicion>. Consulta: 2015, Marzo 28
- Arias, Fideas. (2006). Proyecto de investigación: **introducción a la metodología científica** (5° ed.) Caracas: Espíteme.
- Arguello, D. (2005). **Técnicas e instrumentos de recolección y tratamiento de datos cuantitativos: su validez y confiabilidad**. Casos prácticos. Universidad de Carabobo. Valencia
- Brunet, Luc (1983). **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias**. 1ra Edición. Editorial Trillas. México.
- Caraveo, María del Carmen Sandoval. **Concepto y dimensiones del clima organizacional**. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 2004, vol. 27, p. 78-82.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta edición, Mc Grall Hill, Bogotá

- Chiavenato, Idalberto (2006). **Introducción a la teoría general de la Administración.** Séptima edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana S.A. México
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Administración de Recursos Humanos. Quinta edición.** Editorial Mc Graw Hill. México.
- Delgado, Yamile (2008). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Tercera edición. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Díaz de Rada, Vidal (2001). **Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial.** ESIC Editorial. Madrid.
- Gestoso Carlos y Bozal Maria. (2004). **Psicología del trabajo para relaciones laborales.** McGraw-Hill Interamericana de España.
- Goncalves, A. (1997).**Dimensiones del clima organizacional.** **Sociedad Latinoamericana para la Calidad.** Consultado en enero 2016. Disponible en:  
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- González, Rubitza (2011). **Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los Tribunales del Estado Carabobo.**
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar (1999). **Metodología de la investigación.** 2da edición. Editorial Mc Graw-Hill. México

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición. Editorial Mc Graw- Hill. México
- Latorre, A., Del Rincón, D. y Arnal, J. (2003). **Bases metodológicas de la investigación educativa**. Barcelona.
- Litwin y Stinger (1968). **Motivación y Clima Organizacional**. Boston. Division of research, Harvard Business School
- Navas, Anny (2011). **Clima organizacional percibido en los trabajadores de una empresa del ramo textil**.
- Olivo, Niurka; Olivo, Yineska y Sánchez, Milagros (2009). **Diagnóstico del clima organizacional del Centro de Rehabilitación Neuromuscular C.A, ubicado en Naguanagua, Estado Carabobo**
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2009). **Comportamiento organizacional**. Decimo Tercera Edición, Pearson Educación, México.
- Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R.(2009). **Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral**. Disponible en: Dirección electrónica de la contribución
- Rodríguez (1999). **Diagnóstico Organizacional**. Editorial Alfaomega grupo S.A, México.
- Sierra, Bravo (1998). **Técnicas de investigación social**. Editorial Paraninfo. Madrid.

- Trejo, Melisendra (2013). **Evaluación del clima organizacional en las empresas del sector alimento.**
  
- Werther, Willian; Davis, Keith (1987) **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill Mexico
  
- Zapata, Ronal (2013). **Clima organizacional de la dirección de Recursos Humanos de una institución de educación superior.**

# **ANEXOS**

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
N°	Ítem	TDA	DA	NAD	ED	TED
1	La empresa controla excesivamente todo lo que pasa en la organización					
2	Tengo oportunidad de participar en todo lo que compete mi área de trabajo (procedimientos, decisiones, sugerencias, estrategias, solución de problemas)					
3	Se respira un ambiente de confianza en la organización					
4	Cada vez que cometo un error o falta me sancionan					
5	Me preocupo por desempeñar diariamente mis tareas lo mejor posible y alcanzar los objetivos					
6	Trabajo todos los días con energía y entusiasmo					
7	Solo hago el trabajo como puedo, me es indiferente si tiene errores					
8	La situación actual de la empresa me desalienta y baja mi rendimiento					
9	Puedo tomar decisiones de mi trabajo sin previa autorización del jefe					
10	Al presentarse un problema puedo tomar algunas decisiones sin consultar al jefe previamente					
11	Tengo libertad de hacer algunas cosas diferente a como sugiere mi jefe					
12	En el área de trabajo nos ayudamos mutuamente					
13	Cuando se presenta un problema en el área, trabajamos unidos para resolverlo					
14	La empresa provee todo lo que necesitamos para hacer bien el trabajo					
15	Las condiciones del lugar de trabajo son buenas					
16	Las relaciones sociales entre los compañeros es buena					
17	La relación con mi jefe es buena					
18	Las relaciones sociales entre los diferentes departamentos es buena					
19	Los beneficios socio- económicos son muy buenos					
20	El comedor presta un servicio muy bueno					
21	El transporte presta un servicio muy bueno					

**TDA= Totalmente de acuerdo; DA= De acuerdo; NAD= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; ED= En desacuerdo; TED= Totalmente en desacuerdo**

PREGUNTAS		ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
N°	Ítem	TDA	DA	NAD	ED	TED
22	Premian el buen trabajo que hago económicamente					
23	Premian el buen trabajo que hago con reconocimientos (placas, diplomas...)					
24	Las decisiones generalmente son delegadas					
25	Las decisiones son solo tomadas por la alta gerencia					
26	Las decisiones son compartidas con los involucrados					
27	Mi jefe tiene un claro liderazgo					
28	El jefe nos propone metas y objetivos					
29	El jefe nos insta a hacer bien nuestro trabajo					
30	El jefe le gusta y promueve el trabajo en equipo					
31	El jefe evalúa las diferentes opiniones antes de tomar decisiones					
32	Mantengo informado a mi jefe de las incidencias en mi área de trabajo					
33	El jefe me comunica los errores y aspectos de mejora					
34	Para reportar las incidencias en mi área de trabajo debo seguir un protocolo					
35	La comunicación de la alta gerencia fluye correctamente hasta los más bajos niveles					
36	La comunicación de los niveles más bajos fluye correctamente hasta la alta gerencia					

**TDA= Totalmente de acuerdo; DA= De acuerdo; NAD= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; ED= En desacuerdo; TED= Totalmente en desacuerdo**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Luis Tombellero titular de la cédula de identidad V-  
162148410, profesor activo de la facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de  
ESTADÍSTICA; hago constar por medio de la presente que  
revise el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elaborado para  
desarrollar el Trabajo de Grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR ALAMBRE EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO**, presentado por **Michel G. Rodríguez R**, cédula de  
identidad **V- 22.728.050** y **Olga A. Hidalgo D**, cédula de identidad **V- 20.605.842**,  
y considero que cumple con los requisitos exigidos y el instrumento es válido para  
responder los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia a los 03 días del mes de Febrero de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Anaís C. Manero S. titular de la cédula de identidad V-  
7.131.766, profesor activo de la facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de  
técnicas de RR.HH.; hago constar por medio de la presente que  
revise el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elaborado para  
desarrollar el Trabajo de Grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR ALAMBRE EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO**, presentado por **Michel G. Rodríguez R**, cédula de  
identidad **V- 22.728.050** y **Olga A. Hidalgo D**, cédula de identidad **V- 20.605.842**,  
y considero que cumple con los requisitos exigidos y el instrumento es válido para  
responder los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia a los 03 días del mes de Febrero de 2016

Aprobado por:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Themis Sandoval U titular de la cédula de identidad V-91678550, profesor activo de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Organización I; hago constar por medio de la presente que revise el instrumento de recolección de datos (cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado **CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR ALAMBRE EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, presentado por **Michel G. Rodríguez R**, cédula de identidad V- 22.728.050 y **Olga A. Hidalgo D**, cédula de identidad V- 20.605.842, y considero que cumple con los requisitos exigidos y el instrumento es válido para responder los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia a los 03 días del mes de Febrero de 2016

Aprobado por:

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR ALAMBRE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO  
 AUTORES: MICHEL RODRÍGUEZ CI: V- 22.728.050  
 OLGA HIDALGO CI: V- 20.605.842

SUJETO	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	TOTAL	
1	3	1	4	2	3	3	3	3	3	4	2	2	1	2	3	2	3	2	1	4	3	3	1	3	4	4	4	2	2	3	80	
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	65	
3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	4	5	2	2	2	2	2	4	1	4	3	91
4	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	4	3	2	2	1	2	2	2	4	1	1	3	1	2	5	4	3	5	2	3	71	
5	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	46	
6	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	1	3	2	2	2	3	2	2	65	
7	5	4	3	5	4	5	3	3	5	5	3	4	2	3	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	3	121	
8	3	2	4	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	1	3	2	5	1	1	1	3	4	74	
9	2	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	5	3	4	4	3	5	4	4	2	1	2	3	5	4	4	98	
10	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	2	4	3	5	4	4	2	1	2	1	5	5	4	96	
11	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	1	2	2	2	2	3	3	2	74	
12	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	3	1	2	2	2	2	3	1	2	65	
13	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	4	2	3	5	1	3	3	1	3	2	2	2	2	3	65	
14	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	4	2	2	1	2	1	1	1	3	2	59	
15	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	3	1	2	4	3	1	4	3	1	2	2	2	2	2	3	2	63	
16	1	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	4	3	1	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	73	
17	2	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	4	1	96	
18	2	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	2	5	1	1	2	2	1	2	1	2	3	4	1	83
19	4	4	2	2	3	3	4	4	2	3	5	2	4	4	4	1	4	2	5	1	3	4	2	4	2	3	2	5	3	4	1	78
20	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	5	3	5	3	4	2	3	2	3	2	5	3	5	88
21	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	5	5	3	4	4	1	4	2	4	5	3	5	107
22	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4	2	5	4	2	2	5	2	5	3	3	3	2	3	2	4	2	97
23	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	5	5	5	4	3	5	4	2	5	2	2	1	3	3	2	3	2	4	2	87	
24	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	1	5	1	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	77
25	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	2	2	3	2	78	
26	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	5	1	2	3	1	3	2	3	4	2	1	2	2	3	2	2	73	
27	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	4	2	2	2	3	3	2	3	1	3	5	3	1	3	3	3	3	1	3	2	68	
28	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	4	2	2	3	1	3	1	3	1	4	1	1	3	4	3	4	1	3	2	68	
29	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	4	1	1	4	1	1	3	4	3	3	3	2	77	
30	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	4	1	1	3	5	2	2	2	4	1	1	3	1	1	3	4	3	1	3	2	71	
31	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	1	4	2	3	3	5	5	5	4	1	3	4	1	1	5	4	3	4	3	4	3	90
32	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	50	
33	4	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	3	3	2	3	1	1	4	2	2	2	1	3	2	66	
34	4	2	2	5	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	2	3	2	1	2	1	2	3	3	2	79
35	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	1	2	1	3	1	2	3	2	3	3	3	2	78
36	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	83
TOTAL	98	83	93	86	91	83	98	83	103	90	95	102	92	97	97	83	102	105	91	90	104	95	70	91	93	81	95	97	100	94	2782	
MEDIA	2,7222	2,30566	2,58	2,39	2,53	2,31	2,72	2,31	2,86	2,5	2,64	2,83	2,56	2,69	2,69	2,31	2,83	2,92	2,53	2,5	2,89	2,64	1,94	2,53	2,58	2,25	2,64	2,69	2,78	2,61	77,278	
D. EST.	1,1367	0,8559	0,87	0,87	0,65	0,86	0,94	0,79	0,99	0,81	0,93	0,88	1,03	1,01	0,86	1,28	1,06	1,13	1,3	1,28	1,21	1,36	1,15	1,08	1,18	0,94	1,1	1,35	0,93	1,05	15,955	
VARIANZA	1,2921	0,7325	0,76	0,76	0,43	0,73	0,89	0,62	0,98	0,66	0,87	0,77	1,05	1,02	0,73	1,65	1,11	1,28	1,68	1,63	1,47	1,84	1,31	1,17	1,39	0,88	1,21	1,82	0,86	1,1	254,55	

Validado por: *Bruno Valera* V7575154

Bruno Valera  
 CI: V- 7.575154  
 Profesor de Estadística

ALPHA: 0.9001 (Mientras más se acerca a 1 mas confiable es)  
 CONFIABILIDAD ALTA: 90,01%  
 N= 36 Número de ítems  
 N-1= 35 Número de ítems- 1 grado de libertad  
 St= 32,71 Sumatoria de la varianza (ítems)  
 S=254,5 Varianza  
 Fórmula= N/N-1-St/S