



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



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN EL RAMO DE
TRANSPORTE TERRESTRE**

Autora:
Lilibeth Ortega
Tutor: Prof. Manuel Rodríguez

Bárbula, julio del 2015



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



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN EL RAMO DE
TRANSPORTE TERRESTRE**

Trabajo de Grado presentado para optar al Título
de Licenciada en Relaciones Industriales

Autora:
Lilibeth Ortega
Tutor: Prof. Manuel Rodríguez

Bárbula, julio del 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPÚS BARBULA**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Prof. Manuel Rodríguez**, hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título: **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN EL RAMO DE TRANSPORTE TERRESTRE”**, presentado por la bachiller: **Lilibeth Ortega, C.I. N° 17807632**, como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, cumplen con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la normativa sobre Proyectos de Investigación y Trabajos de Grado de los estudiantes de la Facultad de Ciencias económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia, a los ____ días del mes de Julio del 2015.

Prof. Manuel Rodríguez
C.I. 6012852



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPÚS BARBULA**



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN EL RAMO DE TRANSPORTE TERRESTRE”**, presentado por la bachiller: **Lilibeth Ortega, C.I. N° 17807632**, 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 Julio del 2015.

Nombre y Apellido

Cédula de Identidad

Firma



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



ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN EL RAMO DE TRANSPORTE TERRESTRE

Autora:

Lilibeth Ortega

Tutor: Prof. Manuel Rodríguez

Fecha: Julio 2015

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo. La misma estuvo enmarcada en una investigación de tipo explicativa, de campo, con una muestra de dieciséis (16) empleados pertenecientes a la empresa objeto de estudio. A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados, se seleccionó y se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, compuesto por veintisiete (27) ítems, en este sentido, estuvo elaborado bajo el modelo planteado por la escala de Likert, tomando en cuenta las dimensiones, que son: Dimensión Métodos de Mando, Fuerzas Motivacionales, Proceso de Comunicación y de Interacción, dimensión Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Condiciones Ambientales de Trabajo, Objetivos de Resultados o de Perfeccionamiento, aplicando la fórmula de Alpha de Cronbach se obtuvo como resultado de confiabilidad un 89,34% lo que significa un alto grado de confiabilidad. Sus resultados arrojaron como conclusión que los factores que conforman el clima organizacional sí afecta de alguna manera el desempeño laboral de los empleados, tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, capacitación y desarrollo, ambiente laboral, entre otros, inciden en la motivación de los mismos, lo cual se ve reflejado en su desempeño laboral, viéndose afectado negativamente este último, finalmente se formularon como recomendaciones aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre.

Palabras Claves: clima organizacional, desempeño laboral, dimensiones.

Línea de Investigación: Gestión de personas



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS
CAMPUS BÁRBULA



ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE
WORK PERFORMANCE OF A COMPANY IN THE FIELD OF LAND
TRANSPORT

Author:

Lilibeth Ortega

Tutor: Prof. Manuel Rodriguez

Date: June 2015

SUMMARY

This research had as general objective to analyze the organizational climate in order to determine their influence on job performance of workers of a company in the field of land transport in the municipality Valencia Carabobo State. It was framed in a descriptive, field, with a sample of sixteen (16) employees belonging to the company under study. In order to analyze the collection of information to meet the objectives, was selected and the questionnaire as a tool for data collection, consisting of twenty (27) items, in this sense, was prepared under the model proposed was applied by the Likert scale, taking into account the dimensions, which are: Dimension control methods, motivational forces, Process Communication and Interaction, dimension Decision Making, Relationships, Work Environment, objectives or results of Improvement, applying Cronbach Alpha formula was obtained as a result of reliability one 89.34% which means a high degree of reliability. Their results showed the conclusion that the factors shaping the organizational climate itself somehow affects job performance of employees, such as leadership, communication, interpersonal relations, training and development, work environment, among others, affect motivation same, which is reflected in their job performance, the latter being negatively affected, as finally they formulated recommendations on improving aspects that generate corresponding job performance of workers of a company in the field of land transport.

Keywords: organizational climate, job performance dimensions.

Research Line: People Management

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Índice Cuadros	vii
Índice de Figuras	viii
Índice de Gráficos	x
Introducción	11
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	12
Objetivos de la Investigación	17
<i>Objetivos General</i>	17
<i>Objetivos Específico</i>	17
Justificación de la Investigación	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	20
Referente Teórico	25
<i>Teoría de Expectativas Porter y Lawler</i>	25
<i>Teoría del Reforzamiento</i>	27
Bases Teóricas	28
<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	28
<i>Clima Organizacional</i>	30
<i>Tipos de Clima Organizacional</i>	35
<i>Evaluación del Clima Organizacional</i>	35
<i>Dimensiones del Clima Organizacional</i>	42
<i>Desempeño Laboral</i>	49
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	60
Estrategia Metodológica	61
Población y Muestra	65
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	66
Validez y Confiabilidad del Instrumento	68
<i>Validez</i>	68
<i>Confiabilidad</i>	68
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
LISTA DE REFERENCIAS	104
ANEXOS	109

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro N°.	pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	63
2. Dimensión de Mando	72
3. Dimensión Fuerzas Motivacionales	74
4. Dimensión Proceso de Comunicación y de Interacción	76
5. Dimensión Toma de Decisiones	78
6. Dimensión Relaciones Interpersonales	80
7. Dimensión Condiciones Ambientales de Trabajo	82
8. Dimensión Objetivos de Resultados	84
9. Dimensión Sistema de Recompensa	86
10. Dimensión Fisiológicas	89
11. Dimensión Seguridad	91
12. Dimensión Relaciones Interpersonales	93
13. Dimensión Decisiones	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°.	pág.
1. Clima de Tipo Autoritario. Sistema I. Autoritarismo Explotador	38
2. Clima de Tipo Autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista	39
3. Clima de Tipo Participativo. Sistema III. Consultivo	40
4. Clima de Tipo Participativo. Sistema IV. Participación de Grupo	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°.	pág.
1. Dimensión de Mando	72
2. Dimensión Fuerzas Motivacionales	74
3. Dimensión Proceso de Comunicación y de Interacción	76
4. Dimensión Toma de Decisiones	78
5. Dimensión Relaciones Interpersonales	80
6. Dimensión Condiciones Ambientales de Trabajo	82
7. Dimensión Objetivos de Resultados	84
8. Dimensión Sistema de Recompensa	86
9. Dimensión Fisiológicas	89
10. Dimensión Seguridad	91
11. Dimensión Relaciones Interpersonales	93
12. Dimensión Decisiones	95

INTRODUCCIÓN

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde hace más de tres décadas; lo anteriormente señalado, incide constantemente sobre diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad de la organización, las opiniones de otros y los grupos de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Es por ello, que esta investigación tiene como objetivo general analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo. En tal sentido, esta investigación está compuesta por las siguientes secciones:

Capítulo I, titulado el Problema, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. En el Capítulo II, es el marco teórico referencial, en donde se encuentran los antecedentes, el referente teórico y las bases teóricas. Por otro lado, Capítulo III, marco metodológico, compuesto por la naturaleza de la investigación, tipo y diseño de la investigación, la estrategia metodológica, población y muestra, posteriormente las técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el Capítulo IV, se encuentran los análisis e interpretación de los resultados, y por último la lista de referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El entorno laboral, está conformado en primera instancia por las personas en interacción con factores que integran la estructura organizacional. En todo ambiente laboral, se desarrollan actividades específicas relacionadas con las funciones en las cuales participan los trabajadores, originándose una convivencia entre ellos, donde realizan tareas con la finalidad de cumplir con unos objetivos previamente establecidos, por la organización.

En este marco de ideas es de plantear que en cualquier tipo de organización, surgen diversos aspectos y situaciones originadas en las interacciones necesarias en las relaciones laborales, sean estas en empresas privadas, en institución de orden gubernamental o una dependencia, es decir donde exista el individuo en contacto con el contexto, el cual percibe las características de ese medio ambiente que lo rodea, de esta interacción surge el clima organizacional, que es un elemento clave en el comportamiento organizacional porque muestra cómo es la dinámica del medio y la problemática que confronta.

De esta manera Chiavenato (2008:356), comenta que el “clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se haya estrechamente relacionado con el nivel de motivación prevaleciente en cada institución”.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Caligiore y Díaz (2003:645) señalan, todos los elementos mencionados “conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Según Gordon (1997:471), “la cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que se usan para guiar su funcionamiento”. Sobre la base de las consideraciones se observa que el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Por otro lado, Granel (1997:35) opina que el Clima Organizacional “es uno de los términos más utilizados para describir el grupo de características que definen a una organización o una parte de ella”, en función de lo que perciben y experimentan sus miembros, es decir, es una cualidad o propiedad del ambiente, percibido o experimentado por los miembros de la

organización que influye en su comportamiento mientras según Brunet (2006:39) afirma que el clima organizacional está conformado por varios componentes que interactúan entre sí: “componentes de comportamiento (aspecto individual, motivación, liderazgo), de estructura de la organización (macrodimensiones y microdimensiones) y de procesos organizacionales (evaluación de desempeño, comunicación, compensación y toma de decisiones)”.

Es importante que exista el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplidos estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia, desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima organizacional donde se refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.

No obstante uno de los aspectos fundamentales para que los trabajadores, contribuyan al logro de las metas trazadas por la empresa es un ambiente de trabajo favorable. Este ambiente deberá ser creado mediante el uso apropiado de incentivos, entendiéndose el incentivo como un estímulo que promueve la acción hacia lo que se desea alcanzar y permite satisfacer las necesidades del ser humano, especialmente las sociales y las de realización personal.

Sin la debida motivación al trabajo y un clima organizacional acorde a las necesidades, como estímulos para cumplir y optimizar el desempeño, se

puede generar apatía, actitud negativa e indiferencia hacia el cumplimiento del deber asignado, generando graves consecuencias para las empresas, porque los trabajadores tendrán una percepción personal sobre la organización, no deseable y por consiguiente el clima laboral se verá afectado. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se refiere a que el clima representa el ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En otro orden de ideas, cabe señalar que el desempeño laboral según Chiavenato (2008:359), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y cambios. Mantilla (2004:101), señala que la medición del desempeño, “se entiende, en términos generales, como el conjunto de medidas interrelacionadas que reflejan los procesos, y que facilitan las comparaciones internas y externas de una organización en el tiempo”.

Sin embargo, existen empresas que no le dan la debida importancia, tal es el caso, una empresa en el ramo de transporte terrestre que se presenta cómo problemática que el personal mantiene un alto estrés laboral, además de la inexistencia de una estructura organizacional, que de la mejor manera represente la forma de manejar el talento humano, también se evidenciaron factores que pudieran estar incidiendo en la adaptación a los grandes retos del entorno como son: toma de decisiones centralizadas y sistema deficiente de satisfacción del personal esto se manifiesta en un ambiente de incertidumbre y conflictos internos, lo que pudiera estar generando un clima organizacional insatisfactorio.

De igual manera, éstas se fundamentan en las observaciones y experiencia de la investigadora que labora en esa empresa en el ramo de transporte terrestre, lo que permite señalar que en algunas oportunidades no se cumple con un buen clima organizacional, teniendo como consecuencia que exista desmotivación, insatisfacción e incluso apatía laboral, afectando la productividad y eficacia, no permitiendo lograr los objetivos y metas organizacionales.

Por esta razón, la empresa en el ramo de transporte terrestre, debe tomar en cuenta si el recurso humano esta desmotivado, no se siente identificado con la institución a la cual pertenece, no hay participación en la toma de decisiones, no hay liderazgo compartido y si la comunicación no fluye; esta parte es muy importante para integrarse a los grupos de trabajo ya que el individuo no satisface sus necesidades en la organización, esto puede incidir en su desempeño de la labor asignada y si no se presta la suficiente atención a estos elementos, la organización no es competitiva.

Es por ello que la presente investigación centra su objeto de estudio en analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo. Por lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre?
- ¿Cuáles son los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo transporte terrestre?
- ¿Cuáles son los aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre.

- Describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte terrestre.
- Indicar los aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre.

Justificación de la Investigación

El conocimiento del clima organizacional, es un factor relevante en el desarrollo y formación de cualquier profesional, en especial cuando los cambios efectuados son debidos a la aplicación de nuevas tecnologías las cuales influyen directamente en las organizaciones, provocando que sus estructuras se modifiquen con el propósito de adaptarse a estos cambios, por lo tanto, la percepción que pueden tener los trabajadores de una organización con respecto a su buen funcionamiento y la consideración personal es de suma importancia, ya que esto sería el factor que conlleva al buen desenvolvimiento y desempeño laboral en cualquiera de sus áreas.

La presente investigación se realizará con el objetivo principal de analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo. En pro de justificar esta investigación, se debe partir de lo social, porque el desempeño laboral implica utilizar las mejores herramientas, pero un trabajador en un clima organizacional agradable se ve motivado a un mejor desempeño, lo que conlleva a lograr la eficiencia, eficacia y el logro de los objetivos de la empresa, por lo que los conocimientos que ésta investigación aporta serán de gran utilidad e interés para determinar el comportamiento

humano en el trabajo ante las diferentes situaciones y variables que afectan el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

Es importante para los administradores o gerentes de una organización, conocer ampliamente todo lo referente a la importancia que tiene el clima organizacional para el buen funcionamiento de la misma, en vista de la relevancia e influencia que éste posee, para así poder diseñar estrategias y realizar acciones que aporten el mejoramiento de una empresa en el ramo de transporte, y de esta manera todas las posibles situaciones que se presenten en la organización puedan ser manejadas adecuadamente, para no afectar el desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas tratando de satisfacer las necesidades individuales de los miembros y de la organización.

El desarrollo de la investigación permitirá alcanzar los objetivos propuestos en la misma, los cuales servirán de referencia a futuras investigaciones a nivel organizacional y administrativo, además aportará importantes referencias de cómo mejorar y mantener un entorno laboral adecuado en cualquier organización. Finalmente, se justifica por su aporte como antecedentes a otras investigaciones que se relacionen con la línea de investigación Gestión de Personas, de la Facultad de Ciencias Económica y Sociales (FACES).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial comprende los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentarán la presente investigación, es por ello que a continuación se presenta la información recabada y que sirve de apoyo en esta investigación.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes en una investigación son importantes y necesarios porque orientan a los investigadores en la contextualización del objeto de estudio, además porque ofrecen lineamientos y metodologías a seguir en los estudios de las variables. Por ello a continuación se presentan los siguientes trabajos que se relacionan con el presente estudio.

Trejo (2013), en su investigación tuvo objetivo general evaluar el clima organizacional de las empresas del sector alimentos del Grupo Sindoni, a través del estudio de las nueve (09) dimensiones propuestas por los autores Litwin y Stringer, con el fin de proponer una serie de recomendaciones en base a los resultados obtenidos. El basamento teórico está fundamentado en las concepciones de autores tales como Brunet, Alonso y Chiavenato, entre muchos otros, los cuales gracias a sus aportes sustentaron la información necesaria para facilitar la comprensión y fortalecimiento del tema objeto de estudio. En cuanto al aspecto metodológico, fue de carácter descriptivo de campo; aplicándose además un instrumento de recolección de

información con cuarenta y cuatro (44) ítems o afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuesta en una escala de Likert, que permitió obtener los datos necesarios para conocer la realidad de las dos empresas.

La población estuvo compuesta por trescientos veintinueve (329) trabajadores de las dos empresas, tomándose una muestra para aplicar el instrumento de ciento sesenta y ocho (178) empleados. En cuanto a la validación del instrumento, esta se llevó a cabo a través del juicio de tres (03) expertos; y la confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach obteniéndose 0,93 lo que indica un alto nivel de confiabilidad. Luego se procesaron todos los datos, se analizaron los resultados, se hicieron comparaciones de las dimensiones del clima organizacional en las dos empresas, confirmando que ésta es una cuestión que depende en gran parte de las condiciones que presenta la organización para sus trabajadores y de la forma como estos perciban tales condiciones, por lo cual se puede decir que el clima organizacional no depende solo de una parte, sino que van a la par empresa trabajador.

Esta investigación contribuye al presente estudio por su aporte teórico referente al clima organizacional, la metodología utilizada y cada uno de sus componentes, que sirven de base analizar el clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre.

García (2012), el objetivo general fue diagnosticar el clima organizacional del departamento de recursos humanos de la empresa Imosa Tuboacero Fabricación, C.A.. El diseño de la investigación fue de tipo descriptiva, conformada por una población de veinte (20) trabajadores del departamento de recursos humanos, para lo que se utilizó el 100 por ciento de la población. El instrumento de recolección fue tipo cuestionario,

conformado por veintinueve (29) ítems utilizando la escala de Likert, la validez fue realizada por expertos en el área, la confiabilidad se estimó mediante la aplicación del Alpha de Cronbach cuyo resultado fue 0,9241, lo que indica una alta confiabilidad y de esta manera da consistencia a la factibilidad de la investigación.

La conclusión a la que llegó la autora es que en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Imosa Tuboacero Fabricación, C.A. presenta un Clima organizacional orientado hacia el poder, el cual es definido como aquel que posee una estructura de poder muy visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que ostenta el poder. Después de los resultados obtenidos se demuestra que en dicha empresa existe una debilidad marcada en el departamento de recursos humanos relacionada con los siguientes factores: reconocimiento por los logros, oportunidades de crecimiento, salario y estabilidad laboral, motivo por el cual realizó ciertas recomendaciones que sirvieron para darle respuesta a estas necesidades.

En cuanto a la relación con la presente investigación, es que evalúa el clima organizacional y analiza las dimensiones que requieren atención inmediata para corregir y mejorar el ámbito laboral de la organización en el ramo de transporte, de esta manera, tanto los contenidos teóricos como los procedimientos sirven de guía para la realización del estudio en cuestión.

González (2011), en su trabajo para optar al título post-grado tuvo como objetivo general diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo. Donde se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para

determinar el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral.

De manera que, la investigación se basó en la perspectiva metodológica cualitativa y estudio de campo tipo descriptivo con carácter evaluativo, donde se utilizó la técnica de la encuesta bajo la modalidad del cuestionario. El autor para obtener sus resultados, los analizó mediante cuadros y gráficos, donde se concluye que la cultura organizacional orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral.

La selección de este estudio como referencia de los antecedentes es fundamental, debido a que los contenidos aportan información con respecto a la importancia factores como la estructura, responsabilidad, recompensa para lograr la motivación de los trabajadores en cualquier empresa y por ende en su clima organizacional.

Rodríguez, Paz, Lizana y Cornejo (2011), en su publicación en la Revista Dialnet, señalan que:

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones. Sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general, ni tampoco sobre los aspectos específicos del desempeño, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales (p.13).

El objetivo de ese estudio fue determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución, en esta prueba se aplicó un cuestionario cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios (comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad).

Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. El desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto, considerando sus dimensiones, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el rendimiento y la productividad.

La selección de este estudio como referencia de los antecedentes es fundamental, debido a que los contenidos aportan información con respecto a la importancia de factores como la estructura, responsabilidad y recompensa para lograr la motivación de los trabajadores en cualquier empresa y por ende en su clima organizacional.

Referente Teórico

Teoría de las Expectativas

Palomo (2010:39), hace referencia a la Teoría de Porter y Lawler (1968), sosteniendo que la satisfacción laboral, es el “resultado que se obtiene del esfuerzo o la valoración motivacional para el trabajo, viene a ser el resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente esfuerzo - recompensa”. En la relación a esto, las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

La expectativa es la probabilidad subjetiva de alcanzar una meta, es decir, la estimación que hace un individuo sobre la probabilidad de lograr un resultado basándose en el esfuerzo que se propone hacer. Esta teoría representa la novedad de diferenciar las relaciones entre las recompensas extrínsecas, y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional, que influye en el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores.

En tal sentido, las recompensas extrínsecas serían aquellas que son controladas por la organización, como el salario, los ascensos, el status y la seguridad, dirigidas fundamentalmente a satisfacer las necesidades de nivel inferior. Las recompensas intrínsecas, están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización o de desarrollo o necesidades de nivel superior.

De acuerdo a Palomo (2010:41), para estos autores, como Porter y Lawler (1968), las recompensas intrínsecas y extrínsecas “no están directamente relacionadas con la satisfacción en el trabajo, ya que la relación se ve modulada por las recompensas, consideradas justas, por el trabajador”. Esta variable se refiere al nivel o cantidad de la recompensa que un individuo considera que debe recibir por su rendimiento en el trabajo. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad de recompensas si cree que es la cantidad justa que merece por su trabajo.

Es por ello, que el nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador. Por otra parte, la satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su clima organizacional y desempeño de los trabajadores. La valoración, en la relación del tipo de esfuerzo, recompensa y beneficio percibido, como elemento influyente en el clima organizacional es lo que motivará la satisfacción para tener desempeños cada vez más eficientes.

En este mismo orden de ideas, en relación a la Teoría de las Expectativas, Vroom (1960), según Koontz y Wehrich (1998:510) es que “en ella se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales”. Al respecto Robbins (2004:173) “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera, depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”. Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales.

Los aportes de este modelo al presente estudio, permitirán realizar el análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre. La relación de estas variables se puede sintetizar diciendo que un mayor esfuerzo llevará a una mejor ejecución en la medida en que se tengan habilidades pertinentes para la tarea y en que sus percepciones del rol sean congruentes con las de aquellos que tienen que evaluar su ejecución.

Teoría del Reforzamiento

Otra de las teorías que se consideran para efectos del estudio, es la denominada Teoría del reforzamiento de Amoros (2007:7) la cual consiste “en que el comportamiento se encuentra en función de las consecuencias conductuales, es decir, que el comportamiento es causado por el ambiente; lo que controla el comportamiento de las personas son los reforzadores”, es por esto que cualquier consecuencia que inmediatamente siga una respuesta, acrecienta la posibilidad de que se repita. La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Esta teoría destaca que en el comportamiento de las personas dentro de la organización, existen una serie de factores que influyen en el desempeño de las mismas y en el cumplimiento de los objetivos, pudiendo citarse entre estos factores variables dependientes relacionadas a la productividad, el ausentismo que se relaciona con la no asistencia de los trabajadores y que según Amoros (2007:5) expresa “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 asisten a laborar”.

Además de ello, la teoría habla de la rotación del personal y la satisfacción que sienten los empleados en el trabajo que desempeñan. También existen otras variables que menciona el autor y que pueden considerarse independientes, referidas a variables individuales tales como valores y actitudes grupales que se refieren a como el individuo se desenvuelve en el grupo, su interacción, comunicación, relaciones interpersonales, entre otras. De allí que se considere pertinente citar esta teoría, pues su contenido se ajusta a factores que pueden afectar de una u otra forma el clima organizacional de una empresa del ramo transporte terrestre, todo como consecuencia de factores que pueden ser tanto individuales como grupales.

Bases Teóricas

El análisis del clima organizacional y desempeño de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo, para la formulación de recomendaciones en aquellos aspectos que requieran su mejoramiento, es un tema en el que actualmente existen diversos enfoques de las teorías relacionadas con los factores y elementos que lo conforman, las cuales se describen a continuación:

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos a lo largo de la historia de las organizaciones ha sido denominada de diferentes maneras entre las cuales se puede mencionar la Administración de Recursos Humanos (ARH),

definida por Chiavenato (2008:9) como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación del desempeño”.

Del autor antes comentado se puede extraer que la gestión de recursos humanos, no es más que la forma y estrategias mediante las cuales las organizaciones actuales logran aprovechar al máximo los recursos que poseen bien sea humanos, económicos, tecnológicos, entre muchos otros, para alcanzar los objetivos propuestos. En el mismo orden de ideas, Gómez y Pereira (2006:24) comentan que para “lograr las metas pautadas por las organizaciones se hace necesario tomar en consideración aspectos de relevante importancia para la gestión de recursos humanos”. Así mismo, señalan que:

El aspecto central de toda gestión de recursos humanos y que por concepción debe ser tomado como tal, está relacionado a la importancia y el papel desempeñado por las personas en las organizaciones, siendo éstas las responsables de establecer los objetivos a cumplir, los participantes activos y responsables para alcanzar los objetivos y los principales motivadores para proyectarse cada vez hacia una meta más ambiciosa (p.25).

Es por lo anteriormente comentado que se puede afirmar que el aspecto central de toda gestión de recursos humanos y que por concepción debe ser tomado como tal, está relacionado a la importancia y el papel desempeñado por las personas en las organizaciones, siendo éstas las responsables de establecer los objetivos a cumplir, participantes activos y los principales motivadores para proyectarse cada vez hacia una meta más ambiciosa.

Clima Organizacional

En este sentido, con la sociedad globalizada del siglo XXI, se requieren organizaciones dinámicas que se adapten a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos tanto en mundo empresarial como en el campo educativo, de tal manera que sean capaces de satisfacer las necesidades de un exigente mercado que confronta un ambiente tan dinámico y competitivo.

En relación con las organizaciones, es en este lugar de donde las personas pasan diariamente por lo menos ocho horas en sus tareas laborales junto a sus compañeros de trabajo, de esta manera el ambiente que se crea y se vive en las empresas es lo que se conoce como clima organizacional, donde los estados de ánimo, el comportamiento de los empleados y otros factores influyen en el desempeño y la productividad.

Todas las organizaciones tienen propósito, una estructura y un grupo de personas que se conforman a través de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. Al respecto Caligiore y Díaz, (2003:644), “la interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional”.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de: estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. En tal sentido, Caligiore y Díaz, (2003:645), señalan que “todos los elementos mencionados conforman

un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”. La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización, entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades. Cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral junto a los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se deduce que el clima representa el ambiente de trabajo propio de una organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

El desempeño laboral según Chiavenato (2008:359), “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente

señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Por otra parte, el clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir es parte de la personalidad de cada organización, se debe considerar que no se encuentran dos climas organizacionales iguales, pues el comportamiento organizacional es tan variable, que se puede comparar con el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente, por esto, el clima organizacional ha llamado la atención a muchos investigadores que actúan en este campo. Según Chiavenato (2008), señala que:

En términos más prácticos el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio y de la etapa de vida de la empresa (p.345).

De acuerdo al concepto anterior el clima se da por los comportamientos de las personas que laboran en las organizaciones influyendo de esta manera en la cultura que posee cada persona de una manera individual. A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos, Según Martínez (2008):

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 (p.75).

Según este mismo autor, (obi.cit) las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros). Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros) (p.76)

En este mismo orden de ideas, cabe destacar, que cuando una persona asiste a su sitio de trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996:25) el clima organizacional “se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. En tal sentido, el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una

existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la empresa. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima organizacional, es la combinación de las características culturales, familiares y de la sociedad de un individuo el cual incide en sus labores, al respecto señala Brunet (2006:11), “la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización”.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, logra ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión de los trabajadores y directivos a la organización a la que pertenecen. Ello incluye, el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras.

Por otro lado, está la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional, ya que este muestra los valores, las actitudes y las creencias de los empleados de la organización, según Brunet, (2006) señala que hay que realizarlo, por las siguientes tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de satisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes y negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos

específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (p.20)

Tipos de Clima Organizacional

Por otro lado, hay que señalar que dentro de una empresa u organización no existe un solo tipo de clima, sino que cada departamento o unidad tiene su propio clima y de allí conformar el clima global u organizacional, al respecto aclara Brunet (2006:22): “en efecto en una empresa pueden haber tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes”.

El clima que percibe un grupo de empleados en un departamento puede ser diferente a la de otro, así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden recibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Evaluación del Clima Organizacional

Para evaluar el clima en una organización no es necesario interrogar a todos en la empresa, por otro lado la encuesta es el mejor medio para realizarlo, pero antes de que entrar en este punto. Rivero (2005), señala que en el clima organizacional se encuentran variables como: ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la

toma de decisiones; las cuales afectan al desempeño laboral ya que originan insatisfacción en el trabajador.

Es necesario acotar, que el clima total equivale a la media de los climas reunidos de todos los departamentos, o sea el clima global es el resultante de los microclimas que la componen, esto sin dejar a un lado que existen factores comunes en uno y otros departamentos. Para conocer las diferentes dimensiones a evaluar el clima organizacional, hay que analizar la Teoría de Likert, que según Brunet (2006), acota que:

Éste autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación, esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa (p.28).

La reacción que tiene un individuo es diferente a la de otro, y ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que este tiene de ésta. Como dice Brunet (2006:28) “si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”. Por otro lado existen cuatro factores que explican la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores según Likert citado por Brunet (2006:29), se pueden definir entonces como:

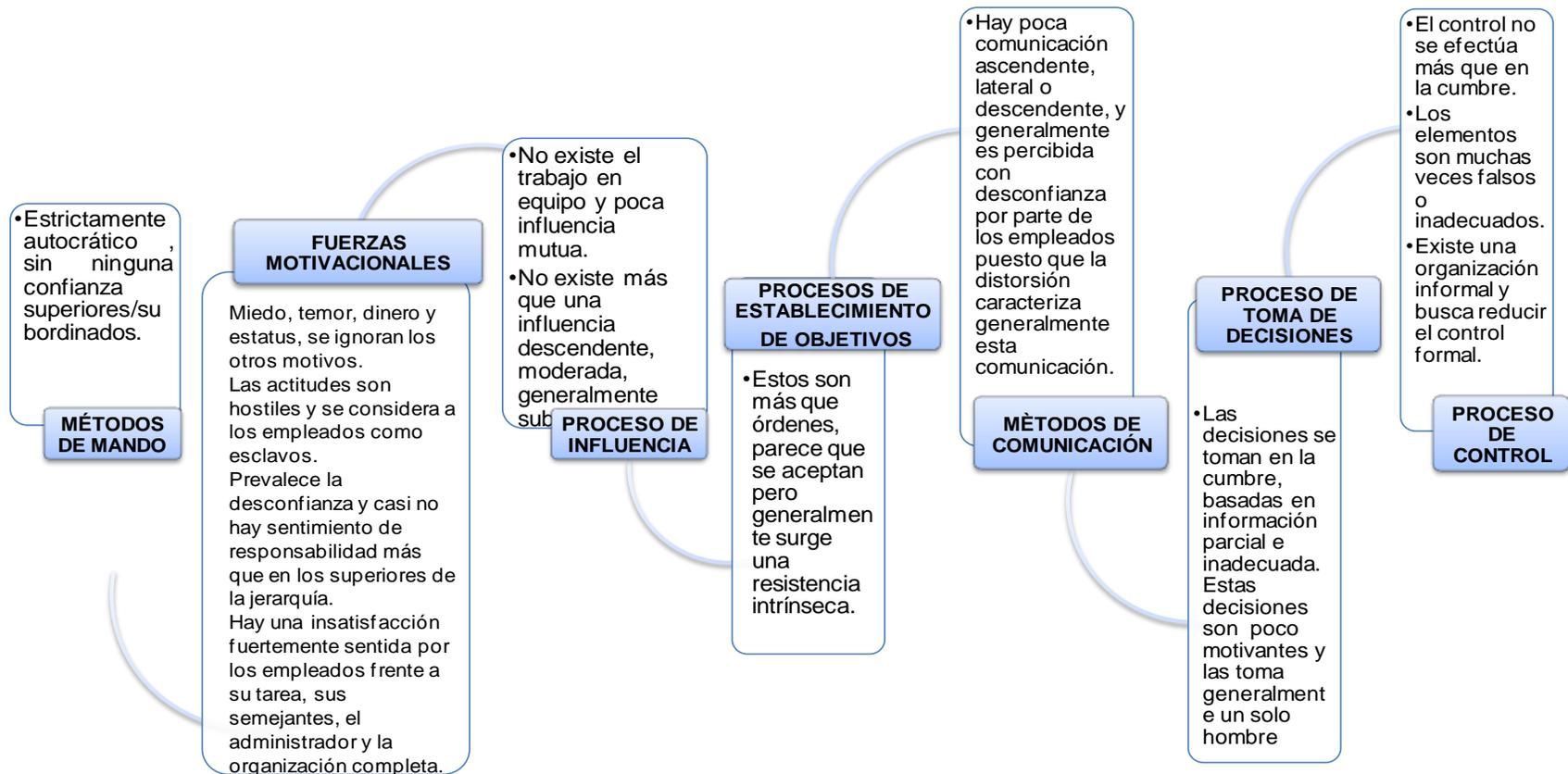
- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Es por ello, que según la teoría de Likert citado por Brunet (2006), propone un análisis y diagnóstico del sistema organizacional basada en una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen siete (07) dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de climas diferentes o de sistemas. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un conjunto que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Estos tipos de climas o sistemas son los siguientes, Sistema I. Autoritarismo explotador; Sistema II. Autoritarismo paternalista; Sistema III. Consultivo y Sistema IV. Participación de grupo.

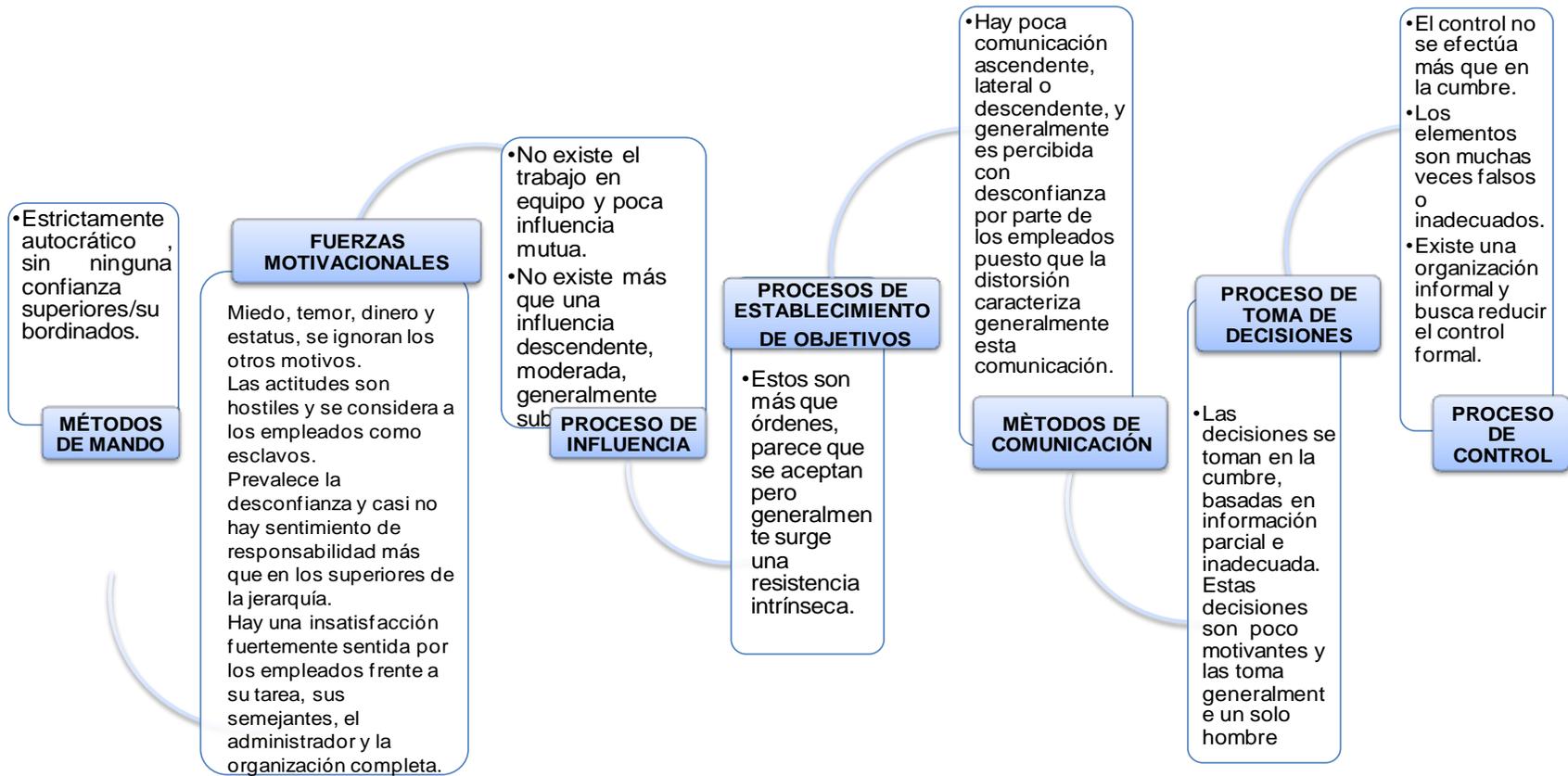
Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones abiertas y cerradas que generalmente se asocian con el análisis del clima. A continuación la descripción de cada tipo de clima organizacional o de sistema.

FIGURA Nº1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO. SISTEMA I. AUTORITARISMO EXPLOTADOR



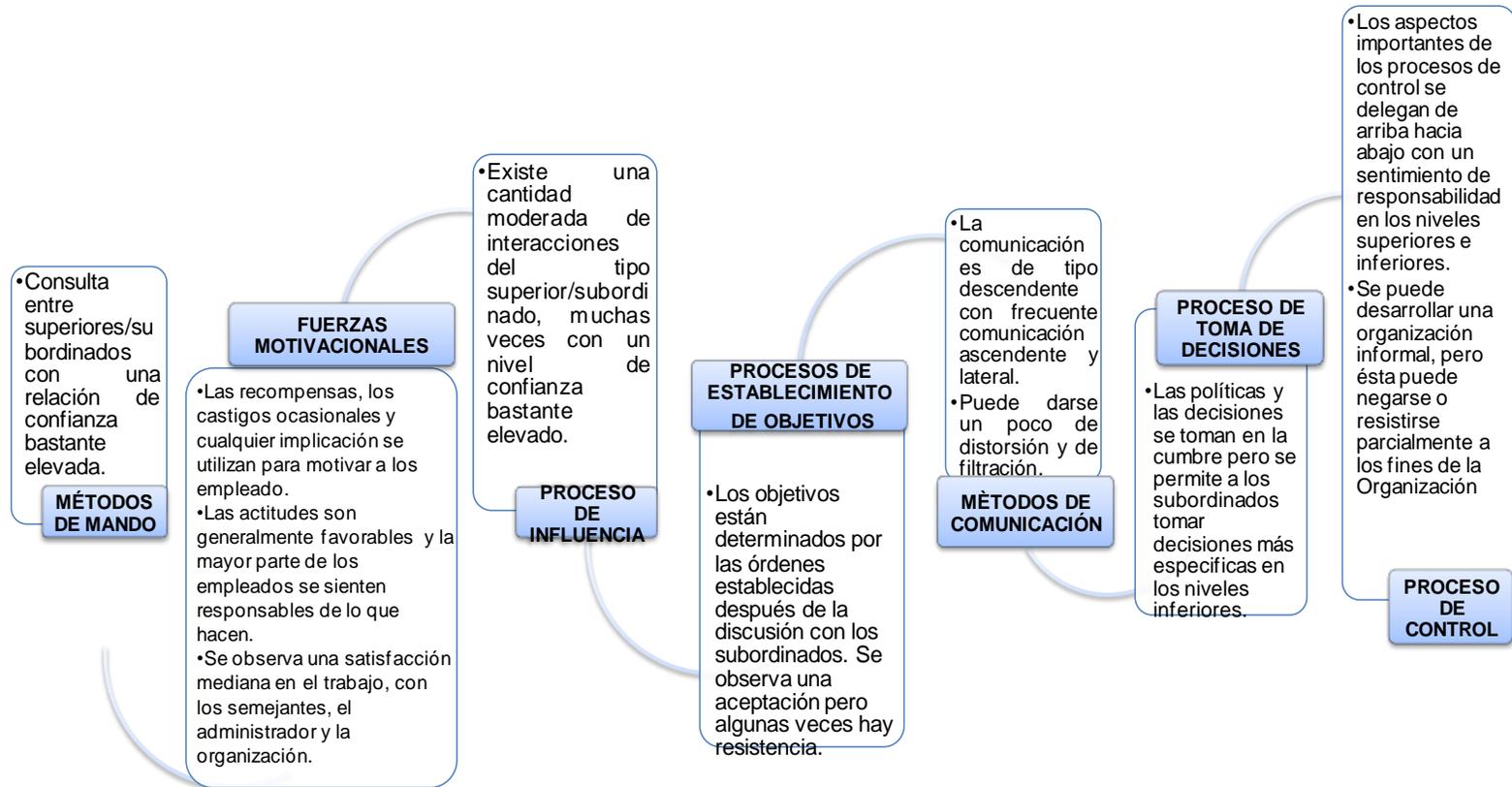
Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Likert citado por Brunet (2006)

FIGURA N°2. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO. SISTEMA II. AUTORITARISMO PATERNALISTA



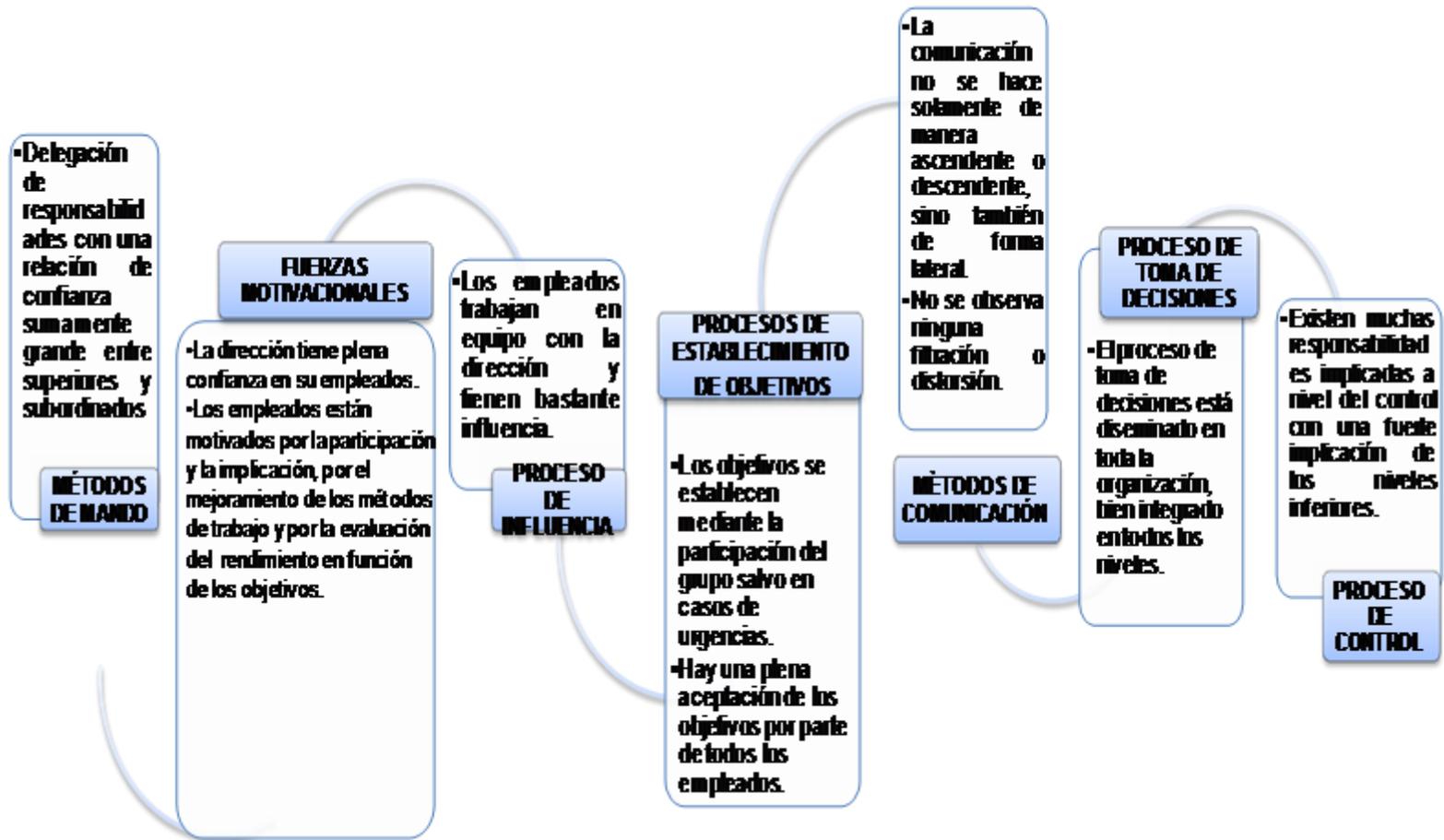
Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Likert citado por Brunet (2006)

FIGURA N°3. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO. SISTEMA III. CONSULTIVO



Fuente: Elaboración propia (2015) a partir Likert citado por Brunet (2006)

FIGURA Nº4. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO. SISTEMA IV. PARTICIPACIÓN DE GRUPO



Fuente: Elaboración propia (2015) a partir Likert citado por Brunet (2006)

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones.

Dimensiones del Clima Organizacional

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. Brunet(2006:31), afirma que los “diferentes investigadores que han abordado las dimensiones del clima las mismas deben ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima organizacional”. Tomando como referencia tales dimensiones el presente diagnóstico se basó en los modelos de Litwin y Stinger, Forehand y Glimar, Friedlander y Mrgulies, Likert, Pitchard y Karasick y Schneider según Brunet (2006). Para el estudio de Clima Organizacional, las cuáles son:

- **Comunicación:** es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo a lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben.

En los tiempos actuales, que se caracterizan por el cambio, realidades que se innovan cada día, preservar una única manera de ser y de comunicarse pareciera no ser una buena elección, menos aún cuando la

tecnología se apodera cada vez más de la cotidianidad de las empresas y demás instituciones productivas y operativas de cualquier sociedad. En este contexto ¿qué se entiende propiamente por comunicación eficaz o por un sistema de comunicaciones eficaz? Breth (1974) citado por Méndez (2002) expresa que la comunicación en las organizaciones:

Se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. El autor plantea que “las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras. (p.24).

Entonces, cuando dos o más seres humanos se encuentran, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas. Si se traslada esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces.

Según Chiavenato (2008:88), la comunicación “es el fundamento de toda la vida social, si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir”. En efecto, desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios.

De igual manera existe la comunicación funcional, la cual son aquellas consideradas las más adecuadas, lo que permite una adecuada interacción entre las personas. Según Satir (1999:81) dice “El emisor funcional expresa firmemente sus ideas, clarifica lo que dice, pide confrontación, es receptivo a la respuesta recibida”. Como se observa claramente lo señalado por esta autora en donde uno de los que componen el sistema de comunicación debe realizar sus funciones.

- **Condiciones Ambientales de Trabajo:** son las circunstancias físicas en que los empleados se encuentran cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.

- **Capacitación:** se considera como un proceso a corto plazo, el cual se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto de trabajo y, por lo tanto, posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial.

La capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Los programas de capacitación producen resultados favorables, el objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales

del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

- **Innovación:** se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en las organizaciones.

- **Liderazgo:** capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

- **Manejo de Conflictos:** se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

- **Motivación:** Es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos de la organización.

- **Participación:** evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajen en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común.

- **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Satisfacción Laboral:** podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Toma de Decisiones:** es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.
- **Trabajo en Equipo:** es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada. La frecuencia de interacción de los miembros del equipo y el carácter estable de éste lo diferencia claramente de un grupo de toma de decisiones de corto plazo.

Cuando los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoya entre sí, exhibe el trabajo en equipo.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

- **Autoestima:** La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar

en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- **Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo:** Las organizaciones en general tienen el deber de brindarles a sus trabajadores un ambiente de trabajo confortable, un espacio laboral en el que estos se sientan cómodos y seguros a la hora de desempeñar sus funciones para que lo puedan hacer de manera eficaz.

Clerc (1986:1), sostiene que el “medio ambiente de trabajo es una parte importante del medio total en que vive el hombre, la salud depende de las condiciones de trabajo”. El concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo, hoy es entendido a partir de una visión integradora de la relación del hombre con su medio social, físico y cultural y con su calidad de vida en general:

- **Seguridad en el Trabajo:** Otro aspecto importante en esta investigación sobre el clima organizacional, es la seguridad en el trabajo o seguridad e higiene industrial, estas son actividades que están relacionadas con la productividad y la moral de los empleados. El programa de seguridad se basa en el principio de la prevención de accidentes que se logra mediante la aplicación de medidas de seguridad que sólo pueden desarrollarse acertadamente con un trabajo de equipo.

Según Munch (2006:122), “seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e

instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas”.

La seguridad no se limita solamente al área de producción, sino que todas las áreas de la empresa implican ciertos riesgos, la seguridad en el trabajo debe basarse en el entrenamiento y la formación de técnicos y operarios capacitados para el cumplimiento de normas de seguridad. De igual manera se deben crear programas, en donde se implementen simulación de accidentes y catástrofes, revisión periódica de equipos de primeros auxilios, la utilización y adquisición de equipos de seguridad. En tal sentido, es importante mencionar los factores que influyen en las condiciones de trabajo: ambiente físico, tiempo y clima organizacional. En cuanto ambiente físico, tales como iluminación, ruido, temperatura, maquinaria, entre otros. Con respecto al tiempo, está compuesta por las jornadas de trabajo y período de descanso.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral puede definirse como la forma en que un trabajador realiza sus actividades y cumple con sus obligaciones para el logro de los objetivos propuestos dentro de la empresa. El desempeño de un empleado y su nivel de satisfacción será elevado en la medida que sus valores individuales se ajusten con la organización. En el desempeño laboral se tomará en cuenta las variables de satisfacción laboral.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador

en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Por otro lado, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato (2008:236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Según, García (2006:96), el desempeño son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. Partiendo de cita anterior se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los

aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado. También es de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.

Por otra parte, es primordial mencionar que la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, en virtud de que la misma integra las actividades gerenciales ligadas al trabajo de los individuos en una organización, asimismo, predice quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo. Cabe mencionar, que a través de la generación de competencias, la gestión de recursos humanos está encaminada a obtener calidad y productividad, consiguiendo una perspectiva dinámica, flexible e integradora. Es por ello, que seguidamente se especifica la definición de competencias, conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

El desempeño laboral, se refiere a la forma en la cual el individuo desarrolla su trabajo, las acciones y actitudes acometidas en el desarrollo del mismo, sin embargo el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2007:10), la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo”. En consecuencia se infiere que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador debe estar relacionada a la forma de organización y de las condiciones en que el individuo desarrolla su trabajo,

permitiendo vislumbrar la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Es por ello, que durante las últimas décadas el desempeño de los trabajadores, se ha asociado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este sentido según Ducci (2007:26) "se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva, como: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y desarrollo de mecanismos de regulación". Lo anteriormente expuesto, evidencia la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Para De Cenzo (2001:104), la relación esfuerzo-desempeño es "la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado". En este sentido, la relación esfuerzo desempeño es la capacidad apropiada que dispone el individuo al desempeñar sus actividades a través de la dedicación al cargo. No obstante, esta relación es importante en una organización ya que a medida que el trabajador se esfuerce por cumplir con sus funciones se puede obtener mejores resultados de su desempeño.

De igual manera, para García (2006) la administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Del planteamiento anterior, se infiere que la administración del desempeño es

una herramienta que ayuda a la comunicación entre jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y mejora la comunicación.

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. Al respecto Chiavenato (2008) señala que el desempeño laboral es:

La actuación de los individuos en función a los requerimientos de la organización. Cuando el desempeño es inferior a lo deseado, la empresa debe emprender acciones correctivas, de tal manera que se mejore el mismo y sea satisfactorio. Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (p.230).

Basado en esta definición, se evidencia que la actuación del Recurso Humano es de gran importancia para lograr los objetivos organizacionales, por lo tanto, se requiere de un capital humano capaz de adaptarse a los cambios, dispuestos a solucionar problemas y tomar decisiones en un momento determinado, es decir, un personal con habilidades, destrezas y conocimientos, necesarios para el desarrollo de sus funciones. Por su parte, Mantilla (2004:46), señala que el desempeño “de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos”.

Por otro lado, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato (2008:236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

En este mismo orden de ideas, para el autor Stoner (2006:510), afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Es aquel nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas propuestas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Chiavenato (2008:236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Por tanto, el desempeño es la capacidad que tiene el trabajador

para elaborar sus tareas diarias en menor tiempo de lo estimado pero con un alto grado de calidad; la cual está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. El desempeño laboral corresponde a todas aquellas habilidades y destrezas que tiene el trabajador para alcanzar los objetivos de la organización; el cual se define el rendimiento laboral para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

Administración del Desempeño

Para el autor Dessler (2001) lo define como:

Un proceso entero que tiene repercusiones en el grado de desempeño de un empleado; puede abarcar el establecimiento de las metas, la selección y colocación de trabajadores, la evaluación del desempeño, la compensación, la capacitación, el desarrollo y la administración de carrera; es decir todas las partes del proceso de personal que tiene repercusión en el grado de desempeño de un empleado (p. 350).

La Administración del Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. Las herramientas utilizadas para la administración del desempeño se aplica a través de la planificación estratégica, el establecimiento de las metas de la organización y los indicadores de gestión; a través de las evaluaciones de desempeño, plan de desarrollo de carrera, planes de acción que permitan mejorar el desempeño del trabajador y actividades de aprendizaje.

Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño es un mecanismo valioso para la organización porque es propiamente la comprobación de los resultados obtenidos en el cargo con respecto a las expectativas, pero debe ser implementado con mucho cuidado pues tiene un fuerte impacto en los individuos. En el caso de un proceso con implicaciones administrativas, en el que los resultados pueden tener efectos positivos o negativos sobre el pago, la promoción o el estatus, es muy importante evaluar si se generan percepciones de injusticia que van a afectar el clima organizacional y la moral, es por ello que algunos autores proponen que más que una evaluación en la que sólo se revisa el pasado, siempre debe haber una intención prospectiva de desarrollo, como una tarea conjunta del evaluado y del evaluador.

La persona que es competente puede proporcionar evidencia de ello, es decir mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades que le permitan contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva, lo cual es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio. Una de las primeras preguntas que se debe hacer ¿es para qué evaluar las competencias? Existen dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador se está contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante ayudará a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

La evaluación de desempeño es bastante compleja y permite detectar desatinos y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior. Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Evaluar en este sentido, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

La evaluación se puede llevar a cabo desde varios enfoques, con denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia, entre otros. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Existen diversos autores que han desarrollado una amplia gama de posibilidades en cuanto a la definición de evaluación de desempeño, vista desde diferentes enfoques, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Según Werther y Keith (2000:295) “la evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función especial que de una u otra forma suele ejecutarse en toda organización moderna”. Según Stoner y otros (2006:434) la evaluación de desempeño “es un proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se destaca a quien requiere mayor capacitación”.

Según Villegas (1988:230) “la evaluación de desempeño es un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad”. Según Sánchez (2003:38): “tiene como propósito coadyuvar el estímulo y el óptimo aprovechamiento del mejor desempeño humano en las organizaciones. . . .dando lugar a una distribución equitativa de los éxitos y fracasos entre las organizaciones, su gente y la sociedad”.

Según Koontz (2004:193) toda evaluación de desempeño es: “Un proceso para estimular o juzgar el valor”. Además, “se aplica al recurso humano de la empresa, con base en los objetivos verificables y realistas, para determinar el cumplimiento de los objetivos”. . “Debe ser parte integral de un sistema de administración para cumplir eficaz y eficientemente con las metas”. Por último, Chiavenato (2008:198), expresa lo siguiente: “La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”. Apunta además que la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño, la medición busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos y la administración más que una actividad orientada hacia el pasado, se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Para Alles (2004), el proceso de evaluación de desempeño consta de tres momentos, el primero define el puesto, asegurándose que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Ya que una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido; el segundo momento es evaluar el desempeño en función del

puesto, incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente y por último la retroalimentación, que implica comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

También afirma esta autora que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres etapas, a saber: una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está compuesto, por el agregado de todos los pasos a seguir durante el proceso de la investigación, referente a analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre. El marco metodológico es definido por Balestrini (2006) como:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p.125).

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado, de modo que el marco metodológico, se refiere al plan básico que debe seguirse para realizar la investigación, en él se contempla el tipo de investigación, el diseño de la misma y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, así como también la técnica de análisis de datos.

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos y el problema planteado de la investigación en curso, el tipo de investigación es explicativa de campo, este tipo de investigación que según Delgado de Smith (2008:250)

“determina las causas que originan un determinado fenómeno o bien, las consecuencias del mismo” de igual manera señala que es “cuando la investigación se plantea como objetivo el por qué ocurren ciertos fenómenos, cuáles son los factores que los determinan, de dónde proceden y/o cómo se transforman, estamos frente a una investigación explicativa”.

Por lo tanto, se hizo una explicación determinando la problemática planteada, describiendo algunas características esenciales de la realidad estudiada. Por otro lado, el diseño de campo, Arias (2006) la describe como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurran los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (p.31).

En tal sentido, la investigación de campo no es más que la recolección de datos por parte de las investigadoras, justamente en el área donde se desenvuelve o desarrolla el estudio; es decir, interactúa con el contexto donde se ha establecido y a su vez cabe destacar que no se debe en ningún momento manipular la información obtenida, para la presente los datos e información se recolectó en la empresa de servicio.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica que se utiliza está representada por la elaboración del cuadro técnico metodológico siendo este el más apropiado,

ya que permitió resumir la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

El cuadro técnico metodológico se estructura con los objetivos específicos de la investigación, seguidamente la dimensión o factor, y sus respectivas definiciones teniendo como próximo espacio los indicadores que representan los puntos claves que fueron de mucha ayuda para la identificación del proceso. De los indicadores se desprenden los ítems y posteriormente está la fuente que representa a las personas de donde se recopila la información, para finalizar se encuentran las técnicas y los instrumentos utilizados para recabar la información.

Es por ello, que para darle respuesta a los objetivos específicos, siendo el objetivo número uno, “Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre”, el objetivo número dos, “Describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte terrestre” se presenta el cuadro técnico metodológico 1 (ver cuadro 1) y para el objetivo tres, “Indicar los aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre”, se le dará respuesta en las recomendaciones de la investigación:

Cuadro 1.
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre.

Objetivo específico	VARIABLES	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre	Situación actual Clima Organizacional	Situación actual de los trabajadores de una empresa de servicio, en cuanto al clima organizacional, siendo este un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales.	Métodos de mando	1) Confianza hacia el Jefe 2) Tipo de Liderazgo	Técnica: (Observación Directa Encuesta) Instrumento: (Cuestionario)	16 trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo
			Fuerzas motivacionales	3) Actividades Motivadoras 4) Satisfacción Personal		
			Proceso de comunicación y de interacción	5) Comunicación Fluida 6) Comunicación Interdepartamental		
			Toma de decisiones	7) Participación en la Toma de Decisiones 8) Información para la toma de Decisiones		
			Relaciones interpersonales	9) Participación 10) Compañerismo 11) Confianza		
			Condiciones ambientales de trabajo	12) Ambiente 13) Dotación de Equipos 14) Recursos Tecnológicos		
			Objetivos de resultados u de perfeccionamiento	15) Crecimiento Profesional 16) Participación en la capacitación		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Cuadro 1. (Continuación)
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre.

Objetivo Específico	Variables	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumento	Fuente
Describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte terrestre	Desempeño Laboral	El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de la empresa, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral	Sistema de recompensa	17) Salario 18) Beneficios 19) Ascenso 20) Premios	Técnica: (Observación Directa Encuesta) Instrumento: (Cuestionario)	16 trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo
			Fisiológicas	21) Alimentación 22) Descanso		
			Seguridad	23) Estabilidad Laboral 24) Seguros Médicos		
			Relaciones interpersonales	25) Trabajo en Equipo		
			Toma de decisiones	26) Participación 27) Decisiones Oportunas		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Población y Muestra

Aquí se presenta la población y muestra que se seleccionó para realizar el diagnóstico necesario para sustentar la necesidad del modelo que se propondrá.

Para el presente estudio, la población es finita ya que se puede expresar numéricamente la cantidad de elementos que conforman al fenómeno en estudio. Señala Balestrini (2006:138), que la población finita es “cuando el número de elementos se puede expresar numéricamente, o se pueden contar o cuantificar”. Según Sabino (2006:82), la población “se refiere al conjunto de individuos, objetos, entre otros, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares desde el punto de vista práctica, una población es generalmente un grupo grande que impide hacer observaciones directas”. En tal sentido, la población seleccionada quedó constituida por el número empleados de una empresa del ramo transporte terrestre, que la componen dieciséis (16) empleados.

Para la presente investigación y al determinar el tamaño de la muestra no se aplicaron criterios muestrales, por ser una población finita. Balestrini (2006:121), define la muestra “cómo una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. En tal sentido, para la presente investigación la muestra quedó constituida por los dieciséis (16) empleados pertenecientes a la empresa objeto de estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Palella y Martins (2010:126), expresan que “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. En tal sentido, para la obtención de la información las técnicas a utilizar son: Observación directa y la encuesta.

La observación directa, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2008:316), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica la investigadora puede observar y recoger datos mediante su propia observación y describir las realidades de los hechos.

Otra de las técnicas se encuentra la encuesta, que según Arias (2006:27), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”. Esta técnica permite recopilar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación, apoyándose la investigadora en diferentes bibliografías. Por su parte Palella y Martins (2010:137) se refieren al instrumento de recolección de datos como, “el recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de pregunta”.

A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los

66

objetivos específicos número uno, diagnosticar cuál es la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte y objetivo número dos, describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte y el objetivo número tres, determinar aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, se aplicará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, según Arias (2006:74), “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Dicho cuestionario está elaborado bajo el modelo planteado por Likert, tomando en cuenta las dimensiones, que son: Dimensión métodos de mando, fuerzas motivacionales, proceso de comunicación e interacción, dimensión de toma de decisiones, relaciones interpersonales, condiciones ambientales de trabajo, objetivos de resultados o de perfeccionamiento, los mismos tienen una escala de Likert, en donde Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Pocas Veces (PV) y Nunca (N). Además, una segunda parte donde las dimensiones son: sistema de recompensa; fisiológicas; seguridad; relaciones interpersonales y toma de decisiones, con una escala de Likert en donde es (TDA) Totalmente de Acuerdo; (DA) De Acuerdo; (MDA) Medianamente de Acuerdo; (ED) En Desacuerdo y (TED) Totalmente En Desacuerdo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Ésta se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir y está en relación directa con los objetivos de la investigación. Según Arias (2006:79), “la validez significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultan sólo aquello que se pretende conocer o medir”. En este sentido, Chourio (2006:189) sostiene que: “La validez de un instrumento de recolección de datos se puede considerar como la capacidad de éste para medir lo que se pretende medir con él”.

Para determinar la validez de un instrumento de recopilación de datos existen varios procedimientos cualitativos, entre los cuales se pueden mencionar: Validez de construcción, de contenido, de predicción, concurrente y la validez de juicios de expertos. Para el caso de estudio se utilizó el juicio de tres (03) expertos.

Confiabilidad

Todo instrumento debe tener consistencia, para ello es necesario que sea confiable, cada vez que se aplique a grupos con características parecidas los resultados también sean similares, de tal manera Hernández (2008:97), la define como: “el grado de uniformidad que un instrumento cumple con su cometido”, lo cual implica estabilidad, consistencia y exactitud, medir lo mismo en diferentes ocasiones.

Este término hace referencia al grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de individuos bajo condiciones muy semejantes, Chourio (2006:188). “La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero (0) y más uno (+1), es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1)”. Para los efectos de interpretación, Chourio (2006:189) señala que, “la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta es de Alpha de Cronbach”:

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

Dónde:

α = coeficiente de confiabilidad

K = es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = es la varianza de los valores totales.

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

<u>Rasgos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

En tal sentido, aplicando la fórmula anterior de Alpha de Cronbach, se obtuvo como resultado que el instrumento aplicado es confiable obteniendo una puntuación de 0,8934 o lo que es lo mismo ochenta y un por ciento (89,34%), lo que significa Muy Alta Confiabilidad, ya que se aproxima a 1,00 o al 100%.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se plasmaron los resultados de los hallazgos encontrados en el instrumento aplicado a los dieciséis (16) empleados pertenecientes a la empresa objeto de estudio, con la finalidad de darle respuesta a su objetivo general que es ***Analizar el clima organizacional a propósito de determinar su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia Estado Carabobo.***

En este sentido, dichos resultados están representados por cuadros de datos, con frecuencia y porcentaje, así como también gráficos de barras, para luego realizar una interpretación y análisis de cada uno. Para darle respuesta al objetivo número uno, ***“Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre”***, tomándose como modelo la escala de Likert que componen siete (07) dimensiones, desde el ítem 1 al 16 y que permiten identificar cuatro tipos de climas diferentes o de sistemas.

Por otro lado, para darle respuesta al objetivo número dos, ***“Describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte terrestre”***, van desde el ítem 17 al 27, con cinco (05) dimensiones. A continuación se presenta los siguientes resultados:

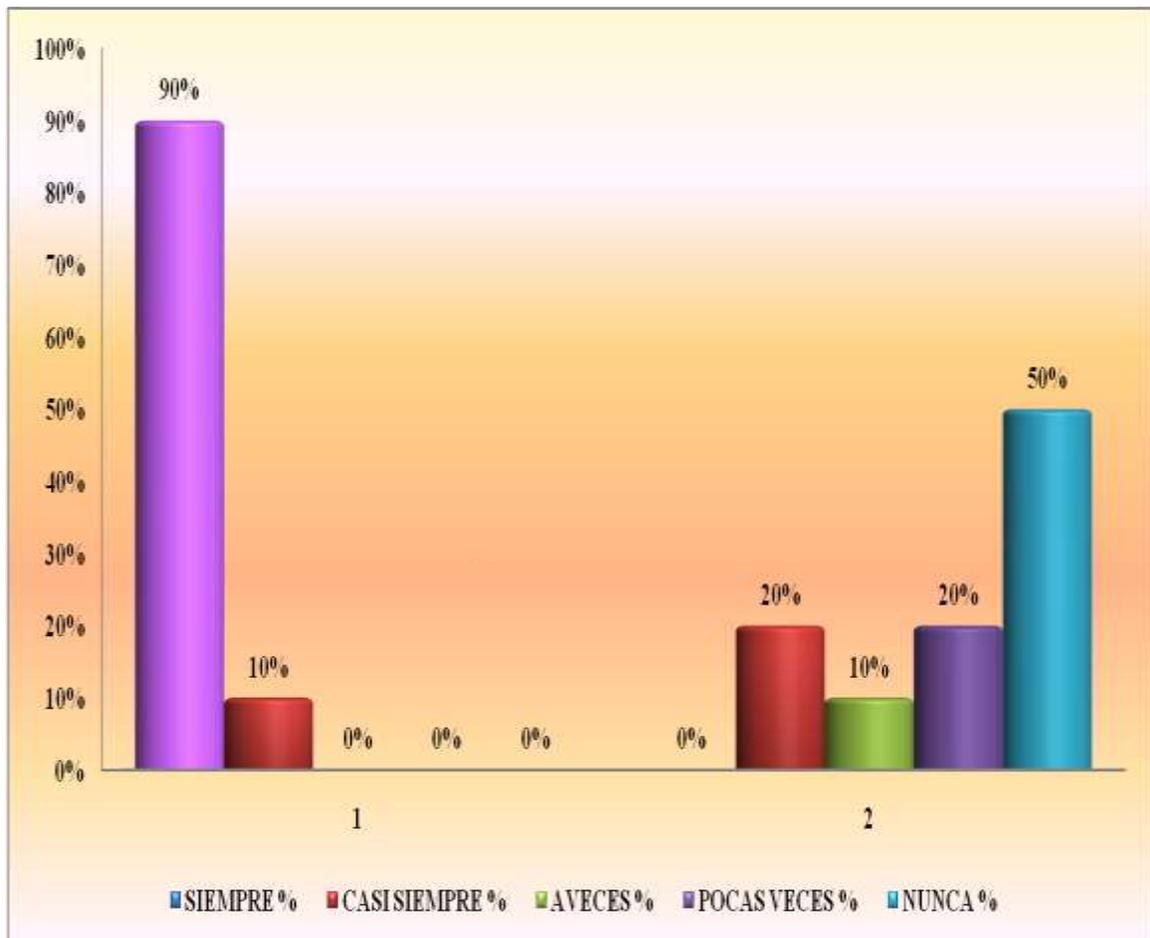
DIMENSIÓN: MÉTODOS DE MANDO

1. Consulto mis labores con plena confianza a mi superior.
2. Los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa.

CUADRO N°2. DIMENSIÓN DE MANDO

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	14	90%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%
2	0	0%	3	20%	2	10%	3	20%	8	50%

GRÁFICO N° 1.DIMENSIÓN DE MANDO



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En respuesta al ítem número 1, sobre sí “Consulto mis labores con plena confianza con mi superior”, respondieron un noventa por ciento (90%) siempre y diez por ciento (10%) casi siempre. En respuesta al ítem número 2, veinte por ciento (20%) de los encuestados respondió casi siempre, diez por ciento (10%) a veces, veinte por ciento (20%) pocas veces y cincuenta por ciento (50%) nunca, los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa

Se puede observar que con respecto a la dimensión de métodos de mando, el liderazgo es poder, políticas, influencia y estilo, que según Robbins (2004:314) “es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere autoridad formalmente asignada, las que los ocupan asumen el liderazgo”.

Cabe señalar, en cuanto a los ítems anteriores que existe un cierto nivel medio en el liderazgo, ya que según los resultados se puede inferir que los trabajadores en su mayoría están conformes con el trato que le dan sus superiores, y por consiguiente existe una confianza plena muy aparte de que medianamente los jefes se preocupan por la empresa, prestándole poca atención a la gestión del recurso humano.

Así como lo señala Gómez P. y Pereira N. (2006:25) “el aspecto central de toda gestión de recursos humanos y que por concepción debe ser tomado como tal, está relacionado a la importancia y el papel desempeñado por las personas en las organizaciones, siendo éstas las responsables de establecer los objetivos a cumplir”, por lo tanto se puede decir que en esta dimensión el líder es consultivo con relación de confianza.

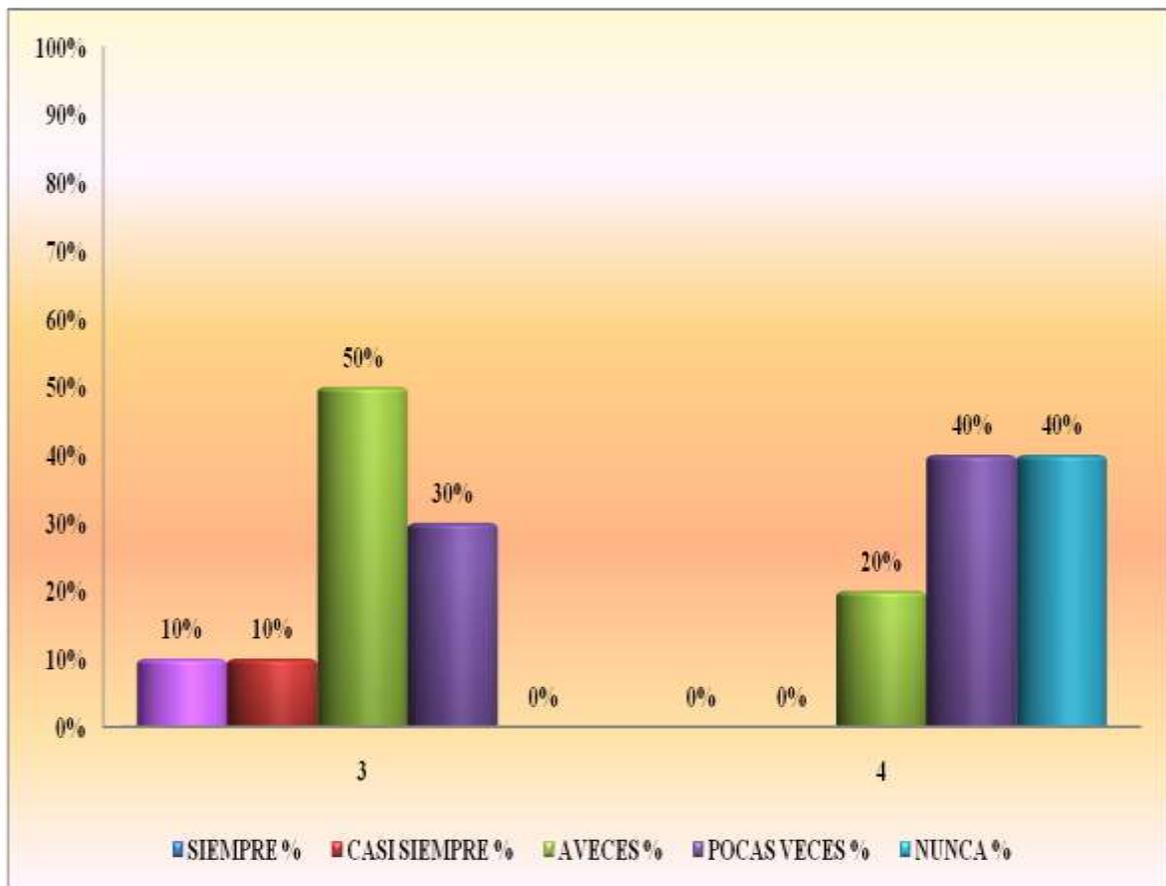
DIMENSIÓN: FUERZAS MOTIVACIONALES

3. Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo son motivadoras.
4. Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales

CUADRO Nº 3.DIMENSIÓN FUERZAS MOTIVACIONALES

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	2	10%	2	10%	8	50%	4	30%	0	0%
4	0	0%	0	0%	4	20%	6	40%	6	40%

GRÁFICO Nº 2.DIMENSIÓN DE MANDO



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En respuesta al ítem número 3, “Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo son motivadoras”, los trabajadores respondieron diez por ciento (10%) siempre, diez por ciento (10%) casi siempre, un cincuenta por ciento (50%) a veces y en un treinta por ciento (30%) pocas veces. En el ítem número 4, “Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales”, veinte por ciento (20%) a veces, un cuarenta por ciento (40%) pocas veces y un cuarenta por ciento (40%) nunca.

En relación a las repuestas de la dimensión fuerzas motivacionales, que son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, la motivación, es un proceso elemental que debe ser tomado en cuenta por las empresas de hoy en día para llevar a cabo el logro de sus objetivos. Herzberg (1959), propone, “para proporcionar la motivación en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el empleado continúe con su crecimiento personal”.

En esta dimensión del clima organizacional, se observó que las actividades que realizan los trabajadores en su puesto de trabajo no son motivadoras, existe una parte en donde no están suficientemente motivados, y en este caso a pesar de que se busca la armonía en el ambiente hay situaciones en las que no es así. Esto es una debilidad en cuanto a la motivación ya que el reconocimiento por los logros se utiliza como instrumento para crear un espíritu motivador, de lo contrario cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, el clima organizacional se deteriora progresivamente.

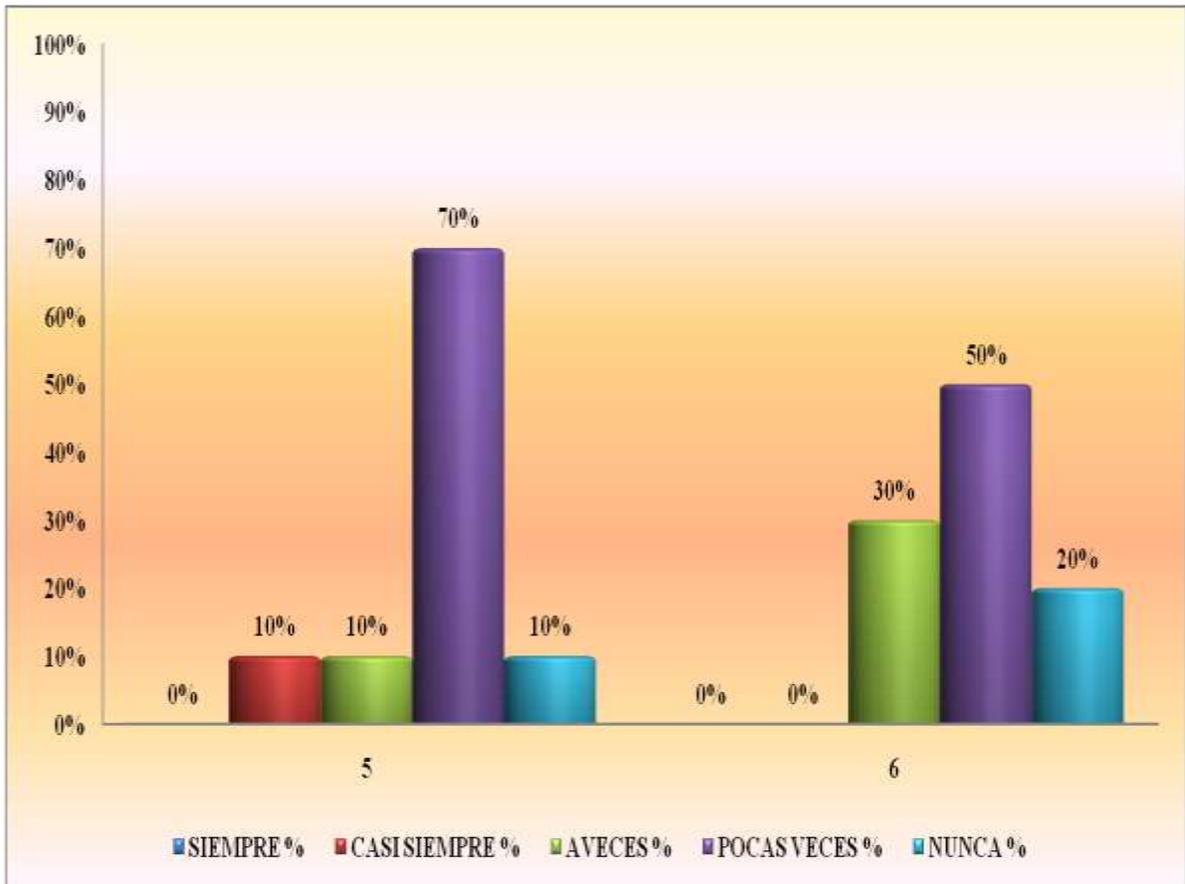
DIMENSIÓN: PROCESO DE COMUNICACIÓN Y DE INTERACCIÓN

- 5. La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada.
- 6. La comunicación es fluida entre todos los departamentos de la empresa.

CUADRO Nº 4. DIMENSIÓN PROCESO DE COMUNICACIÓN Y DE INTERACCIÓN

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0%	2	10%	2	10%	11	70%	1	5%
6	0	0%	0	0%	5	30%	8	50%	3	20%

GRÁFICO Nº 3. DIMENSIÓN PROCESO DE COMUNICACIÓN Y DE INTERACCIÓN



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En relación al ítem número 5, “La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada”, respondieron un diez por ciento (10%) casi siempre, un diez por ciento (10%) a veces, un setenta por ciento (70%) pocas veces y un diez por ciento (10%) nunca. En el ítem número 6, “La comunicación es fluida entre todos los departamentos de la empresa”, respondieron un treinta por ciento (30%) a veces, un cincuenta por ciento (50%) pocas veces mientras que un veinte por ciento (20%) nunca.

En base a las respuestas anteriores, en la dimensión proceso de comunicación e interacción, que es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

Esto refiere una marcada falta de comunicación entre los trabajadores interdepartamental, en donde la comunicación no es fluida, sincera y productiva; por lo tanto no es eficaz y no corresponde con lo que señala el autor Chiavenato (2008:87) cuando indica que la comunicación: “es un proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”. De igual manera, se observa que hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados.

DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

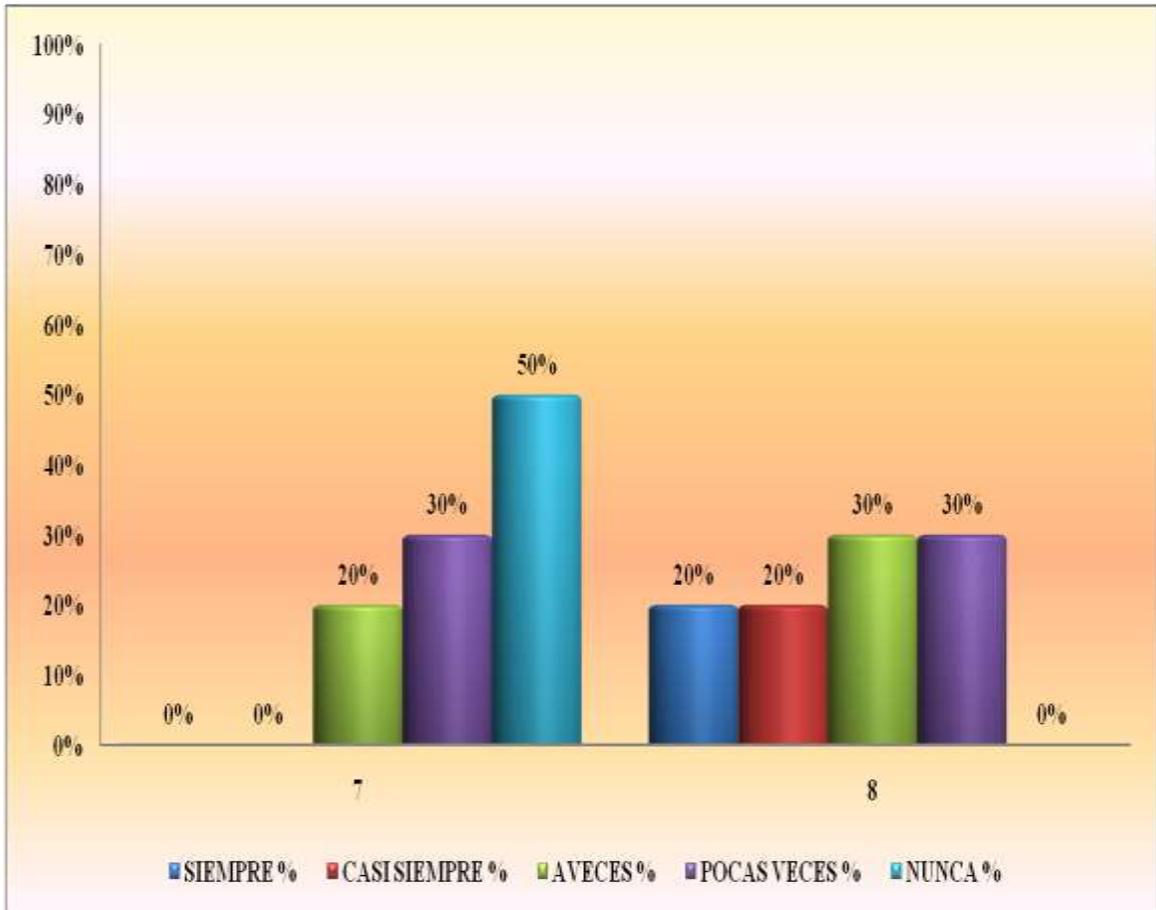
7. Mi jefe me informa de sus decisiones

8. Cuando tomé una decisión es basada en información total y adecuada.

CUADRO N°5. DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0%	0	0%	3	20%	5	30%	8	50%
8	3	20%	3	20%	5	30%	5	30%	0	0%

GRÁFICO N° 4. DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En relación al ítem número 7, “Mi jefe me informa de sus decisiones”, respondieron veinte por ciento (20%) a veces, treinta por ciento (30%) pocas veces y cincuenta por ciento (50%) nunca. En el ítem número 8, “Cuando tomó una decisión es basada en información total y adecuada”, veinte por ciento (20%) respondieron siempre, veinte por ciento (20%) casi siempre, treinta por ciento (30%) a veces, mientras que un treinta por ciento (30%) pocas veces.

Por lo anterior expuesto, se evidenció en la dimensión toma de decisiones: es la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones, para este caso de estudio se observó que sólo a veces o nunca los encuestados participan en la toma de decisiones y de igual manera cabe señalar, que a veces o casi nunca el jefe informa de sus decisiones.

Estas decisiones individuales o grupales tienen cada sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinantes en el rol de la gerencia de nuestras organizaciones. Para concluir se puede decir, que la toma de decisiones es un elemento de gran importancia tanto en el ámbito personal como en el laboral, ya que se considera, cierta guía o procedimientos, que ayudan a través de pasos secuenciales a resolver una situación desagradable.

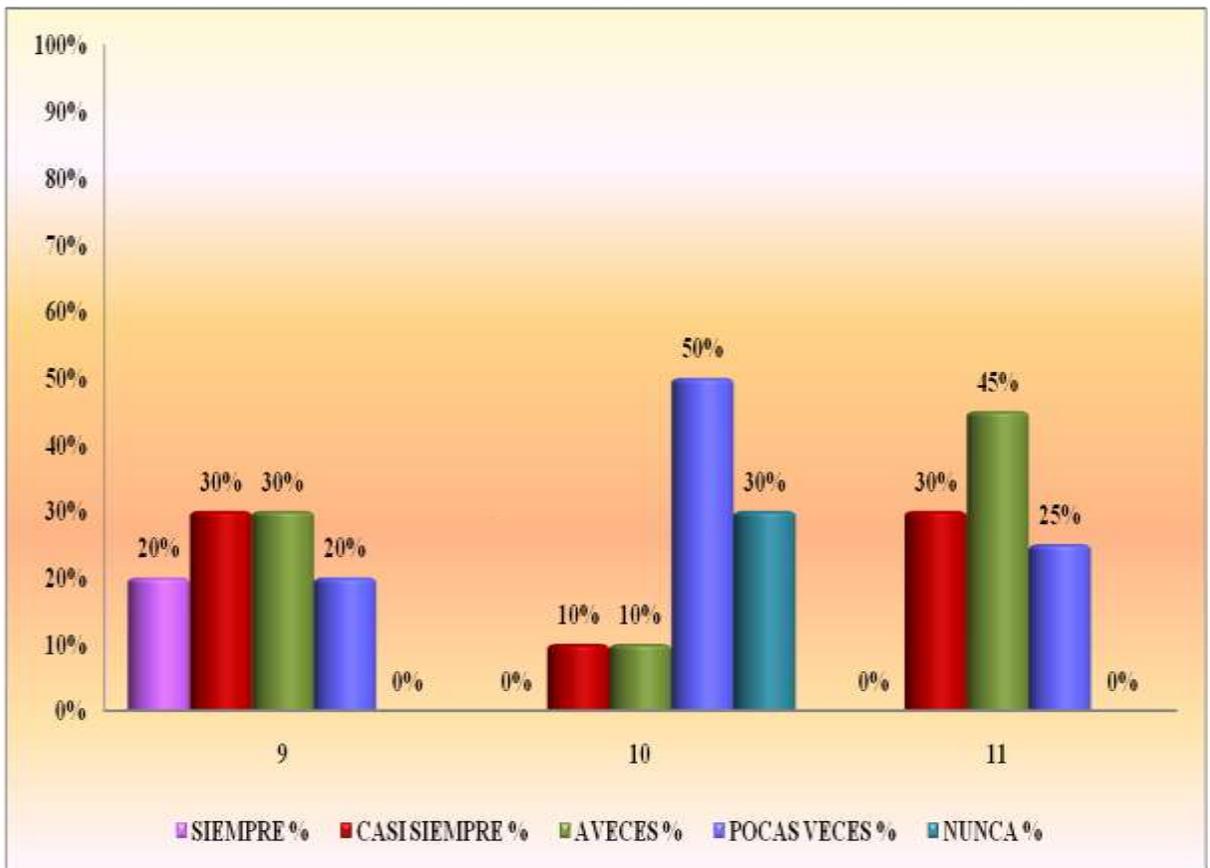
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

9. Los desacuerdos que se generan en mi área de trabajo, se resuelven con la participación de todos los miembros.
10. La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus integrantes.
11. Me siento en confianza con mi equipo de trabajo.

CUADRO N°6. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	3	20%	5	30%	5	30%	3	20%	0	0%
10	0	0%	2	10%	2	10%	8	50%	4	30%
11	0	0%	5	30%	7	45%	4	25%	0	0%

GRÁFICO N° 5. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En relación al ítem número 9, “Los desacuerdos que se generan en mi área de trabajo, se resuelven con la participación de todos los miembros”, respondieron un veinte por ciento (20%) siempre, un treinta por ciento (30%) casi siempre, un treinta por ciento (30%) a veces y veinte por ciento (20%) pocas veces. En el ítem número 10, sobre si “La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus integrantes”, respondieron casi siempre y a veces un diez por ciento (10%) en cada una, cincuenta por ciento (50%) pocas veces y treinta por ciento (30%) nunca. En el ítem número 11, “Me siento en confianza con mi equipo de trabajo”, treinta por ciento (30%) casi siempre, cuarenta y cinco por ciento (45%) a veces, mientras que un veinticinco por ciento (25%) pocas veces.

En la dimensión de relaciones interpersonales; todos los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsablemente a las tareas y se apoyan entre sí, se exhibe el trabajo en equipo. En tal sentido, se incide que la mayoría de los trabajadores encuestados señalan que se generan desacuerdos en su área de trabajo y no se resuelven participando todos los miembros, tampoco sienten confianza con su equipo de trabajo y esto es negativo en cuanto al clima, ya que al existir confianza en un grupo, este se ve, fortalecido de forma empresarial e institucional.

En el mismo orden de ideas, con la afirmación de compañerismo y unión entre sus integrantes, se obtuvo que pocas veces reciben apoyo de sus compañeros y que existe poco trabajo en equipo y colaboración a la hora de necesitar ayuda. Por esto, se difiere a la apreciación del autor: Elton Mayo, y Dickson cuando “afirman que debe existir una identidad de los grupos y que los trabajadores deben verse como miembros de grupos”.

DIMENSIÓN: CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

12. Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores

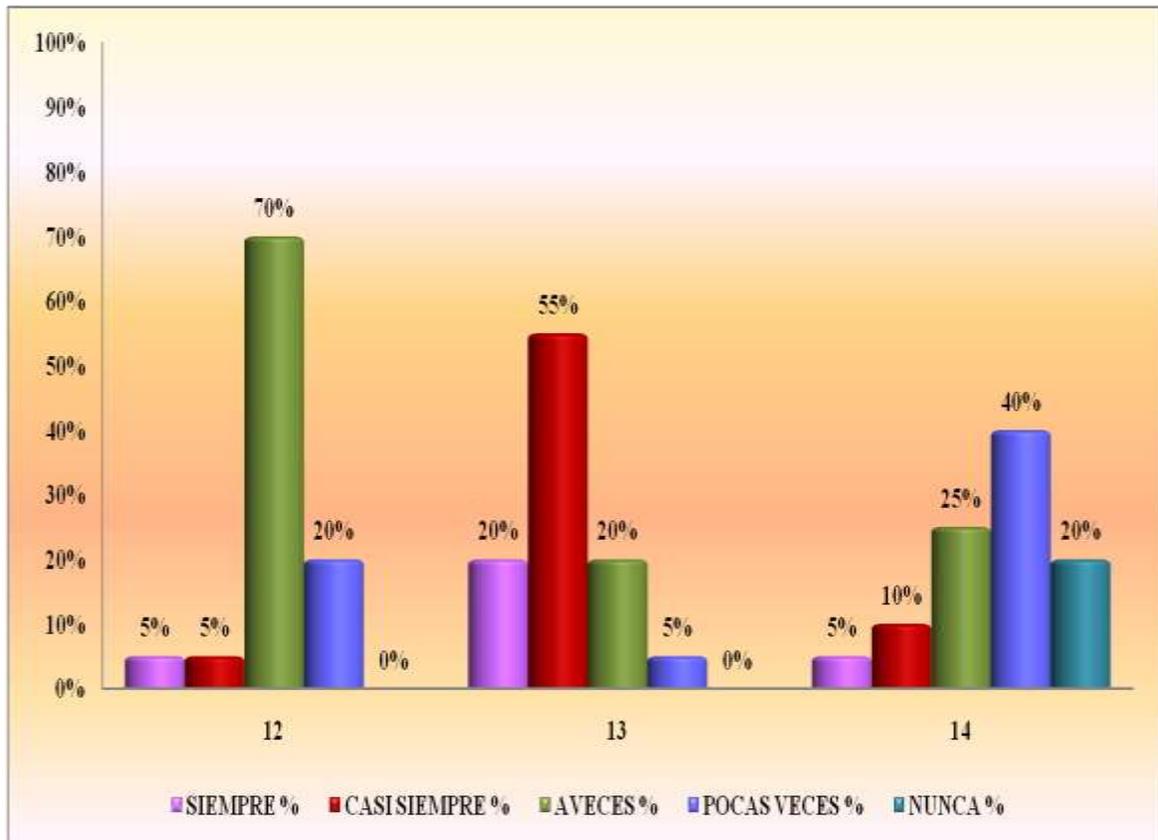
13. Recibo la dotación apropiada de los equipos de protección

14. Los recursos tecnológicos en la empresa son los adecuados.

CUADRO N°7. DIMENSIÓN CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12	1	5%	1	5%	14	70%	4	20%	0	0%
13	3	20%	9	55%	3	20%	1	5%	0	0%
14	1	5%	2	10%	4	25%	6	40%	3	20%

GRÁFICO N° 6. DIMENSIÓN CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En relación al ítem número 12, “Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores”, respondieron siempre y casi siempre un cinco por ciento (5%), setenta por ciento (70%) a veces y un veinte por ciento (20%) pocas veces. En el ítem número 13, “Recibo la dotación apropiada de los equipos de protección”, un veinte por ciento (20%) siempre, un cincuenta y cinco por ciento (55%) casi siempre, un veinte por ciento (20%) a veces, mientras que un cinco por ciento (5%) pocas veces. En el ítem número 14, “Los recursos tecnológicos en la empresa son los adecuados”, cinco por ciento (5%) respondieron siempre, un diez por ciento (10%) casi siempre, veinticinco por ciento (25%) a veces, cuarenta por ciento (40%) pocas veces y un veinte por ciento (20%) nunca.

En respuesta a la dimensión de condiciones ambientales de trabajo: se contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los equipos, las herramientas, el mobiliario, entre otros.

En este sentido se observó la respuesta: “Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores, donde casi todos los trabajadores contestaron casi siempre, siempre y a veces. Según Munch, (2006:122), “seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas”. Condiciones Ambientales de Trabajo, son las circunstancias físicas en que los empleados se encuentran cuando ocupa un cargo en la organización.

DIMENSIÓN: OBJETIVOS DE RESULTADOS O DE PERFECCIONAMIENTO

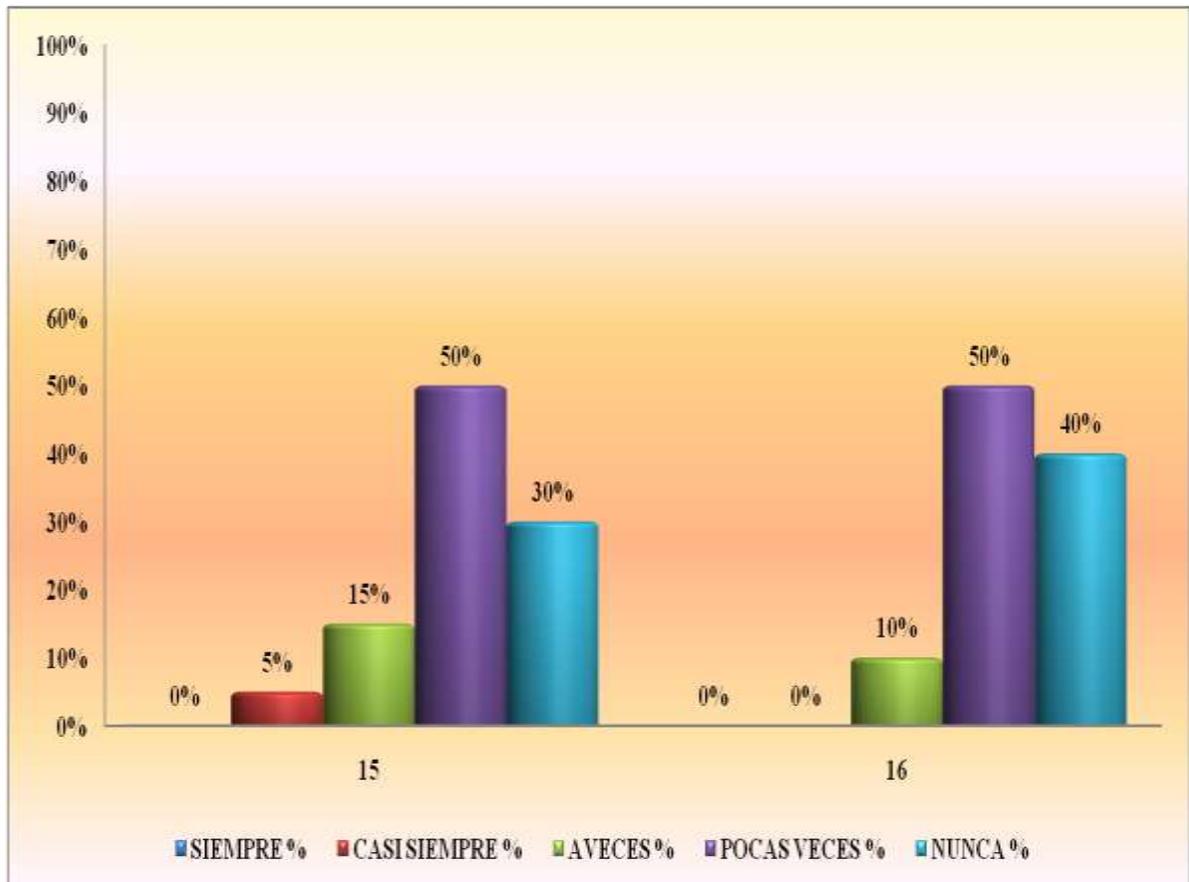
15. La empresa se preocupa por mantener y fomentar mi crecimiento profesional (formación técnica, académica, cursos, entre otros)

16. Participo en las actividades de capacitación dictadas por la empresa.

CUADRO N°8. DIMENSIÓN OBJETIVOS DE RESULTADOS

ÍTEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		AVECES		POCAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	0	0%	1	5%	2	15%	8	50%	5	30%
16	0	0%	0	0%	1	10%	8	50%	7	40%

GRÁFICO N° 7. DIMENSIÓN OBJETIVOS DE RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En relación al ítem número 15, “La empresa se preocupa por mantener y fomentar mi crecimiento profesional (formación técnica, académica, cursos, entre otros)”, respondieron: cinco por ciento (5%) casi siempre, quince por ciento (15%) a veces, cincuenta por ciento (50%) pocas veces y treinta por ciento (30%) nunca. En el Ítem número 16, sobre si “Participo en las actividades de capacitación dictadas por la empresa”, respondieron un diez por ciento (10%) a veces, cincuenta por ciento (50%) pocas veces y un cuarenta por ciento (40%) nunca.

En respuesta a la dimensión objetivos de resultados o de perfeccionamiento, se refiere la planificación así como la formación deseada, de acuerdo a los resultados encontrados: muy pocas veces reciben adiestramiento y capacitación adecuada para las actividades que desempeñan, solo un número reducido reciben este beneficio. Muy pocas veces reciben la formación por parte de la empresa en el ramo de transporte terrestre, la mayoría no participa en las actividades de capacitación dictada por la empresa.

Por lo tanto, los resultados obtenidos no corresponden con lo que señala Morín (1999:48), cuando afirma que la capacitación o adiestramiento “constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios que les permitan aplicar y desarrollar las aptitudes para realizar el trabajo en forma eficiente”. Debido a que la empresa en el ramo de transporte terrestre no les brinda a sus trabajadores una capacitación adecuada que les permita alcanzar los conocimientos antes mencionados.

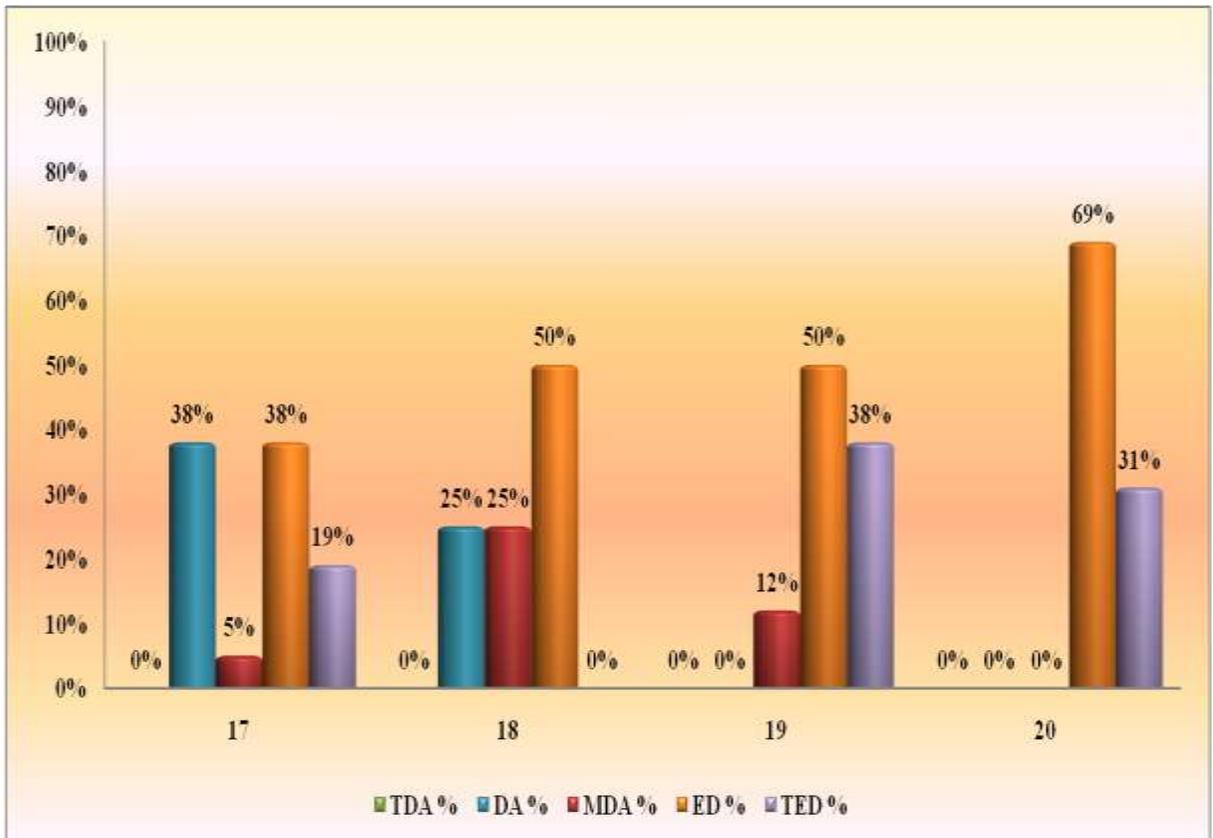
DIMENSIÓN: SISTEMA DE RECOMPENSA

- 17. Mi salario es acorde a mi cargo
- 18. Estoy en esta empresa porque me ofrece buenos beneficios
- 19. Tengo oportunidad de ascender a un cargo superior por desempeño laboral
- 20. Me premian por mi desempeño laboral

CUADRO Nº9. DIMENSIÓN SISTEMA DE RECOMPENSA

ÍTEMS	TDA		DA		MDA		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	0	0%	6	38%	1	5%	6	38%	3	19%
18	0	0%	4	25%	4	25%	8	50%	0	0%
19	0	0%	0	0%	2	12%	8	50%	6	38%
20	0	0%	0	0%	0	0%	11	69%	5	31%

GRÁFICO Nº 8. DIMENSIÓN SISTEMA DE RECOMPENSA



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

Los resultados expresan que en el ítem 17, treinta y ocho por ciento (38%) de los trabajadores están de acuerdo, cinco por ciento (5%) medianamente de acuerdo, treinta y ocho por ciento (38%) está en desacuerdo y diecinueve por ciento (19%) totalmente en desacuerdo, en que el salario percibido es acorde a la responsabilidad del cargo que ocupan.

Por otro lado, en el ítem número 18, los resultados arrojan que los trabajadores se encuentran de acuerdo y medianamente de acuerdo en que está en la empresa porque ofrece buenos beneficios, dichas alternativas se destaca en veinticinco por ciento (25%) cada una, sin embargo un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo, por lo que en este aspecto no llena las expectativas de la mayoría de los empleados.

Dejando en evidencia la desmotivación en este aspecto, en tal sentido, es importante resaltar el impacto de la remuneración como elemento de satisfacción en el trabajo, para el alcance de los objetivos y el aumento de la productividad, como lo menciona el teórico Vroom (1960) citado por Koontz y Wehrich (1998) quien expuso que el salario es considerado como una de las fuentes de motivación para el trabajador. Asimismo, está la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), citado por Robbins (2004), desarrolló un modelo de motivación de dos factores, el cual afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento y factores motivacionales o satisfactorios.

Cabe destacar, que evidencia que el factor beneficio al igual que el salario es muy importante para que el personal presente un buen rendimiento, siempre que exista relación entre las actividades que ejecuta y lo percibido monetariamente, según estos resultados, se menciona al teórico Vroom citado por Koontz y Wehrich (1998), quien expresó que trabajando bajo este modelo, el trabajador se verá motivado al desarrollar sus actividades, siempre que la necesidad que posea gire en torno a los beneficios percibidos.

En relación al ítem número 19, doce por ciento (12%) está medianamente de acuerdo, el cincuenta por ciento (50%) de los empleados del departamento está en desacuerdo y treinta y tres por ciento (33%) totalmente en desacuerdo sobre la existencia de oportunidades de ascensos de sus puestos de trabajo.

En el ítem número 20, la tendencia de los resultados se orienta en que un sesenta y nueve por ciento (69%) de los encuestados está en desacuerdo en la afirmación y un treinta uno por ciento (31%) está totalmente en desacuerdo, en que lo premian por su desempeño, lo cual expresa que no han recibido beneficios no salariales por parte de la empresa del sector transporte terrestre.

Dichas oportunidades pueden asociarse con las necesidades que siente el individuo por alcanzar sus metas, en tal sentido, los teóricos Locke y Latham (2002), expresaron que estas son las que una persona trata de lograr por medio de sus esfuerzos y comportamiento; también se debe retar las competencias del empleado, dar participación a los individuos lo cual dará aceptación por tanto un mejor desempeño, el 83% refleja su desacuerdo en que existan oportunidades de ascenso en el puesto de trabajo.

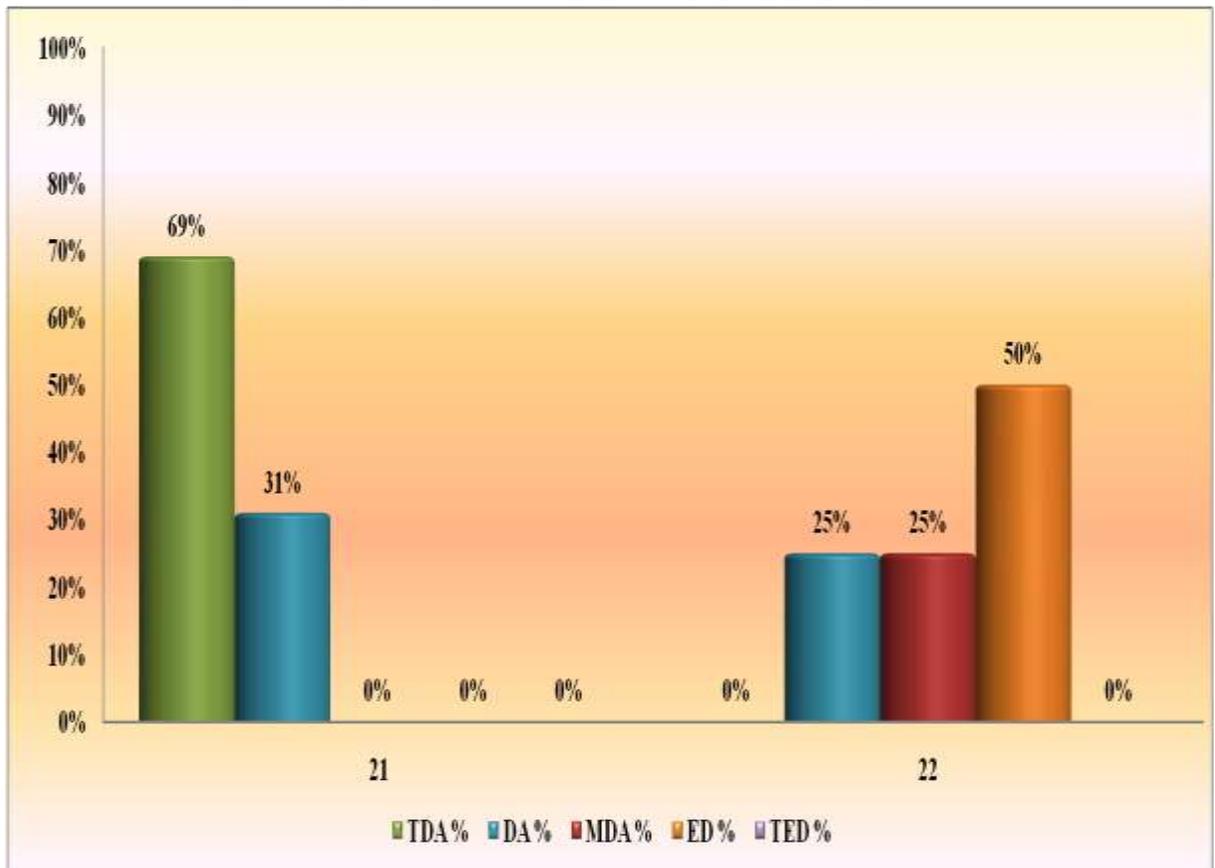
DIMENSIÓN: FISIOLÓGICAS

- 21. El programa alimenticio de la organización no llena mis expectativas
- 22. El tiempo asignado para el descanso laboral no satisface sus necesidades básicas

CUADRO Nº10. DIMENSIÓN FISIOLÓGICAS

ÍTEMS	TDA		DA		MDA		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
21	0	69%	6	31%	0	0%	0	0%	0	0%
22	0	0%	4	25%	4	25%	8	50%	0	0%

GRÁFICO Nº 9. DIMENSIÓN FISIOLÓGICAS



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En respuesta al ítem número 21, sesenta y nueve por ciento (69%) expresan estar totalmente de acuerdo y treinta y un por ciento (31%) de acuerdo, de que el programa alimenticio de la organización no llena las expectativas del trabajador. En cuanto, al ítem n°22, veinticinco por ciento (25%) señala que esta medianamente de acuerdo, veinticinco por ciento (25%) en desacuerdo, mientras que cincuenta por ciento (50%) totalmente en desacuerdo, de que el tiempo asignado para el descanso laboral no satisface sus necesidades básicas.

Todo esto difiere por lo mencionado en la Jerarquía de necesidades de Maslow (1943), referido por Chiavenato (2008), que plantea que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, que en cada persona existe un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales que van desde las necesidades primarias a las secundarias. Estas necesidades son, Fisiológicas, que son necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren al hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales.

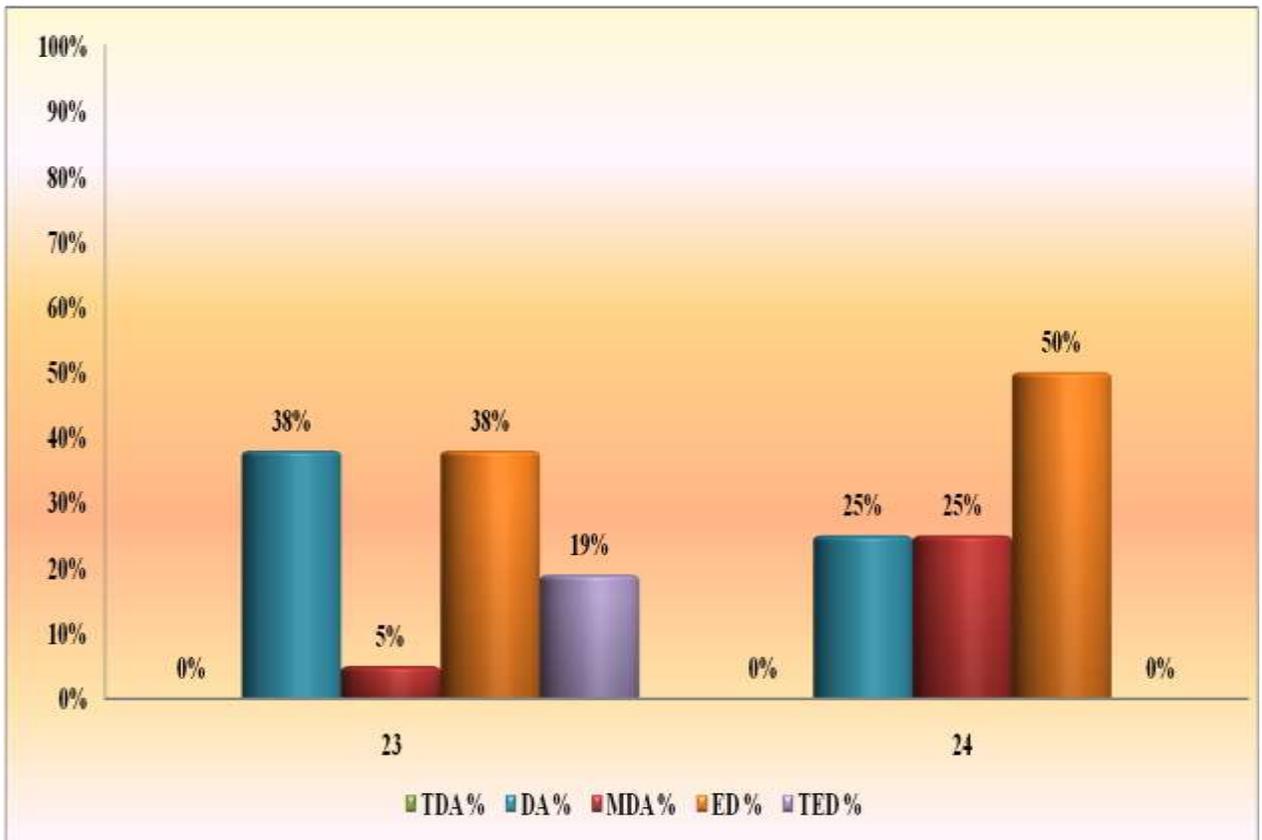
DIMENSIÓN: SEGURIDAD

- 23. La estabilidad laboral no es uno de los aspectos importantes que ofrece la empresa
- 24. El plan de HCM que brinda la empresa cubre mis necesidades y la de mi grupo familiar

CUADRO Nº11. DIMENSIÓN SEGURIDAD

ÍTEMS	TDA		DA		MDA		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	0	0%	6	38%	1	5%	6	38%	3	19%
24	0	0%	4	25%	4	25%	8	50%	0	0%

GRÁFICO Nº 10. DIMENSIÓN SEGURIDAD



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En relación al ítem n°23, treinta y ocho por ciento (38%) de los empleados expresan estar de acuerdo, cinco por ciento (5%) medianamente de acuerdo, treinta y ocho por ciento (38%) en desacuerdo y diecinueve por ciento (19%) totalmente en desacuerdo, de que la estabilidad laboral no es uno de los aspectos importantes que ofrece la empresa objeto de estudio. Por otro lado, en el ítem n°24, veinticinco por ciento (25%) está de acuerdo, veinticinco por ciento (25%) medianamente de acuerdo, treinta y un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo, en relación al enunciado “el plan de HCM que brinda la empresa cubre las necesidades y la de su grupo familiar”.

Por lo que se puede inferir que si se cubren partes de las necesidades básicas y sienten seguridad laboral, por lo tanto esto puede influir positivamente en la motivación y en el desempeño de las labores del personal. Esto concuerda por lo planteado en la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943), referido por Chiavenato (2008), que otras de las necesidades en su pirámide se encuentra la de seguridad, que son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales.

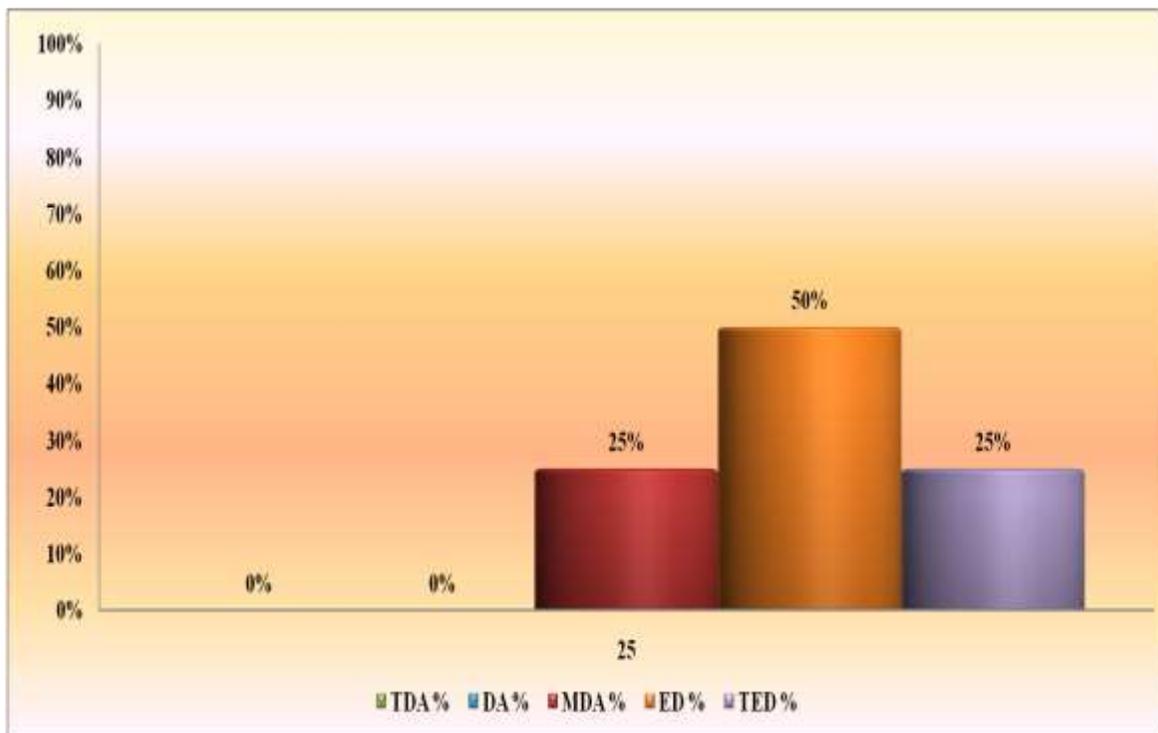
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

25. Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo

CUADRO Nº12. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

ÍTEMS	TDA		DA		MDA		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	0	0%	0	0%	4	25%	8	50%	4	25%

GRÁFICO Nº 11. DIMENSIÓN SEGURIDAD



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

Respecto a la dimensión relaciones interpersonales, en el ítem número 25, recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo, veinticinco por ciento (25%) respondió que está medianamente de acuerdo,

cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo y veinticinco por ciento (25%) respondió está totalmente en desacuerdo.

En relación a la dimensión relaciones interpersonales, estas son las relaciones existentes y colaboración entre el personal, cuando los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable, entusiasmo a las tareas y se apoyan entre sí, exhibe el trabajo en equipo. En el mismo orden de ideas, con la afirmación de si recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo, según las respuestas obtenidas en el instrumento aplicado se obtuvo que la mayoría está en desacuerdo, y no reciben apoyo de sus compañeros para poder cumplir con los objetivos propuesto. Debido a los resultados encontrado se puede apreciar que esto difiere con lo planteado por Maslow citado por Chiavenato (2008) en su teoría de la Jerarquía de Necesidades, que plantea en su pirámide en el tercer eslabón, las necesidades sociales, que señala que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros.

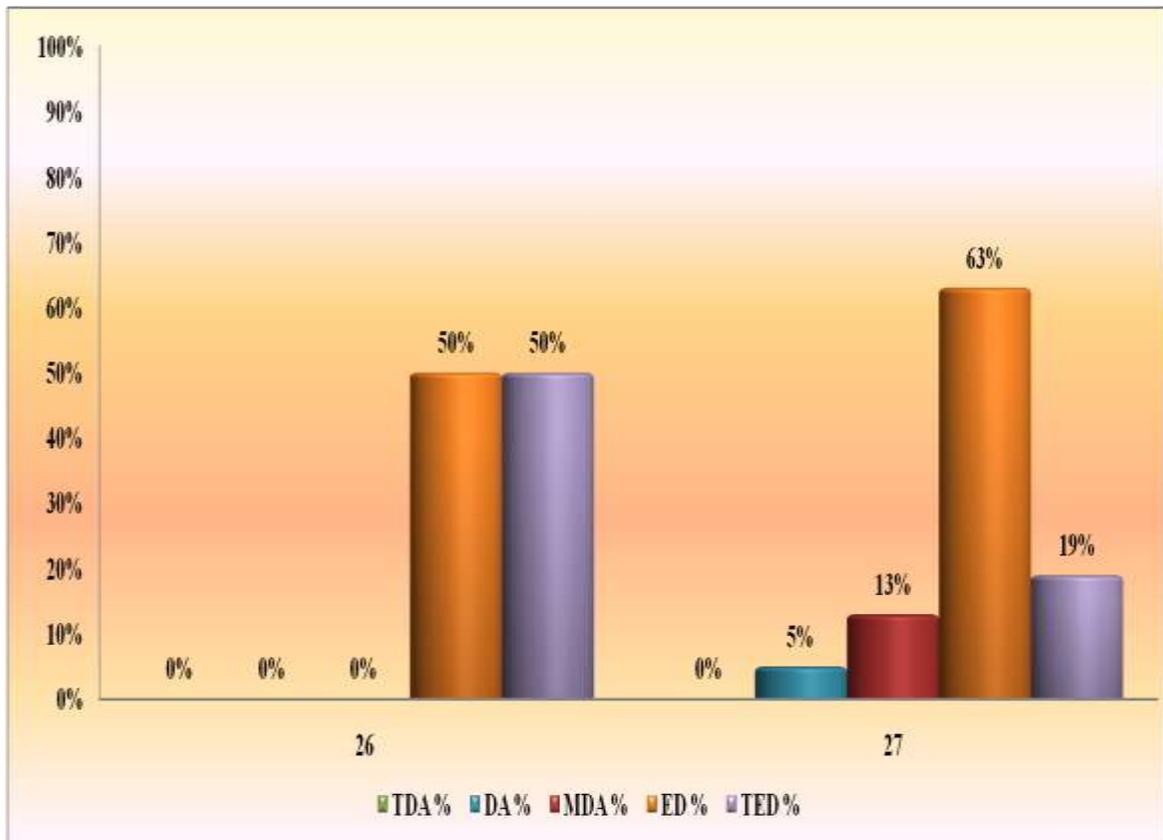
DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

- 26. Todos los miembros de mi equipo de trabajo participamos en la toma de decisiones.
- 27. Mi jefe toma decisiones oportunas en cuanto al desarrollo del trabajo

CUADRO Nº12. DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

ÍTEMS	TDA		DA		MDA		ED		TED	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
26	0	0%	0	0%	0	0%	8	50%	8	50%
27	0	0%	1	5%	2	13%	10	63%	3	19%

GRÁFICO Nº 11. DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES



Fuente: Elaboración propia (2015)

Interpretación

En respuesta a el ítem número 26 sobre todos los miembros de mi equipo de trabajo participamos en la toma de decisiones, se observó que respondieron de la siguiente manera: cincuenta por ciento (50%), en desacuerdo y otro cincuenta por ciento (50%) totalmente en desacuerdo. En relación al ítem número 27, que indica mi jefe toma decisiones oportunas en cuanto al desarrollo del trabajo, cinco por ciento (5%) está de acuerdo, trece por ciento (13%) medianamente de acuerdo, sesenta y tres por ciento (63%) en desacuerdo y diecinueve por ciento (19%) totalmente en desacuerdo.

Por lo anterior expuesto, se evidenció en la Dimensión Toma de Decisiones, es la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones, en este sentido Goncalves (2008), señala que en la motivación se encuentran variables como: ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones; las cuales afectan al desempeño laboral ya que originan insatisfacción en el trabajador, para este caso de estudio se observó que los encuestados no participan en la toma de decisiones y de igual manera cabe, señalar que no pueden tomar decisiones sin consultar con su jefe inmediato.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de analizar la información recolectada a través del instrumento se pueden establecer las siguientes conclusiones.

En relación al objetivo número uno, “**Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre**”, en tal sentido, se puede observar que en el primer ítem, los trabajadores en un ochenta por ciento aseguran que pocas veces y nunca, reciben retroalimentación de su jefe, causando de este modo descontento entre ellos, ya que no existe esa motivación en el desempeño de su labor. En este mismo orden de ideas, en su mayoría no tiene plena confianza con su jefe para consultar sus labores, creando un clima tenso y de desconfianza, asimismo se observa que las funciones pocas veces son repartidas equitativamente.

De igual manera, se determinó que los trabajadores muy pocas veces reciben el adiestramiento y la capacitación adecuada para las actividades que ejecutan; impidiendo así el crecimiento profesional de los mismos. En la organización objeto de estudio, existe la falta de comunicación entre los trabajadores y entre los departamentos; en donde la comunicación no es fluida, sincera y productiva, por lo tanto no es eficaz.

Cabe señalar, que existe un cierto nivel muy bajo en el liderazgo, ya según los resultados se puede inferir que los trabajadores en su mayoría no están conformes con el trato que le dan sus superiores, y por consiguiente no existe una confianza plena muy aparte de medianamente los jefes se

preocupan por la empresa, prestándole poca atención a la gestión del recurso humano.

Así como lo señala Gómez P. y Pereira N. (2006:25), que el aspecto central de toda “gestión de recursos humanos y que por concepción debe ser tomado como tal, está relacionado a la importancia y el papel desempeñado por las personas en las organizaciones, siendo éstas las responsables de establecer los objetivos a cumplir”, por lo tanto se puede decir que en esta dimensión según la escala de Likert el líder es autocrático sin ninguna relación de confianza.

En esta dimensión del clima organizacional, se observó que las actividades que realizan los trabajadores en su puesto de trabajo no son motivadoras, existe una parte en donde están suficientemente motivados, y en este caso a pesar de que se busca la armonía en el ambiente hay situaciones en las que no es así. En cuanto, a si recibe reconocimiento por su trabajo, está se inclina la mayoría a pocas veces y nunca, asimismo la mayoría de los trabajadores no están satisfechos con el reconocimiento que recibe en su trabajo, ya no le parece el adecuado.

Existe debilidad en cuanto a la motivación ya que el reconocimiento por los logros se utiliza como instrumento para crear un espíritu motivador, de lo contrario cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, un sueldo acorde al desempeño, en donde no se tome en cuenta la iniciativa y creatividad, y no se satisfagan las necesidades básicas, aparece la apatía, prevalece la desconfianza y el clima organizacional se deteriora progresivamente.

En respuesta al objetivo número dos, “**Describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte terrestre**”, en cuanto al clima organizacional cabe señalar la reacción que tiene un individuo es diferente a la de otro y ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que este tiene de ésta. Como dice Brunet (2006:28) “si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”. Por otro lado existen cuatro factores que explican la naturaleza de los microclimas dentro de una organización, estos factores según Likert citado por Brunet (2006:29), se pueden definir entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

En tal sentido, se realizó un análisis de acuerdo al sistema de evaluación que se planteó en las bases teóricas según Likert citado por Brunet (2006), en dónde los climas así obtenidos, se sitúan sobre un conjunto que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Estos tipos de climas o sistemas son los siguientes:

- Sistema I. Autoritarismo explotador.
- Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- Sistema III. Consultivo.
- Sistema IV. Participación de grupo.

Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones abiertas y cerradas que generalmente se asocian con el análisis del clima.

En tal sentido, según los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se puede concluir que el clima organizacional de la empresa en el ramo de transporte terrestre objeto de estudio, se encuentra según sus características en un clima organizacional Sistema I. Autoritarismo explotador, sin embargo se encontraron características del Sistema II. Autoritarismo Paternalista, en dónde:

En cuanto, a los métodos de mando, es estrictamente autocrático, sin ninguna confianza superiores/subordinados. Sus fuerzas motivacionales están descritas en los siguientes factores:

- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.
- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.

- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.
- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder, y algunas veces en el miedo.
- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.
- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Se encuentra insatisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.
- Desempeño Laboral no se le informa como realizan sus actividades, por lo tanto no existe efectividad en la evaluación de desempeño.

En el proceso de influencia, no existe el trabajo en equipo y poca influencia mutua y más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. Por otro lado, en los procesos de establecimiento de objetivos, estos son más que órdenes, parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca. Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la

distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. De igual manera comunicación ascendente, y lateral. Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre. El control no se efectúa más que en la cumbre, los elementos son muchas veces falsos o inadecuados donde existe una organización informal se busca reducir el control formal.

RECOMENDACIONES

Con el propósito darle respuesta al objetivo número tres, ***“Indicar los aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre”***. A continuación se describen las siguientes recomendaciones que se deberían tomar en cuenta en cada una de las dimensiones afectadas:

Fomentar la capacitación de los trabajadores y el personal directivo de la empresa, a través de talleres, cursos, seminarios, charlas, que se encuentren orientadas a las actividades que realizan, con el propósito de elevar los conocimientos, que les permitan crecer profesionalmente y tener una visión más clara de los procesos de trabajo, aportando así ideas que puedan solucionar situaciones adversas y contribuyan con el mejoramiento de la organización. Para cubrir con éxito, la sugerencia antes mencionada, se debería evaluar los procesos de capacitación para medir la reacción, conducta o resultados de dicho proceso.

En relación a la motivación debería ser incrementada por parte de los jefes a sus subordinados, con factores de motivación, tales como: reconocimientos, premios, incentivos salariales, actividades de recreación y esparcimiento, viajes fuera de la ciudad y del país, palabras de felicitaciones al momento de cumplir eficazmente con sus funciones; con el fin de mantener al trabajador a gusto con la organización.

Propiciar espacios para la comunicación efectiva con la finalidad de aumentar los niveles de la comunicación entre los trabajadores, jefes de departamento, y directores, a través de retroalimentaciones entre los miembros que conforman la organización, compartir las experiencias adquiridas y las decisiones emanadas por el presidente de la empresa, hacer reuniones, implementación de medios como: avisos, carteleras, oficios, memorando, entre otros. Todos estos elementos hacen que el personal que labora, trabaje bajo una misma perspectiva trayendo como beneficio el buen desarrollo del trabajo en equipo, lo cual es imprescindible en toda la organización.

Por otro lado, no descuidar el resto de las dimensiones estudiadas como: condiciones ambientales de trabajo, liderazgo, innovación, trabajo en equipo, satisfacción laboral, participación, y toma de decisiones, ya que se encontraron ciertas debilidades que perturban el clima organizacional y no permite alcanzar los objetivos de la organización.

Realizar las evaluaciones de desempeño efectivamente e informar a los trabajadores de los resultados, es decir difundir los resultados de las evaluaciones de desempeño a cada uno de los trabajadores.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2004). **Desempeño por Competencias**. Evaluaciones de 360°. Granica, Argentina

Amorós, Eduardo (2007). **Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas**. Libro en Línea Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>.

Arias, Fidias (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.

Balestrini, Mirian (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial Consultores Asociados. Caracas Venezuela.

Brunet, Louis (2006). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias**. Trillas, México. Busot.

Caligiore, Cecilia y Díaz Tomás (2003). **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso**. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.

Chiavenato Idalberto (2008) **Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las Organizaciones**. MC Graw Hill. México.

Chourio, José (2006). **Estadística I Aplicada a la Investigación Educativa**. Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela

De Cenzo, David (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Limusa Wiley.

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicio y Respuesta**. Editorial Universidad de Carabobo. Venezuela

Dessler, Gary (2001). **Organización y Administración Enfoque Situacional**. México Prentice Hall. México.

Ducci, María Angélica (2007). **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, OIT**. Documento en línea. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf [Consulta: 2015, julio 21]

García, Fernando (2006). **El Clima en las Organizaciones**. México. Editorial Panapo.

García, María (2012). **Clima Organizacional del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Metalúrgica del Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado, para optar al título de Licenciado en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Gómez, Pedro y Pereira, Nubia (2006). **Fortalezas y debilidades de los sistemas de información automatizados utilizados como apoyo para la toma de decisiones de la gerencia de recursos humanos de un grupo de empresas manufactureras ubicadas en la zona industrial sur de la ciudad de Valencia. Edo. Carabobo**. Tesis de grado. Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Goncalves, Alexis (2008). **Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad**. Latinoamericana para la Sociedad (SLC).

González, Roberto (2011). **Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional como Factor Determinante en la Eficiencia del Personal que Labora en los Tribunales del Estado Carabobo**. Trabajo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, en la Universidad de Carabobo.

Gordon, Judith (1997). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.

Granel, Elena (1997). **Éxito Gerencial y Cultural. Retos y Oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA. Caracas.

Hall, Richard (1996). **Estructura, Procesos y Resultados**. Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2008). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz (1998). **Administración. Una Perspectiva Global**. 11ª Edición. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. México.

Koontz, Harold y Welhrich, Heintz. (2004). **Elementos de Administración**. Enfoque Internacional. Sexta Edición. México, Mc Graw-Hill

Mantilla, Saúl (2004). **Estructura Conceptual Integrada**. Ediciones Ecor. Colombia

Martínez, Luisa (2008). **Clima Organizacional**. Prentice Hall. México.

Milkovich, Gabriel y Boudrem, Tomás (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia**. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

Morín, Edgar (1999). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro**. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Medellín Colombia.

Munch, Lourdes (2006). **Administración de Capital Humano**. Editorial Trillas. México.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2007). **Formación basada en competencia laboral**. Situación actual y perspectivas.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2da Edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.

Palomo, María (2010). **Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo**. 6ta. Edición. México

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. Hispanoamérica. México D.F.

Rodríguez, Andrés; Paz, María; Lizana, José y Cornejo, Felipe (2011). Clima y Satisfacción Laboral Como Predictores del Desempeño: en una Organización Estatal Chilena. Revista Dialnet. Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile, Chile.

Sabino, Carlos (2006). **El Proceso de Investigación**. Panapo, Caracas. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.

Stoner James, Freeman Edgar y Gilbert Daniel (2006). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México

Trejo, Melisendra (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas del Sector Alimentos del Grupo Sindoni**. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de empresas mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Villegas, José (1988). **Administración de Personal**. Ediciones Vega S.R.L. Caracas.

Werther William y Davis Keith. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGRAW-HILL. México.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



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



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

Estimado trabajador (a) a continuación se le presenta un cuestionario que tiene por finalidad **Analizar el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia estado Carabobo, para la formulación de aspectos que generen mejora**, mediante las cuales se desea conocer sus apreciaciones. La información que usted suministre es de carácter confidencial, teniendo una orientación exclusivamente académica para la elaboración del Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Se le agradece la máxima colaboración y sinceridad al responder.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente antes de responder cada afirmación.
- Responda de acuerdo a la escala que se le presenta, marcando con una equis (x) en la casilla correspondiente, de acuerdo a sus apreciaciones la respuesta que considere correcta.
- Marque una opción por cada aspecto.

Escala del cuestionario: SIEMPRE (S) CASI SIEMPRE (CS) A VECES (AV) POCAS VECES (PV) NUNCA (N) y la segunda parte con una escala: (TDA) TOTALMENTE DE ACUERDO; (DA) DE ACUERDO; (MDA) MEDIANAMENTE DE ACUERDO; (ED) EN DESACUERDO Y (TED) TOTALMENTE DESACUERDO.

CUESTIONARIO

ÍTEMS	AFIRMACIÓN	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Pocas Veces	Nunca
1.	Consulto mis labores con plena confianza a mi superior.					
2.	Los jefes se preocupan más por sus propios intereses que por los de la empresa.					
3.	Las actividades que realizó en mi puesto de trabajo son motivadoras.					
4.	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales					
5.	La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada.					
6.	La comunicación es fluida entre todos los departamentos de la empresa.					
7.	Mi jefe me informa de sus decisiones					
8.	Cuando tomé una decisión es basada en información total y adecuada.					
9.	Los desacuerdos que se generan en mi área de trabajo, se resuelven con la participación de todos los miembros.					
10.	La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre sus integrantes.					
11.	Me siento en confianza con mi equipo de trabajo.					
12.	Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores					
13.	Recibo la dotación apropiada de los equipos de protección					
14.	Los recursos tecnológicos en la empresa son los adecuados.					
15.	La empresa se preocupa por mantener mi crecimiento profesional (formación técnica, académica, cursos, entre otros)					
16.	Participo en las actividades de capacitación dictadas por la empresa.					

ÍTEMS	AFIRMACIÓN	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
17.	Mi salario es acorde a mi cargo					
18.	Estoy en esta empresa porque me ofrece buenos beneficios					
19.	Tengo oportunidad de ascender a un cargo superior por desempeño laboral					
20.	Me premian por mi desempeño laboral					
21.	El programa alimenticio de la organización no llena mis expectativas					
22.	El tiempo asignado para el descanso laboral no satisface sus necesidades básicas					
23.	La estabilidad laboral es uno de los aspectos importantes que ofrece la empresa					
24.	El plan de HCM que brinda la empresa cubre mis necesidades y la de mi grupo familiar					
25.	Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo					
26.	Todos los miembros de mi equipo de trabajo participamos en la toma de decisiones.					
27.	Mi jefe toma decisiones oportunas en cuanto al desarrollo del trabajo					

ANEXO B
CONFIABILIDAD



CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
2	4	2	4	1	1	2	3	1	1	1	20
3	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	43
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	46
6	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	45
7	4	2	5	5	4	2	5	4	1	5	37
8	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	45
9	2	2	1	3	1	2	1	1	1	1	15
10	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	46
11	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	47
12	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	45
13	3	2	4	5	1	4	5	4	4	5	37
14	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	43
15	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	14
16	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	14
17	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	14
18	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	14
19	3	2	4	4	5	5	5	4	3	4	39
20	2	3	3	4	5	1	5	5	2	4	34
21	1	4	2	2	1	1	4	2	4	3	24
22	4	2	2	2	2	3	2	4	1	1	23
23	3	2	3	5	5	4	5	1	5	4	37
24	2	2	1	5	1	3	2	4	1	3	24
25	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	46
26	3	2	5	5	3	4	5	5	3	5	40
27	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	44
TOTAL	87	80	95	104	93	81	108	93	93	99	933

MEDIA	3,22222222	2,962963	3,5185185	3,8518519	3,4444444	3	4	3,4444444	3,4444444	3,6666667	34,5555556
D. EST.	1,42325016	1,427248	1,6494841	1,6338653	1,671787	1,3301243	1,3867505	1,3681355	1,6486202	1,7097008	12,9285033
VARIANZA	2,02564103	2,037037	2,7207977	2,6695157	2,7948718	1,7692308	1,9230769	1,8717949	2,7179487	2,9230769	161,717949
											23,4529915

ALPHA = 0,8934 89,34%

En este caso Alto Grado de Confianza
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confianza

N = 27 Número de Items
N -1 = 26 Número de Items -1 grado de libertad
St = 23,45299145 Sumatoria de varianzas (Items)
S = 161,7179487 Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confianza
0,51 - 0,625 Regular Confianza y
0,625 - 1 Alta Confianza

Formula:

$$ALPHA = N/N-1 * 1-St/S$$

ANEXO C
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

La presente tiene como finalidad la aprobación del instrumento, que será utilizado para la recolección de datos, en el trabajo de grado titulado: **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA EN EL RAMO DE TRANSPORTE TERRESTRE”**, cuyo objetivo general es: **Analizar el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre, ubicada en el municipio Valencia estado Carabobo, para la formulación de aspectos que generen mejora**, y sus objetivos específicos son:

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional de una empresa en el ramo de transporte terrestre.
- Describir los factores que afectan el desempeño laboral de una empresa en el ramo de transporte terrestre.
- Indicar los aspectos que generen mejora en lo que corresponde al desempeño laboral de los trabajadores de una empresa en el ramo de transporte terrestre.