



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



**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA
EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL**

Autora:
Mileydi Montana
C.I: 16.290.194

Línea de Investigación: Gestión de las personas

Bárbula, Marzo 2016



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



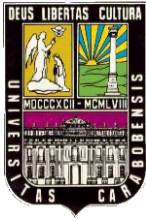
**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA
EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL**

Autora:

Montana, Mileydi

Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciados en Relaciones
Industriales

Bárbula, Marzo de 2016



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



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA
EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL.**

Tutor:

Anais, Marrero

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

Por: Prof. _____

C.I. V- _____

Bárbula, Marzo 2016



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



CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por la Bachiller: Mileydi Montana C.I; 16.290.194, tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Título anterior:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
MANUFACTURERO UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO.**

Título actual:

**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA
EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL.**

Prof.: _____

Licda. Anais Marrero

C.I: _____

Tutor

Bárbula, Marzo 2016



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



APROBACION DE TUTOR

Quien suscribe, Anais Marrero , hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título: **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL.**, presentado por la bachiller: Montana Mileydi C.I: 16.290.194, como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, cumple 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 alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ de 2016.

Prof. Anais Marrero
C.I:
Tutor

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por guiarme en toda mi vida y mi camino, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten. Gracias Dios sé que nunca me desamparas.

A mis padres Irma y Manuel, ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron ellos quienes me dieron ese amor y calor humano necesario, quienes han velado por mi salud, mis estudios, mi alimentación entre otros, son ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de desvelo por esperarme todas las noches de regreso de la universidad, horas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que lo han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa, ustedes son mi vida entera. Este logro también es de ustedes, ¡Los Amo Mucho...!

A mis hermanos Fran, Carlin, Joan, Jhonder que han estado a mi lado en todo momento, han compartido y han estado siempre alertos a cualquier problema que se me pudiera presentar, para darme esa mano amiga, gracias por todos los momentos de alegría que me regalan cuando más los necesito, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto, espero se sientan orgullosa de mi y de este logro que también es de ustedes, gracias por siempre estar a mi lado dándome ánimo, siempre contaran conmigo. ¡Los Quiero Mucho!

A mi hermana Irmis, que siempre ha sido mi mejor amiga, gracias por ser siempre mi talón de Aquiles, por tus consejos y por siempre estar allí apoyándome cuando a veces sentía que no podía más y solo quería tirar la toalla, tus consejos siempre los llevare presente en todo momento, de ti he aprendido mucho como profesional, hermana, amiga y colega eres mi ejemplo a seguir, sé que siempre seguirás estando para mí, de corazón mil gracias por todo. ¡Te Quiero Mucho!.

A mis Sobrinos Luis Javier, Angel, Anthonella, Iragna, Joan Manuel, Jhonfranco, Annia, Ignacio y Diego, ustedes son mi motor de lucha y seguir adelante con mi meta, viéndolos crecer y queriendo ser un ejemplo para ustedes ya que serán el futuro de este país que los necesita, con sus alegrías, locuras, travesuras, cada sonrisa que me sacan a diario alegran mis días, y de corazón se los agradezco infinitamente, nunca pierdan esa inocencia que hoy más que nunca los hace personas hermosas y llenas de bonitos y sinceros sentimientos, mi consejo como su tía que los adora es que siempre luchen por sus sueños y nunca se detengan por cualquier obstáculo, si se caen, levántense y sigan adelante para que al final sientan el fresquito, la satisfacción y la felicidad que se siente de haberlo logrado, estaré aquí para ustedes siempre que me necesiten. Los Amo inmensamente mil gracias por haberme echo experimentar y sentir ese hermoso sentimiento de ser Tía.

A mis Cuñadas Miriam, Maryury Ana y Anais mil gracias por sus palabras de aliento y por sus consejos que me daban cada día. ¡Las Quiero Mucho!

A mi novio Miguel, porque más que mi novio siempre has sido mi amigo incondicional, siempre has estado allí apoyándome de distintas maneras, gracias por todo el apoyo que siempre me has brindado en todo momento, por tus consejos este logro también es tuyo, y hoy más que nunca después de haber logrado una meta, juntos nos espera superar muchas otras que sé que de tu mano lo lograremos por tu temple y entusiasmo de querer lograr siempre las cosas y por eso hoy en día eres lo que eres, gracias por tu cariño y amor sincero, de mi parte siempre podrás contar conmigo. ¡Te Amo!.

A la Sra. Rocío Urrego por haberme prestado su asesoría y colaboración, en la realización de mi trabajo de grado.

A todos mil Gracias, este logro también es de ustedes.

Mileydi Montana

AGRADECIMIENTO

A Dios Todo Poderoso y a San Judas Tadeo por haberme conducido hasta aquí y darme el derecho a soñar y poder cumplir mis sueños y alcanzado mis metas.

A la Universidad de Carabobo por haberme permitido mi formación profesional dentro de esta gran casa de estudios, por contribuir y adquirir nuevos conocimientos, asimilar que no todo es fácil, pero quien persevera vence, Orgullosa de haber realizado mi carrera allí y con ética y profesionalismo te representare.

A toda mi familia, por ser pilares fundamentales en este sueño hoy echo realidad, por ser tan especiales y por compartir todos los momentos de tristeza y alegría conmigo. En Especial a mis Padres por ser las personas que me entregan amor, permitiéndome crecer con alegría y llegar a donde he llegado. Los Amo.

A mi novio Miguel Lozada por estar allí en todo momento apoyándome y dándome palabras de aliento que hoy en día me ayudaron a salir adelante y lograr esta meta. ¡Gracias!

A todos mis amigos, en especial a Karla Guanchez, por sus palabras de aliento y optimismo, por su apoyo incondicional, a la Licda. Rocío Real, por sus consejos, por haber sido paciente y otorgarme su apoyo incondicional en mi tesis, y darme el permiso necesario cuando los necesite, a la Prof. Guadalupe Fernández, Adriana González y Sharelys Ojeda, por siempre estar allí dándome esa palabra de aliento y entre risas y bromas apoyándome siempre para seguir adelante y lograr hoy esta meta, a ustedes mil gracias.

A mis profesores, por brindarme los conocimientos necesarios durante el transcurso de la carrera, en especial a la Profesora Anais Marrero por haber aceptado ser mi tutora, tener paciencia y la mejor disposición de ayudarme y orientarme en mi tesis de grado.

A la Sra. Rocío Urrego por ser parte de este trabajo de grado, por su orientación y sabiduría por estar siempre allí ayudándome en todo momento, por siempre agradecida.

Eternamente agradecida con todos y cada una de las personas que quizás dejo de nombrar, por cada consejo, cada regaño, cada palmada, cada abrazo.

A TODOS MIL GRACIAS

Mileydi Montana



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



**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA
EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL**

Autora: Mileydi Montana
Tutora: Anais Marrero
Fecha: Marzo 2016

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito Diagnosticar la percepción de los trabajadores en cuanto a las dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos ubicada en Guacara Estado Carabobo, bajo el modelo de Litwin y Stinger, para el mejoramiento individual y empresarial. Metodológicamente fue una investigación descriptiva con diseño de campo bajo el enfoque cuantitativo. La población estuvo representada por (83) empleados distribuidos en cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Para el cálculo de la muestra se tomó el 30% de la población, para obtener una muestra manejable y de fácil acceso; quedando conformada por (25 empleados). Para obtener la información requerida se eligió un instrumento tipo cuestionario; contentivo de 35 preguntas en escala de Likert de cinco alternativas de respuestas: Totalmente de acuerdo (5), Parcialmente de acuerdo (4), Neutral (3), Parcialmente en desacuerdo (2) y Totalmente en Desacuerdo (1). El mismo fue sometido al juicio de tres expertos y la confiabilidad medida a través del coeficiente alfa de Cronbach dando 0.99 altamente confiable. Los resultados permitieron identificar lo siguiente: las dimensiones comunicación, motivación, relaciones, identidad y liderazgo dieron resultados aceptables y deseables; mientras que las dimensiones estructura, conflicto y compensación dieron resultados negativos, regular y deficientes. Por lo que se sugieren estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la empresa Manufacturera de Neumáticos, en lo referido a resolución de conflictos, estructura y compensaciones.

Palabras Clave: Clima Organizacional. Modelo de Litwin y Stinger. Estrategias de mejoramiento.



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



**DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A TIRE
MANUFACTURING COMPANY LOCATED IN CARABOBO UNDER THE
MODEL STINGER LITWIN AND FOR IMPROVING INDIVIDUAL AND
BUSINESS**

Author: Mileydi Montana
Tutor: Anaís Marrero
Date: March 2016

ABSTRACT

The present study was aimed to diagnose the perception of workers in the dimensions that make up the organizational climate Tire Manufacturing company located in Guacara Estado Carabobo, under the model of Litwin and Stinger, for individual and business improvement. Methodologically was a descriptive research design field under quantitative approach. The population was represented by (83) employees in each of the departments in the company. To calculate the sample was 30% of the population, for a manageable and easily accessible sample; It is comprised of (25 employees). To obtain the required information questionnaire type instrument was chosen; contention of 35 questions in Likert scale of five alternative responses: Strongly Agree (5), partially agree (4), Neutral (3), Partially Disagree (2) Strongly Disagree (1). The same was submitted to the trial of three experts and the reliability measured by Cronbach's alpha 0.99 giving highly reliable. The results allowed to identify the following: the dimensions communication, motivation, relationships, identity and leadership gave acceptable and desirable results; while the dimensions structure, conflict and compensation were negative, fair and poor results. So strategies to help improve the organizational climate of the company Manufacturing of tires, with regard to conflict resolution and compensation structure are suggested.

Key words: organizational climate. Litwin and Stinger model. Improvement strategies.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN	x
LISTA DE CUADROS	xiv
LISTA DE TABLAS	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	111
Justificación de la Investigación	12

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes	16
Bases Teóricas	21
Clima Organizacional	21
Clima Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos	24
Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer	26
Dimensiones y/o componentes del Clima Organizacional	28
Enfoques del clima organizacional	30
Teorías relacionadas con el Clima Organizacional	31
Características del clima organizacional	35
Tipos de Clima Organizacional	37

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	40
Diseño de la Investigación	40
Tipo de Estudio	41
Estrategia Metodológica	41
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	46
Validez y Confiabilidad	47

	Pág.
Población	49
Muestra	50
Técnicas de Análisis	50
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	
Presentación de los Resultados.....	52
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	92
ANEXO “A” _Formatos de Validación del Instrumento de Recolección de Datos (Juicio de Experto)	93
ANEXO “B” _Instrumento de Recolección de Datos	97
ANEXO “C” _Confiabilidad del Instrumento de Recolección	101

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro N°	
1 Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stinger	28
2 Cuadro Técnico Metodológico	38
3 Escala de Relación Coeficiente Confiabilidad	43
4 Distribución de la Población	48
5 Distribución de la Muestra	49
6 Criterios de Medición	50
7 Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional	53
8 Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional	77

LISTA DE TABLAS

Tabla N°	pp.
1 Dimensión: Comunicación.....	55
2 Dimensión: Motivación.....	58
3 Dimensión: Estructura.....	60
4 Dimensión: Relaciones.....	62
5 Dimensión: Conflicto.....	64
6 Dimensión: Identidad.....	66
7 Dimensión: Liderazgo.....	70
8 Dimensión: Compensación.....	74
9 Distribución de resultados por Dimensión.....	76

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para alcanzar niveles de desempeño óptimos desde el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y otros factores más, pueden ser una debilidad o una fortaleza para el buen desempeño de una organización en su conjunto o en determinadas áreas, de manera que pueden ser factores de distinción e influencias en el comportamiento de quienes la integran.

El funcionamiento armónico de una organización, específicamente de una empresa del sector manufacturero, requiere un clima propicio, donde se provea a cada empleado de un ambiente agradable para realizar su trabajo.

Todos los procesos que se generan dentro de las organizaciones manufactureras, requieren de una atmósfera tranquila, ordenada y agradable, que posibilite su desarrollo y contribuya por ende a mejorar los resultados de la acción manufacturera dentro de la organización. Evidentemente esto se traduciría en logros, beneficios positivos para el personal, para los clientes y para la propia organización.

Es por esta razón, que la perspectiva de esta investigación está orientada a Analizar el clima organizacional de los trabajadores en una empresa Manufacturera ubicada en Guacara Estado Carabobo, bajo el modelo de Litwin y Stinger, a fin de mejorar su desempeño laboral y establecer por medio de un instrumento de medición las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con respecto a: aprecio por las ideas e iniciativa del empleado, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones

entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas.

Una vez identificadas las fortalezas o debilidades dentro de la organización se plantearán estrategias que contribuyen a mejorar el clima organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia y la eficacia, así como la satisfacción de los trabajadores.

El mismo diagnóstico permitirá la reflexión a la gerencia de la organización, a fin de lograr un equilibrio en el clima organizacional y el desempeño laboral, en la que puedan interactuar los grupos de referencia de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

El contenido de esta investigación se presenta en cuatro (4) capítulos, los cuales se desglosan a continuación:

El Capítulo I. Presenta el planteamiento del problema detallándose de manera minuciosa los aspectos de la realidad del clima organizacional dentro de la organización, la justificación expresa la necesidad de una reflexión sobre lo que acontece en la realidad y lo que permita subsanar la aplicación del presente estudio así como los objetivos general y específicos que orientan la investigación y su justificación.

El Capítulo II. Contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques que abalan el estudio.

El Capítulo III. Trata de la naturaleza de la investigación, la cual se basa en un estudio descriptivo y de campo; además presenta la elaboración del cuadro técnico metodológico, que es la columna vertebral de la investigación a través del cual se diseña el instrumento de recolección de datos, en este caso el cuestionario.

El Capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los datos, para luego reflejar las conclusiones y recomendaciones. Por último se presenta la bibliografía consultada, a través de la cual se pudo realizar el presente estudio y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Teniendo en cuenta que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para el cumplimiento de objetivos que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, se hace necesario estudiar el ambiente en el cual se desempeñan los empleados y analizar como un todo lo que sucede dentro de la misma y cómo influye el clima organizacional en el desempeño del personal y la satisfacción en el trabajo.

El mundo actual exige a las organizaciones la adaptabilidad y flexibilidad para asumir cambios y enfrentar nuevos retos, lo que permite que “evolucionen en forma continua hacia el logro de sus objetivos, crezcan con base a un constante desafío” (Low, 2010:123), presente en forma general en todas las áreas relacionadas con la misión que debe cumplir cada organización, reafirmando la disposición e interés por orientar sus esfuerzos hacia una meta común.

En Venezuela al igual que en muchos países, las empresas de servicio tanto del sector público como del privado, han tenido que adecuar la forma de desarrollar los procesos, “en virtud de las nuevas tecnologías implantadas por este mundo globalizado que genera gran cantidad de información” (Low, 2010:124), la cual debe ser administrada por el factor más relevante de toda la organización, que es el recurso humano; éste representa un punto en común en todas las organizaciones, ya que es la fuerza de trabajo, la parte creativa e inteligente dentro de ésta. Por esta razón se les

debe satisfacer una serie de necesidades económicas, culturales, sociales que le permitan una vida estable.

En los últimos años las empresas han mostrado un marcado interés por estudiar el clima organizacional, analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, de comunicación, de motivación, políticas de personal, etc., en la población laboral. Tomando en cuenta la satisfacción en el trabajo, la moral y la productividad el clima organizacional según Chiavenato (2002):

...constituye uno de los principales factores del éxito en todas aquellas organizaciones que día a día se esfuerzan por buscar la excelencia y la satisfacción de sus trabajadores. El conocimiento y control de ésta variable, permite establecer estrategias reales desde el punto de vista organizacional, que generen un mejor desempeño laboral en los trabajadores, lo que por ende repercute en altos niveles de productividad y beneficio de la misma, haciéndola cada vez más competitiva (p. 44).

El hombre como ser racional necesita ser informado, estimulado y orientado en las diferentes actividades que realiza. Estos tres aspectos influyen en su desempeño, lo que las organizaciones han de poner el mayor empeño en planificar, coordinar e implementar programas para sus trabajadores en los que se abarquen de forma eficaz los elementos que incitan a los trabajadores a comportarse de una manera determinada, de tal forma que puedan orientar las acciones de éstos para su propio beneficio, el de la organización y la sociedad.

Para Chiavenato (2002:36) "Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual". Partiendo de la cita anterior, se destaca que el logro de esos objetivos comunes sólo pueden concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo

suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Al hablar de organización se debe pensar en ésta como sistema integrado de partes que conforman un todo, y que cada parte de ella esté interrelacionada armónicamente para lograr que ese todo alcance las metas y los objetivos que se han trazado. Una variable que afecta a la organización es el clima organizacional en que operan los trabajadores.

El clima organizacional, según Chiavenato (2002:44 se refiere “a la atmósfera psicológica que rodea al ambiente existente entre los miembros de la Organización” y está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación al logro entre los miembros.

Por ende, el clima organizacional es favorable cuando proporciona beneficios, tales como mejor desempeño y más satisfacción en el empleo etc., y desfavorable cuando no logra satisfacer tales beneficios. Cada organización de trabajo crea diferentes tipos de clima. En consecuencia, el tipo de clima que se encuentre dependerá de la unidad de análisis. El tipo de clima encontrado en un departamento puede diferir del de otro; y ambos podrían diferir del clima de la organización como un todo.

En virtud de lo cual, el clima es una variable que media, por un lado, las estructuras, procesos, metas y objetivos de la empresa; y por el otro las personas, sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2002:45). Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del

sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

Tal como ha sido señalado en páginas anteriores, toda organización requiere contar con un buen clima organizacional, capaz de interactuar con el entorno y la cultura propia, que refleje la interacción entre las características personales y organizacionales, induciendo determinados comportamientos en los individuos, los cuales impactan en el desempeño y manufactura; específicamente del sector productivo. Venezuela, no escapa de la realidad ya mencionada y de manera particular, la empresa del sector de neumáticos, la cual es objeto de este estudio en esta investigación.

A partir de todo esto, se puede ver que cada organización se desarrolla en sus miembros, los cuales poseen un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modelos de ejecutar las tareas, lo cual es conocido como cultura organizacional. Chiavenato (2001:589) señala “la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización”.

Por otra parte, Palomino (2003:6) establece que:

Las funciones de la cultura organizacional son: apoyar la estrategia comercial de la organización, prescribir medios aceptables para que los administradores interactúen con público externo, tomar decisiones del personal, establecer criterios para el desempeño, guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía, elegir los estilos administrativos correctos.

Hoy en día las instituciones de cualquier índole, consideran de vital importancia las variables culturales que se operacionalizan y las distintas políticas y normas que guían la acción de sus integrantes. Se puede, de hecho, según Robbins (1997:42), “predecir el desempeño de una organización diagnosticando las características de sus héroes, valores, entre otros”.

El estudio de la cultura de una organización reviste ciertas dificultades, por cuanto es necesario develar aspectos no conscientes, que no son vistos desde el interior de la organización debido a la característica de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos dentro de ellas. Según Gordon (1997:19) “la cultura organizacional se puede caracterizar por seis elementos básicos, éstos son: conducta observable regularmente, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional”.

Los elementos elementos planteados por el autor, antes mencionado, influyen en la conducta del individuo, pero el elemento clave es el clima organizacional, éste se caracteriza por describir y diferenciar las percepciones compartidas e individuales acerca del entorno laboral.

Según Gordon (1997:22) “De todos los enfoques sobre el clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. La especial importancia de este enfoque reside 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 tenga el trabajador de éstos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras series de experiencias que cada miembro tenga con la empresa,

de ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Para Robbins (1997:50)

...el clima organizacional es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de éste, forma un entorno en el cual se puede tener una mayor identificación con la empresa, apertura a los cambios, autonomía y toma de decisiones, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor y que son factores claves en la dinámica administrativa.

Al respecto la empresa manufacturera en estudio, ubicada en la carretera nacional Guacara, Los Guayos Edo. Carabobo inició sus operaciones en el año 1892, fundada por Giovanni Battista, en Milán y al año siguiente abrió la primera fábrica de productos de caucho, desarrolló su primer neumático para bicicletas en 1890, sin embargo, para fines del siglo, empezó el proceso de diversificación con la fabricación de cables aislados y cables submarinos para telégrafos. En el año 1985, Pirelli compró el 16% de las acciones de Neumaven) iniciando sus operaciones en 1986, con la unión Neumaven tecnología.

En Venezuela, inicia sus operaciones el 10 de octubre de 1990, con una planta industrial ubicada en Guácaro Estado Carabobo, con un área de 220.000 metros cuadrados y más de 700 trabajadores, para aquella época. Produce neumáticos para pasajeros y camioneta Convencional y Radial y comercializa una gama de neumáticos tanto para el transporte de pasajeros, como para camiones, camionetas y vehículos agrícolas. En la actualidad cuenta con 25 años en el mercado venezolano, con 764 operarios y 83 empleados. (Ver en anexo Organigrama detallado de los departamentos que le conforman).

La misión de la empresa Manufacturera es Fabricar y comercializar neumáticos y servicios asociados para asegurar la máxima rentabilidad y la satisfacción de los

clientes: distribuidoras, ensambladoras y usuarios de vehículos y maquinarias. La visión ser la empresa líder del mercado venezolano en los segmentos de Camionetas y Alto Desempeño, además ser reconocida en el resto de los segmentos y en los mercados donde actúa por su productividad, calidad y servicios.

En este sentido cabe destacar que la mencionada empresa dedicada a la Fabricación de Neumáticos para el sector Automotriz, no escapa de esta realidad. Es por ello que se pretende, con este estudio, diagnosticar el clima organizacional de los ochenta y tres (83) empleados que conforman los departamentos de la empresa, a fin de sondear la conformidad e inconformidad; lo que pudiera estar generando ansiedad en los grupos hacia el logro de los objetivos organizacionales, así mismo, identificar los elementos como roles, canales de información y comunicación adecuados y la toma de decisiones.

Según estudio previo se percibió en los empleados de la empresa en estudio la ausencia de los elementos que abarca el clima organizacional, tales como: comunicación, motivación, estructura, relaciones, conflicto, identidad, liderazgo y comprensión; lo que llama la atención puesto que forman parte de los componentes del clima organizacional, teniendo en cuenta que un ambiente laboral ameno, con un clima laboral que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Tal como lo plantean Litwin y Stinger (1968:68):

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de

actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización y “pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional” (Litwin y Stinger, 1968:70).

Partiendo de lo anterior se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos? ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos? ¿Cuáles serían las estrategias que contribuyen a mejorar el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el clima organizacional en una empresa Manufacturera ubicada en Guacara Estado Carabobo, bajo el modelo de Litwin y Stinger, para el mejoramiento individual y empresarial.

Objetivos Específicos

- Identificar la percepción de los trabajadores en cuanto a las dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos.
- Determinar las debilidades y fortalezas del clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos.

- Sugerir estrategias que contribuyen a mejorar el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos.

Justificación de la Investigación

En los últimos años las organizaciones han empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, considerando que en ellos se encuentra el éxito de ellas y por ende su productividad y rentabilidad. La vida de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y en ellas encuentran una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones, entonces cuando resulta importante para toda empresa medir y conocer el clima organizacional a través de diferentes variables, ya que este puede impactar significativamente en los resultados y así mismo en el cumplimiento de sus metas.

El clima organizacional, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el logro de objetivos de las empresas. Según Gonçalves (2005):

...el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (p. 55).

Según lo citado se desprende, que el clima organizacional es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollo de esta investigación permitirá ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal y se convierten en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en

sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar el rendimiento de la organización. El análisis de estos factores, permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de la empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Actualmente, los retos exigen buenos resultados en todas las áreas empresariales, por eso se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa necesarios para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la misión y los objetivos estratégicos.

El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico del clima organizacional en una empresa Manufacturera ubicada en Guacara Estado Carabobo, bajo el modelo de Litwin y Stinger, que sea un aporte al mejoramiento de los factores que repercuten en el clima organizacional.

Al realizar el diagnóstico se busca información sobre las percepciones reales sobre la relación con los jefes, relación con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación; liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas, entre otros factores. Con lo anterior se espera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con los factores propuestos por Litwin y Stinger evaluados en la encuesta de clima organizacional.

Al conocer con certeza los aspectos que se deben mejorar en la organización y las fortalezas con que se cuenta, así como las áreas de oportunidad que se presenten, la autora presentará estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional en

la empresa Manufacturera de Neumáticos a fin de favorecer las relaciones interpersonales y la mejora en las dimensiones que abarcan el clima organizacional.

El diagnóstico del clima organizacional constituye una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando la empresa. Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en otras organizaciones manufactureras.

El presente trabajo ofrece una valiosa información que sirve como marco de referencia para otros investigadores al ofrecer una ayuda válida para abordar una investigación de este tipo y generar recomendaciones para establecer y mantener un clima organizacional idóneo a las empresas que forman parte fundamental de la economía del país.

La investigación se justifica desde el punto de vista metodológico ya que se define en un marco sistemático con la aplicación de técnicas como la encuesta que genera resultados que son analizados estadísticamente, que representan el insumo para para solventar una situación directa en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa.

Este trabajo investigativo constituye un proceso esencial para la formación como futura profesional, el cual culmina con un trabajo de grado encaminado a nuestra formación humana, social, científica y técnica como estudiante y otros estudiantes interesados en el tema.

Este estudio refleja una realidad y abre las puertas a otros procesos investigativos.

El presente estudio se suscribe a la línea de Investigación Gestión de las personas, puesto que con el mismo se pretende crear el espacio de integración de elementos teóricos y operativos que atañen a las Relaciones Industriales y ubicarlos en torno a la empresa que se estudia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

El clima laboral se ha caracterizado por ser un trabajo de investigación interna acerca del comportamiento y del sentir de los empleados de cualquier empresa por muy grande o pequeña que esta sea, dado que refleja distintas variables, medidas por los responsables de llevarlo a cabo para obtener resultados de gran importancia para las empresas.

En la búsqueda de antecedentes investigativos que se realizó para apoyar este diagnóstico, se tuvieron en cuenta los siguientes:

López y Martínez (2014), presentaron un trabajo de grado titulado: Clima Organizacional en la empresa Manufacturera de Papel C.A. (MAMPA) S.A.C.A. ubicada en Maracay, Estado Aragua, específicamente en el Departamento de Fabricación en la División de Papel Imprimir Escribir y Embalar (I/E/E), presentado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

Las precitadas autoras, mediante las variables: motivación, comunicación, liderazgo y satisfacción en el trabajo, lograron a través de una investigación de campo de tipo descriptivo, determinar que existe un clima organizacional participativo, acorde para el buen funcionamiento de la empresa y por ende un clima organizacional de confianza, inclinado hacia el logro de altos niveles de compromiso e identificación de los trabajadores con la organización.

Como recomendaciones las autoras sugirieron tomar acciones para mejorar las debilidades que se identifican durante el estudio de clima para elevar los factores de satisfacción del personal y por ende de la productividad de la institución.

Este trabajo de grado sirvió de orientación en la definición de las estrategias metodológicas de la presente investigación.

Ortega y Peraza (2013), realizaron un trabajo de investigación titulado El clima y el comportamiento organizacional como elementos influyentes en el desempeño del personal de la gerencia de desarrollo. El mismo tuvo como objetivo analizar el clima y el comportamiento organizacional como elementos influyentes en el desempeño del personal de la gerencia de desarrollo”. Fue una investigación de campo de carácter descriptivo, con una población de 21 trabajadores de la gerencia de desarrollo que representan el cien por ciento de la población, por lo cual no fue necesario extraer la muestra. Se aplicó un cuestionario de 23 preguntas (dicotómicas) preparadas para luego ser analizadas con relación al tema de estudio.

En lo esencial, los precitados autores, concluyen en observar deficiencias relacionadas con el ambiente de trabajo lo cual evidencia las carencias que presenta la empresa en el área de estudio, además de presentar debilidad en ciertos elementos como la comunicación, lo que genera que los gerentes aíslen la información que debe llegar a los empleados, por consiguiente no se pone en práctica el trabajo en equipo lo que hace que las actividades de los trabajadores sean mucho más largas y complicadas.

Así mismo, expresan que existen pocas estrategias que motiven al trabajador, para lo cual la gerencia no implementa un sistema de recompensa por el desempeño del personal, no existen elementos como las relaciones interpersonales, cooperación e identidad, lo que trae a la empresa debilidades y fortalezas, además de mostrar

carencias en los valores, por lo cual no se cumple la responsabilidad por resultados, y otros casi nulos como el respeto y el apoyo mutuo.

De esta forma, esta investigación sirve de antecedente, ya que en ella se toma en cuenta el comportamiento organizacional e identidad, la cual está estrechamente vinculada con la investigación en curso, además de proporcionar información válida, como sustento para los análisis finales de esta.

Carballal y Wilches (2012), realizaron un trabajo de grado titulado Factores que afectan al clima organizacional, con la finalidad de detectar los factores que afectan al clima organizacional, como lo son: la innovación, la capacitación, las condiciones ambientales de trabajo, la comunicación entre los miembros, el liderazgo del jefe del departamento, el manejo de conflictos, la motivación que cada integrante de la unidad posea, la satisfacción laboral, la participación de las actividades planificadas, la responsabilidad de los integrantes del trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones. La muestra estuvo estructurada por un total de 20 personas. Concluyendo de esta manera que la institución debe buscar nuevas estrategias que permitan su transformación con bases innovadoras para así brindar un clima laboral adecuado para los trabajadores que forman parte de ella.

Las recomendaciones pautadas en esta investigación consistieron en buscar nuevas estrategias que permitan su transformación con bases innovadoras para así brindar un clima laboral adecuado para los trabajadores que forman parte de ella, por otro lado; se le sugirió al jefe del departamento, promover la generación de ideas innovadoras, afrontar los problemas con una actitud positiva y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Esta investigación se seleccionó como herramienta de estudio, ya que permite tener una idea más clara que permita focalizar las teorías acordes con el estudio del

clima organizacional y relacionarlo directamente con el presente proyecto de investigación. Este antecedente aporta material importante para el desarrollo de esta investigación ya que se enfoca directamente en un clima organizacional favorable, donde las personas pueden sentirse parte de ella la cual conlleva a mejorar cada día su desempeño y elevar así la calidad de trabajo.

Arteaga y Velásquez (2011), en su trabajo de investigación titulado Factores que inciden en el clima organizacional. El mismo tuvo como objetivo analizar los factores que inciden en el clima organizacional, con la finalidad de sugerir un conjunto de estrategias que contribuyan con el mejoramiento del clima presente en el departamento, enmarcada en una investigación de tipo documental, concluyendo que existe confianza en los empleados, que las políticas y las decisiones se toman generalmente en la alta gerencia, permitiéndosele a los trabajadores que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores; la comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral, puede darse un poco de distorsión y de filtración, a los trabajadores se les motiva frecuentemente, existe cantidad moderada de interacción de tipo superior - subordinado y muchas veces un alto grado de confianza; es decir, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En esta investigación se encontraron algunas sugerencias para la organización tales como: efectuar labores supervisoras continuas, con la finalidad de detectar las necesidades e inquietudes de los trabajadores en el departamento; crear incentivos, con el propósito de motivar al trabajador a realizar sus labores con una mayor efectividad; implementar planes de capacitación, para incentivar continuamente a los trabajadores y supervisores a mejorar sus potencialidades, reconocer sus fortalezas y debilidades y, superar sus limitaciones; dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño con la finalidad de informar al trabajador sobre su rendimiento laboral.

Dicho estudio fue seleccionado como antecedente de la presente investigación porque da a conocer la relevancia que tiene la existencia en la organización de un clima organizacional favorable, además de ello focaliza los elementos que son de cuidar para el desarrollo de este proyecto tales como: Capacitación, Condiciones Ambientales de Trabajo, Comunicación, Innovación, Manejo de Conflictos, entre otras.

Mendoza, Monasterio y Rumbos (2011), realizaron un trabajo de grado titulado Clima Organizacional de la Empresa de Telecomunicaciones Netuno, C.A. sucursal Valencia y su influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores. La investigación realizada es de tipo descriptiva y de campo, la información recolectada fue principalmente por estudios previos sobre el tema, se realizaron visitas, se aplicó un cuestionario a través de la escala de Likert, tomando como población a los 30 trabajadores de la empresa de Telecomunicaciones Netuno, C.A. Sucursal Valencia.

Los resultados obtenidos arrojan que el clima laboral no favorece a los trabajadores ya que todos los trabajadores se sienten descontentos, presentan síntomas que reflejan la insatisfacción laboral, la empresa se ve afectada por la ausencia de ciertos factores como: La comunicación efectiva, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales, por lo cual es elemental que la empresa considere importante, actualizar las estrategias gerenciales y redefinir e incrementar la motivación hacia el trabajo, fortalecer el capital humano, ya que mantener a un trabajador motivado promueve el aumento de los niveles de productividad y satisfacción lo que beneficia a ambas partes.

Este trabajo de grado sirvió de apoyo en el desarrollo de las bases teóricas y con las definiciones del clima organizacional de esta investigación.

Bases Teóricas

Clima Organizacional

Hoy por hoy, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia del estudio del fenómeno, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. La incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

Por medio de una revisión, fue posible identificar definiciones y aproximaciones de clima organizacional representativas planteadas por diferentes autores.

Para Litwin y Stringer (1968:S/N), el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización. Mientras que Brunet (1997:S/N), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Los mencionados autores coinciden en agrupar aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

En este orden de ideas, Chiavenato (2001:S/N), alude al clima organizacional como el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. Desde la perspectiva de Toro (2001:S/N), señala que el clima organizacional para algunos investigadores se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad.

Para otros investigadores se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Según Álvarez (1992:89):

Desde el concepto dentro de la literatura se encuentran distintas divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992:89).

En síntesis, el concepto de clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales de la organización que son interpretadas por sus miembros produciendo un determinado comportamiento, es decir aquellas características de la empresa que sirven de estímulo para provocar diversos tipos de motivación en sus

trabajadores.

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es posible de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Según Álvarez (1992:89), las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Del planteamiento presentado sobre la definición del *término clima organizacional*, 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 que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y 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.

Así mismo, Toro (2001), refiere que:

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus estándares se perpetúen (p. 89).

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Con éstas definiciones se puede decir que el concepto de clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas que comparten los individuos dentro de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Clima Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos

El Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Según Brunet (1997):

Los miembros de la administración de Recursos Humanos de las empresas van dando cada día más énfasis a lo que es la calidad de vida laboral de sus empleados debido a las marcadas consecuencias que esto conlleva a la organización, como por ejemplo mayor productividad, disminución del ausentismo, tasas de rotación y renuncias, mejorando así la calidad de vida de las personas (p. 34).

Cuando la persona trabaja en un ambiente digno, sano, en equipo, seguro, en el cual siente que puede contribuir al éxito de la organización se siente más motivado y se crean las condiciones para tomar las mejores decisiones que favorezcan al negocio.

La gestión y administración del clima organizacional es uno de las estrategias vitales para las organizaciones. Gran responsabilidad les corresponde a la gestión de Recursos humanos de hoy en día a priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su -capital humano- el que se convierte en los momentos actuales como el producto del progreso y principal ventaja competitiva.

La gestión de recursos humanos conlleva entonces al desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización. Según Brunet (1997:56) “Las empresas exitosas del mundo, no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente”, siendo importante también contar con recursos humanos con formación e inspirada en una nueva filosofía de trabajo, en la cual “los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual”; los trabajadores no son más simples apellidos o recursos que sólo se etiquetan, que se -usan y descartan-, ellos tienen un valor diferente, un -nombre propio-, porque son los socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, es todo un equipo humano que debe estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, “introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que la componen” (Brunet, 1997:67). La importancia de esta información para la gente que administra el recurso humano se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Mantener un clima organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la administración de recursos humanos y es un tema que viene cada vez más ganando la atención de los empresarios. “Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y mediano plazo” (Brunet, 1997:70). De hecho, un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad, por parte de cada uno de los miembros de la organización.

El departamento de Recursos Humanos tiene un papel muy importante ya que debe velar por incorporar políticas que de manera sistemática proporcione a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas

directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. Litwin y Stringer (1968: p.87) definen el clima como “una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización”. Esta teoría intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Desde esta perspectiva, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

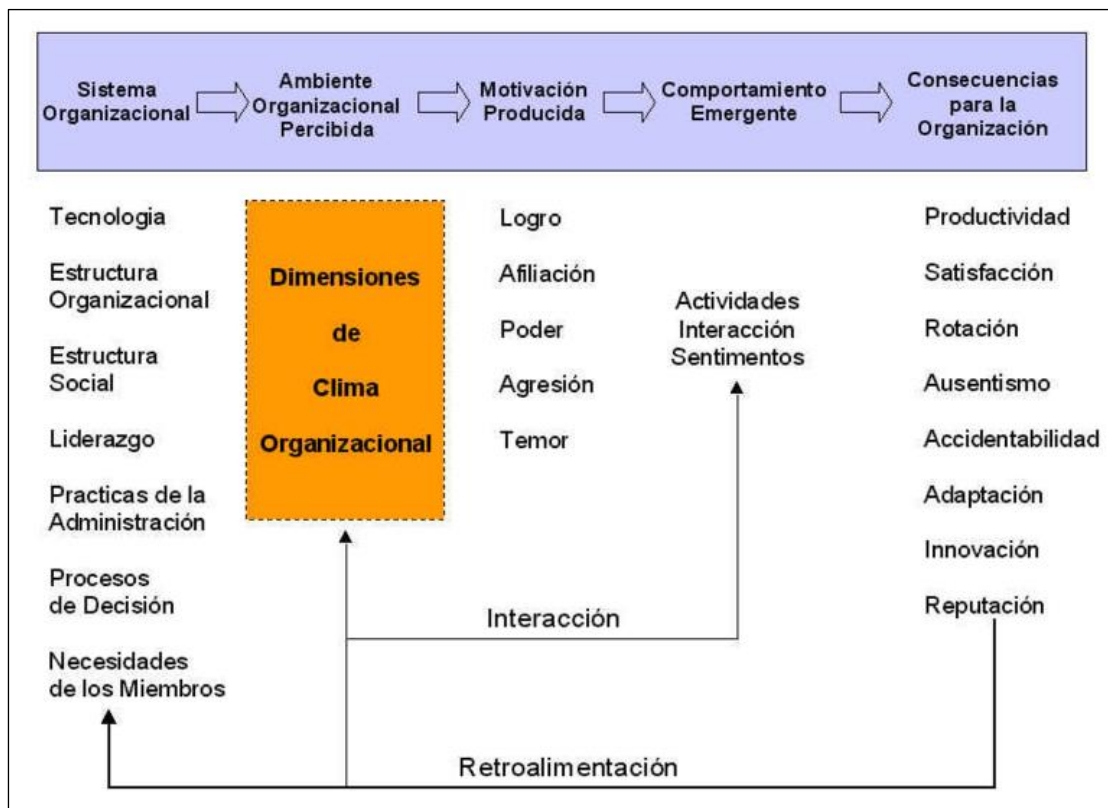


Figura 1. Clima Organizacional

Fuente: Litwin y Stinger (1968), (citado por Goncalves, 2003).

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones y/o componentes del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca el modelo de Litwin y Stinger, quienes postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1: Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stinger

Dimensión	Relación
Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
Responsabilidad	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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

Fuente: Montana, (2015), con base a Litwin y Stinger (1968); (citado por Goncalves, 2003).

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Así mismo, el modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite: analizar los determinantes de

los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales y hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

Enfoques del clima organizacional

El concepto de clima organizacional provee un puente entre las teorías conductuales, motivacionales y estructurales, dentro de las funciones organizacionales, ya que se refiere a los efectos percibidos del sistema formal, el estilo de liderazgo y otros importantes factores como las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas quienes trabajan para una organización en particular.

Schneider y Reicher (1983), citado por De Carolis y Simonis (1994), identifican tres perspectivas para definir la manera en que surge el clima dentro de una organización:

1. Enfoque Estructuralista: este enfoque reúne el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la misma situación. Así, en concordancia con esta perspectiva, el Clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en las estructuras organizacionales. Para este enfoque, la perspectiva del individuo es resultante del ambiente en el cual se encuentra éste.
2. Enfoque perceptual: este enfoque ubica el significado que los individuos le dan a los eventos. De esa manera, esto sugiere que el Clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada organización, es decir, la percepción es una función inherente e independiente del ambiente.
3. Enfoque Interaccionista o interactivo: En este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los

individuos. Para esta perspectiva, las interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

Con estos enfoques se puede determinar, que en el estudio del clima organizacional existen una serie de características que son relativamente permanentes en el tiempo, que describen a una organización y que las hace diferentes frente a otras y a su vez éstas características influyen en el comportamiento de los miembros que la conforman.

Por otro lado el clima organizacional, reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las características del medio físico de la organización.

Teorías relacionadas con el Clima Organizacional

Para la realización de este estudio, se hace necesario comprender el comportamiento del hombre en las organizaciones, en base a esto, se han desarrollado diferentes teorías mediante las cuales se busca dar explicación a las relaciones que se establecen entre el hombre y el sistema organizacional.

Desde la teoría motivacional de Maslow, citado por Chiavenato (2002), “elaboró una teoría de la Jerarquía de las Necesidades las cuales se concentran en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo” (p. 52). El autor afirma que todo ser humano tiene cinco necesidades básicas las cuales están organizadas en niveles según su jerarquía de importancia; estas son (Ver figura 2):



Figura 2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow.
Elaborado por Montana (2016) con base en Maslow, citado por Chiavenato (2002).

Es importante señalar que la causa que motiva a las personas a formar parte de una organización, es ver satisfechas sus propias necesidades y que en la medida en que un trabajo brinde seguridad personal, ello les motivará a la adopción de una conducta organizacional lo cual proporcionará satisfacción.

Según Likert, citado por Brunet (1997:28), “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos persiguen, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. Este autor señala tres (3) tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional.

Variables causales: Son definidas como variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales, los cuales son: a) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes, y b) Son variables independientes (de causa y efecto).

En concreto, si estas sufren modificaciones, hacen que las otras cambien; en cambio si estas permanecen sin modificaciones, generalmente no sufren el predominio de otras variables.

Variables intermedias: Son aquellas orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia porque ellas constituyen los procesos organizacionales como tal.

Variables finales: Son aquellas que surgen como resultado y efecto de las variables intermedias y causales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, es decir, productividad, ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Percepción de las Dimensiones del Clima Organizacional

Por su parte, Likert (citado por Brunet, 1997) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet (1997) menciona 11 dimensiones desarrolladas por Pritchard y Karasick:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6. Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8. Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Es importante señalar que cada ambiente laboral tiene sus características propias y las hacen ser particulares, por ende no existen climas iguales ni perfectos que se estructuran previamente, ni ejemplos que puedan tomarse como bases de

formatos únicos, pero existen una serie de características definidas como dimensiones que son la clave para el estudio del clima organizacional.

El clima organizacional es un indicador sumamente importante ya que demuestra como es el funcionamiento psicológico del recurso humano de las organizaciones y las investigaciones que se derivan o se vinculan de él generan una vinculación directa entre estas variables y un nivel propicio de funcionamiento organizacional.

Características del clima organizacional

Existe una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Es permanente, es decir la empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima conjuntamente con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otras características del sistema empresarial generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Tipos de Clima Organizacional

Las tipologías exponen el clima organizacional desde la descripción de sus propiedades y atributos. Existen diversas teorías que han plasmado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto (Méndez, 2006).

Likert (1967), citado por Brunet (1997) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert (1967), es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, el mencionado autor llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

Cuadro 2: Tipos de Sistemas Organizacionales

Tipo	Característica
Sistema Autoritario	Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
Sistema Paternal	En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Elaborado por Montana (2016) en base a Likert (1967), citado por Brunet (1997)

Tipo	Característica
Sistema Consultivo.	Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
Sistema Participativo	Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Elaborado por Montana (2016) en base a Likert (1967), citado por Brunet (1997)

Los sistemas autoritario y paternal corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas consultivo y participativo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Tal como fue señalado en los objetivos de la presente investigación, se realizó un estudio a fin de diagnosticar el clima organizacional en una empresa Manufacturera ubicada en Guacara Estado Carabobo, bajo el modelo de Litwin y Stinger (1968), para el mejoramiento individual y empresarial. Los indicadores utilizados para el diagnóstico en este estudio fueron: comunicación, motivación, estructura organizacional, relaciones, conflicto, identidad, liderazgo y compensación, como dimensiones que conforman el clima organizacional según el modelo mencionado.

Como se evidencia, la investigación es de tipo descriptiva, ya que a través de la misma se detallaron cada una de las dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa manufacturera de neumáticos, tal como lo plantea Balestrini (1997:35), “Los estudios descriptivos se ocupan de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes como su interrelación, su propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación”.

Diseño de la Investigación

En correspondencia con el problema de estudio, la investigación se adscribe al diseño no experimental, que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2006:205) “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Así mismo, se ubica en el diseño de campo, “los datos de interés son recogidos en forma

directa de la realidad” (p. 141). En el caso de estudio, los datos sobre el clima organizacional fueron recogidos en la empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Tipo de Estudio

El estudio se adscribe al tipo prospectivo, transversal. Alvarado y Pineda (2008:80) definen los estudios de tipo prospectivo como: “aquellos en lo que el investigador registra la información según van ocurriendo los fenómenos”. Sobre los estudios trasversales, mencionan que “se estudian las variables simultáneamente en determinado momento” (p. 81), como es el caso de la medición de la variable en estudio clima organizacional a partir de su dimensión e indicadores.

Estrategia Metodológica

Para la realización de esta investigación se cubrieron las siguientes fases:

- Para la recolección de la información, se tomaron en consideración los estudios previos relacionados con el objeto de estudio, resultando conveniente la revisión de fuentes de tipo documental, así como también información ubicada a través del uso del Internet.
- Determinación de la naturaleza de la investigación que permitió alcanzar los objetivos.
- Elaboración de un cuadro técnico metodológico por objetivos, mediante la especificación y conceptualización de los indicadores, ítems, fuente e instrumentos que sirvieron de soporte para la estructuración del instrumento utilizado para la recolección de la información.
- Determinación de la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, para establecer el grado en el cual el instrumento realmente mide las

variables que se pretenden conocer.

- Aplicación del instrumento, el cual fue entregado por la investigadora en forma individual a cada empleado, concediéndole el tiempo necesario para responderlo.
- Recolección y tabulación de los datos.
- Análisis e interpretación de los datos, para establecer el cuerpo de conclusiones y recomendaciones pertinentes, además la bibliografía y anexos respectivos.

Para el desarrollo del cuadro técnico metodológico, el cual es definido por D'Ary y Razavieh (1982:67) en función de los objetivos específicos del estudio “como el proceso mediante el cual se identifican los indicadores que permitirán realizar la medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente”. De allí que, se requirió identificar la variable presente, desglosando las dimensiones e indicadores, sus respectivos ítems y fuente de recolección. Cabe destacar que se operacionalizó la variable para dar respuesta al objetivo específicos 1: el cual buscó Identificar la percepción de los trabajadores en cuanto a las dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos. Los dos objetivos específicos siguientes se responden tomando en consideración los resultados del estudio.

Cuadro N° 3
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Diagnosticar el clima organizacional en una empresa Manufacturera ubicada en Guacara Estado Carabobo, bajo el modelo de Litwin y Stinger, para el mejoramiento individual y empresarial.						
	Objetivo específico	Dimensión	Definición	Indicadores /Ítems	Técnica	Fuen-te
1	Identificar la percepción de los trabajadores en cuanto a las dimensiones que conforman el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos.	Comunicación	Constituye uno de los procesos funda-mentales de la experiencia humana y la organización social.	• Información suficiente (Preg 1) • Accesible (Preg. 2) • Adecuada (Preg 3) • Mecanismos formales (Preg 4) • Comunicación con compañero (Preg 5)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Empleados pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos
		Motivación	La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.	• Interés (Preg 6) • Desempeño (Preg 7) • Gusto (Preg 8) • Satisfacción (Preg 9)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	
		Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimien-tos trámites y otras limitaciones en el desarrollo de su trabajo	• Clara Posición (Preg 10) • Organigrama (Preg 11) • Definidas líneas de mando (Preg p12)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	

	Objetivo específico	Dimensión	Definición	Indicadores / Ítems	Técnica	Fuente
1		Relaciones	Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	• Relaciones interpersonales (Preg 13) • Cordialidad (Preg 14) • Equipos de trabajo (Preg 15) • Relaciones agradables (Preg 16)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Empleados pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos
		Conflicto	Es el grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	• Manejo (Preg 17) • Frecuencia (Preg 18) • Resolución (Preg 19) • Afrontar y superar (Preg 20)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	
		Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.	• Satisfacción (Preg 21) • Sentimiento de compromiso (Preg 22) • Sentimiento de pertenencia (Preg 23) • Clara definición (Preg 24) • Compromiso general (Preg 25)	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	

	Objetivo específico	Dimensión	Definición	Indicadores / Ítems	Técnica	Fuente
1		Liderazgo	Es la influencia que ejercen los administradores en las conductas de las personas para lograr los objetivos comunes	• Efectividad (Preg 26) • Colaboración (Preg 27) • Autonomía (Preg 28) • Influencia (Preg 29) • Retroalimentación (Preg 30) • Reconocimiento (Preg 31)	Técnica: Encuesta Instrumento Cuestionario	Empleados pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos
		Compensación	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la compensación recibida por el trabajo bien hecho.	• Justa (Preg 32) • Beneficio competitivo (Preg 33) • Beneficios sociales (Preg 34) • Recompensas (Preg 35)	Técnica: Encuesta Instrumento Cuestionario	

Fuente: Elaborado por Montana (2016)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Según Alvarado y Pineda (2008:114), técnica: “es el medio o mecanismo a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos”, mencionando entre los métodos, la encuesta y la entrevista.

En lo que respecta al cuestionario, lo definen como: “el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigado llena por sí mismo” (p. 151).

Para los efectos de esta investigación se construyó un instrumento tipo encuesta en escala de Likert, en la cual según Fernández de Pinedo (2005):

La medición se realiza a través de un conjunto organizado de ítems, llamados también sentencias, juicios o reactivos, relacionados con la variable que hay que medir, y frente a los cuales los sujetos de investigación deben reaccionar, en diferentes grados según las alternativas expuestas en un continuo de aprobación o desaprobación (p. 99)

La encuesta seleccionada midió la variable clima organizacional de los trabajadores; la cual estuvo constituido por 35 reactivos con cinco opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (5), Parcialmente de acuerdo (4), Neutral (3), Parcialmente en desacuerdo (2) y Totalmente en Desacuerdo (1).

Éste instrumento estuvo dirigido a los trabajadores de la empresa manufacturera de neumáticos para obtener su opinión sobre las dimensiones del clima organizacional a investigar: comunicación, motivación, estructura organizacional, relaciones, conflicto, identidad, liderazgo y compensación.

Validez y Confiabilidad

Todo instrumento de recolección debe poseer una certificación y validación con el fin de establecer hasta qué punto ese instrumento efectivamente evalúa las variables planteadas en la investigación. En tal sentido, la validez hace mención de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006:243), “Al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”.

La validez del instrumento utilizado se logró con la opinión de tres expertos, a los cuales se les hizo entrega del kit de validación, contentivo de: la solicitud de validación del instrumento, breve reseña del planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el marco metodológico, cuadro técnico metodológico, el formulario de validación, el instrumento y el juicio del experto, a los especialistas en clima organizacional, quienes después de realizar las revisiones y análisis, emitieron su opinión con respecto a si los ítems corresponden o no a criterios de pertinencia con los objetivos, redacción, claridad y coherencia.

Los expertos consideraron que el instrumento se correspondía en alto grado con los objetivos propuestos en la investigación. Sin embargo, recomendaron revisar la redacción de algunas preguntas con el fin de darle más claridad al cuestionario. Para efectuar el cálculo de la confiabilidad de un cuestionario existen infinidad de fórmulas que generan coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, siendo “0” una confiabilidad nula y 1 una confiabilidad máxima, mientras más se acerca el valor a cero más factible es el error en la medición.

Dentro de esta perspectiva, Hernández, Fernández y Baptista (2006:242), sostienen que: “La confiabilidad de un cuestionario de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a (10)

elementos muestrales, representantes de la población en condiciones similares que no formaron parte de la muestra. A fin de calcular el coeficiente de confiabilidad a la muestra seleccionada; se utilizó el método alfa de Cronbach, de suma utilidad cuando los ítems presentan más de dos alternativas, y cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum St^2$ = Varianza del instrumento

St^2 = varianza de la suma de los Ítems.

Los resultados se interpretaron de acuerdo con la siguiente escala de relación:

Cuadro 4: Escala de Relación Coeficiente Confiabilidad

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 - 1	Muy alta

Fuente: Pérez (2008).

Sustituyendo en el cuestionario aplicado con el fin de diagnosticar el clima organizacional en una empresa Manufacturera:

$$\alpha = \frac{35}{35-1} \left(1 - \frac{1.074}{62.36} \right)$$

$$\alpha = 1.03 * (1 - 0.0172)$$

$$\alpha = 0.99$$

Comparando el valor obtenido 0.99 con los reflejados en la escala presentada por Pérez (2008), refleja una confiabilidad “*Muy Alta*”. Según Hernández; Fernández

y Baptista (2006), los valores de los índices de confiabilidad alrededor de estas estimaciones son muy satisfactorios lo que confirma que de ser aplicado el cuestionario en otros grupos, los resultados serían similares porque la confiabilidad sobrepasa el 60% en todos los casos (Ver anexo “C”).

Población

El termino población lo definen Alvarado y Pineda (2008:120) “como el conjunto de individuos u objetos de los que se desean conocer algo en una investigación... es el grupo de elementos en el que se generalizan los hallazgos”. De acuerdo a Porta y Silva (2006:96), la población es: “la totalidad del fenómeno a estudiar, cuyas unidades de análisis poseen características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de la investigación” Es así como la población objeto de esta investigación estuvo constituida por 83 empleados distribuidos de la siguiente manera (Ver cuadro N° 5).

Cuadro 5: Distribución de la Población

Departamento	Empleados
Dirección General	4
Comercial	16
Compras	6
Finanzas	17
Higienes y Seguridad	1
Industrial	22
Logística	4
Proyectos	1
Recursos Humanos	5
Sistemas	2
Tecnología	5
Total Empleados	83

Elaborado por Montana (2015), a partir de la información de la empresa objeto de estudio.

Muestra

La Muestra en términos generales y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006:125), es la parte de la población que “se selecciona, de la cual realmente se obtendrá la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición de las variables objeto de estudio”, para los efectos del estudio la muestra quedó conformada por el 30% de la población total (25 empleados), a fin de lograr una muestra manejable y de fácil acceso (Ver Cuadro 6).

Cuadro 6. Distribución de la Muestra

Departamento	Empleados
Recursos Humanos	5
Finanzas	17
Higiene y Seguridad	1
Sistemas	2
Total Empleados	25

Fuente: Elaborado por Montana (2015), a partir de la información de la empresa objeto de estudio.

Técnicas de Análisis

Arias (2006:44), señala que “la técnica de procesamiento y análisis de datos es donde se describen las distintas operaciones a las que están sometidos los datos que se obtengan; clasificación, registro, tabulación, y codificación si fuese el caso”. Para el análisis de los datos se aplicó el siguiente procedimiento: codificación a través de una hoja matriz de datos, computación o reducción de los datos en un conjunto mínimo de expresiones matemáticas y/o gráficas; análisis estadístico de los datos a través de la estadística descriptiva; que consiste en tabular un conjunto de cuadros, los cuales representan en frecuencia y porcentaje cada uno de los ítems del instrumento aplicado. De acuerdo con los resultados obtenidos, se determinarán las debilidades y fortalezas del clima organizacional presente en la empresa

Manufacturera de Neumáticos y posteriormente se plantearán estrategias que contribuyen a mejorar el clima organizacional de la empresa en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Presentación de los Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados arrojados por la información recolectada después de ser sometidos a los respectivos procedimientos estadísticos que permiten deducir los datos de manera comprensible para poder analizar e interpretar su significado dando respuestas a las interrogantes plantadas en la investigación, tal como lo indica Balestrini (1997:149) “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”

En este sentido, se presentan los resultados del instrumento de recolección de datos, que constó de un cuestionario aplicado a 25 empleados representantes de la muestra. A fin obtener la mayor información posible para el desarrollo de la investigación, se utilizó un criterio de comparación establecido por parte de la investigadora, agrupando los ítems con sus respectivos indicadores para una mejor comprensión, presentando los resultados en dos partes. En la primera parte, se exponen los resultados ítem por ítem, con su respectivo valor promedio, obtenido de la sumatoria de las respuestas dadas por los encuestados. En la otra, el mismo criterio, pero valorando la dimensión en su conjunto.

Con la finalidad de medir el clima organizacional, en ambas partes, la investigadora estableció la siguiente escala. Un promedio cercano a uno (1) significa un nivel Inadecuado y aproximado a cinco (5) representa un nivel Deseable.

Cuadro 7: Criterios de Medición

Promedio	Clima organizacional	Criterio
1 – 1,80	Inadecuado	Debilidad
1,81 – 2,60	Deficiente	Debilidad
2,61 – 3,40	Regular	Debilidad
3,41 – 4,20	Aceptable	Fortaleza
4,21 – 5	Deseable	Fortaleza

Fuente: Elaborado por Montana (2015), a partir de Chiavenato (2002).

Según el cuadro anterior, un nivel *Inadecuado* significa una gran influencia negativa en el personal presentando, descontento hacia la organización y/o sus compañeros de trabajo y que afecta la realización de la actividad productiva, ocasionando un bajo desempeño en sus funciones que puede producir ausentismo.

A propósito Chiavenato (2002) expresa:

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización” (P.120)

Un *nivel deficiente*, no difiere en mucho a lo antes planteado ya que todavía existen factores que producen tendencia hacia la negatividad, que aún se caracteriza como prioritario para una solución rápida y oportuna para evitar situaciones no deseables en la organización.

El tercer nivel es regular y este puede ser el inicio de un buen clima organizacional o de un declive del mismo. Es considerado por los investigadores como el nivel de mucha atención, debido a que los trabajadores se encuentran en una disyuntiva en donde todavía no han encontrado factores que los afecten tanto negativamente como positivamente, y por lo tanto no se sienten afectados.

El cuarto *nivel es el de aceptable*, donde se encuentra un personal satisfecho y que se siente a gusto de laborar en la organización, y en donde no se registran factores en los cuales incida un comportamiento negativo por parte de los mismos, generando que las organizaciones opten medidas para mantener al personal en este nivel y si es posible elevarlo al siguiente.

El último *nivel es deseable*, considerado como óptimo por las investigadoras, en donde los trabajadores demuestran percepciones positivas en relación al trabajo y a la organización, se sienten a gusto con todos los factores que les proporciona la empresa, como lo es el salario, condiciones de trabajo, beneficios socioeconómicos, relaciones interpersonales, así que se puede decir que es el nivel que toda organización debe tener.

Sobre el particular Chiavenato (2002) afirma:

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. (P.120)

Los trabajadores se sienten identificados con las actividades que realizan, ya que en este nivel la rutina se descarta debido a las oportunidades tanto para los ascensos como para la capacitación continua a sus trabajadores, incrementando el capital humano y mejorando la actividad productiva de la organización, es considerado por muchas de estas como el nivel soñado.

Presentación e Interpretación de los resultados

Tabla 1. Dimensión: Comunicación.

N°	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi. Criterio
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
1	La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas	7	12	5	0	1	28	48	20	0	4	3,96	Aceptable
2	Me es fácil comunicarme con mi Supervisor	9	15	1	0	0	36	60	4	0	0	4,32	Deseable
3	La comunicación con mi Supervisor es la adecuada	9	5	11	0	0	36	20	44	0	0	3,92	Aceptable
4	La empresa posee mecanismos formales (carteleras y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo	17	6	2	0	0	68	24	8	0	0	4,6	Deseable
5	Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo	13	11	1	0	0	52	44	4	0	0	4,48	Deseable
Promedio de la Dimensión:												4,3	Deseable

Elaborado por Montana (2016).

Interpretación:

Con respecto al primer ítem, que hace referencia a la información que reciben los trabajadores de la empresa Manufacturera de cauchos de parte de los supervisores, se observa un nivel “***acceptable***”, según el referente de comparación, lo cual quiere decir que dentro de la empresa la comunicación entre los supervisores y los trabajadores se maneja de forma clara y oportuna, siendo positivo, tal como lo afirma Fuenmayor (2004:22), que:

la actividad de una organización es posible gracias al intercambio de información entre los diferentes niveles y posiciones del medio, así mismo esta autora sostiene, que la comunicación puede darse en diferentes direcciones dentro de la organización y estas pueden ser descendentes, ascendentes y horizontales.

El segundo ítem arrojó como resultado un promedio de 4,32, el cual se ubica como “***Deseable***”, por lo cual, un trabajador al comunicarse en un momento dado con un supervisor, suele resultarle accesible, y por ende esto no rompe la cadena de la comunicación efectiva y oportuna, tan importante para la vida de una organización. Al respecto, Chiavenato (2002:87) señala que: “la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe”. Esto quiere decir, que el trabajador solo no establece la comunicación, sino que existe el receptor, en este caso, el supervisor.

Referente al tercer ítem, que intenta medir si la comunicación con el supervisor es la adecuada, se ubica en un nivel ***acceptable***, siendo una tendencia positiva de los resultados. En el momento en que se realiza la comunicación entre los sujetos, los trabajadores perciben que esta es una comunicación recíproca y se sienten conformes con la misma.

El cuarto ítem, demuestra que la empresa posee mecanismos formales para transmitir información inherente al trabajo, tal como lo reseña un promedio de 4,6 en la escala de valoración utilizada (***Deseable***). Por ejemplo, la empresa tiene redes internas, usan Intranet como herramienta formal para la comunicación, lo que permite que muchas veces las órdenes lleguen a tiempo, o simplemente que no haya desconocimiento, los procesos fluyen sin atraso, lo cual no genera tardanzas en las operaciones directas con los clientes. Al respecto Chiavenato (2002:419) establece que: “Toda organización se debe constituir sobre una sólida base de información y comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad”. Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la difusión de información.

Finalmente según los resultados arrojados por la medición, se encontró que la comunicación entre los trabajadores, es ***deseable*** y eso es positivo para la organización ya que se puede decir que las relaciones entre los trabajadores de base son buenas y genera efectos orientados al cumplimiento de los objetivos, tanto productivos como motivacionales. Chiavenato (2002:420), establece que:

como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

Tabla 2. Dimensión: Motivación.

Nº	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
6	Siempre muestro interés por el trabajo que realizo	18	4	3	0	0	72	16	12	0	0	4,6	Deseable
7	Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa	19	2	4	0	0	76	8	16	0	0	4,6	Deseable
8	Me siento útil realizando mi trabajo	17	5	3	0	0	68	20	12	0	0	4,5	Deseable
9	Estoy satisfecho con la labor que realizo	10	9	6	0	0	40	36	24	0	0	4,16	Aceptable
Promedio de la Dimensión:												4,4	Deseable

Elaborado por Montana (2016).

Interpretación:

En el **ítem N° 6** se indica que el personal muestra interés por el trabajo que realiza, puesto que se ubica en un nivel **deseable**, según el criterio de comparación establecido (4,6), lo que quiere decir, que los trabajadores en su mayoría ponen de su parte y utilizan sus habilidades para enriquecer el trabajo. En tal sentido, Canales (2004:44) afirma: “la motivación es una fuerza impulsadora del ser humano que podría llegar a modificar la conducta del mismo, con el propósito de satisfacer alguna necesidad”.

Un resultado aceptable arroja el **ítem N° 7**, cuya consulta se refiere al gusto que siente el trabajador por la labor en la empresa, lo cual puede traducirse en buen desempeño de su trabajo, y en evidencias de que estiman el trabajo que realizan y se sienten bien al hacerlo; evidencio promedio de 4,6 ubicándose en “**Deseable**”. Al respecto Cammarata y otros (2002:10) definen la motivación “como aquellos procesos psicológicos que estimulan y orientan acciones voluntarias para el logro de ciertos objetivos”

Respecto a la consulta de sentirse útil realizando el trabajo (ítem N° 8) se observa un nivel **deseable** (promedio de 4,5), con lo que se puede lograr mantener motivados a los empleados, esforzándose por tener un mejor desempeño. En este sentido Poth (2005:1) señala:

Un motivo: es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta.

Los resultados en el ítem 9, dieron un promedio *“Acceptable”* de 4.16; referido a la satisfacción de los trabajadores con el trabajo que realizan lo que pone en manifiesto una actitud positiva de los trabajadores hacia sus tareas ya que les permiten utilizar sus habilidades y destrezas tal y como lo afirma Robbins, citado por Márquez (2004: 2) cuando define la satisfacción en el trabajo como: “la actitud general del individuo hacia su puesto, donde el puesto de una persona es más que las actividades obvias inherentes al trabajo”.

Tabla 3. Dimensión: Estructura

Nº	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
10	Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa	7	11	5	2	0	28	44	20	8	0	3,30	Regular
11	Conozco el organigrama de la empresa	8	9	6	2	0	32	36	24	8	0	3,30	Regular
12	Están bien definidas las líneas de mando en la organización	9	6	9	1	0	36	24	36	4	0	3,30	Regular
Promedio de la Dimensión												3,30	Regular

Elaborado por: Montana (2016).

Interpretación:

El **ítem N° 10**, referente a la pregunta “tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa”, indica que existe un nivel **regular**, lo que quiere decir que los trabajadores no conocen los roles y procedimientos que determinan sus funciones. En este sentido, la estructura se refiere a la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Chiavenato, 2002).

Los resultados arrojados en el **ítem N° 11** revelan un nivel inadecuado en relación a la pregunta: “conozco el organigrama de la empresa” lo que da cuenta que la empresa no posee un organigrama que le permita a los trabajadores de la organización y a las personas vinculadas a ella conocer a través de una visión global las características generales de la empresa; esto se deduce dado el resultado **“Regular”**. Según Chiavenato (2002:16), la estructura “es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de las organizaciones. Constituye la arquitectura o formato organizacional que asegura la división y coordinación de las actividades de los miembros de la organización”.

De igual forma, el **ítem N° 12** arrojó un nivel **“Regular”**, lo que determina una inadecuada definición de las líneas de mando en la organización; de lo que se induce que al no estar bien definidas las líneas de mando, los trabajadores no conocen con precisión los estándares de las relaciones basadas en la jerarquización de la autoridad en las cuales los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos. Al respecto Figueredo y Serrano (2004:39), establecen que la estructura: “representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones” a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, esto significa que la organización pone el énfasis en la

burocracia versus el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Tabla 4. Dimensión: Relaciones

Nº	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
13	Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales	7	12	6	0	0	28	48	24	0	0	4,04	Aceptable
14	Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad	2	17	6	0	0	8	68	24	0	0	3,84	Aceptable
15	Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros	15	7	3	0	0	60	28	12	0	0	4,48	Deseable
16	Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables	8	13	4	0	0	32	52	16	0	0	4,16	Aceptable
Promedio de la Dimensión												4,13	Aceptable

Elaborado por: Montana (2016).

Interpretación:

Respecto a los resultados en el ítem N° 13 revela un nivel ***Aceptable*** en relación a que los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales, evidenciando que los trabajadores se sienten satisfechos con las relaciones dado que la empresa posee una atmósfera social de amistad. En este sentido, las relaciones se refieren a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (Chiavenato, 2002).

Los resultados del ***ítem N° 14*** arrojaron un nivel ***aceptable*** determinando que las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad, lo que deja ver que el trato que se da día a día entre los trabajadores se desarrolla bajo un clima agradable, una atmósfera de cooperación y cortesía. Tal como dice Chiavenato (2002):

La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones. Es normal que la organización trate de adaptar las personas a ese contexto, en especial a las que apenas ingresan en la organización: los nuevos empleados. Aquí entramos en el campo de la socialización organizacional (p. 150).

El ***ítem N° 15*** en el que se pregunta a los trabajadores si están siempre dispuestos a formar equipos de trabajo con sus compañeros, arrojó como respuesta un nivel ***deseable***, lo que refleja una actitud positiva de los trabajadores para realizar trabajos en equipo quedando en evidencia el trato agradable y el ambiente de fraternidad en el trabajo. Según Chiavenato (2002:154), “la aceptación grupal es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de

trabajo tienen gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse”.

Respecto a los resultados arrojados en el *ítem N° 16*, referido a que si las relaciones entre supervisor y trabajador son agradables, los trabajadores manifestaron un nivel **aceptable**, lo que quiere decir que los supervisores le brindan un buen trato a los trabajadores creando un ambiente atractivo para el desarrollo de sus tareas. Chiavenato (2002: 29) sostiene que: “tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua”.

Tabla 5. Dimensión: Conflicto

N°	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
17	El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones	2	14	9	0	0	8	56	36	0	0	3,72	Aceptable
18	Son frecuentes los conflictos dentro de la organización	0	3	12	10	0	0	12	48	40	0	2,72	Regular
19	Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan	8	8	9	0	0	32	32	36	0	0	3,96	Aceptable
20	En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos	4	15	6	0	0	16	60	24	0	0	3,92	Aceptable
							Promedio de la Dimensión					3,58	Aceptable

Elaborado por: Montana (2016).

Interpretación:

En el **ítem N° 17**, se pregunta si el conflicto en la organización se maneja de manera que todos los trabajadores participen en la búsqueda de soluciones, los resultados obtenidos apuntan a un nivel **aceptable**, lo que quiere decir que la gerencia de la empresa toma en cuenta a los trabajadores para definir las estrategias que se trazan en la resolución de los conflictos. Al respecto se enfatiza el sentimiento de agrado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (Chiavenato, 2001).

Los resultados obtenidos en el **ítem N° 18**, en cuanto a la pregunta si son frecuentes los conflictos dentro de la organización demuestran un nivel **regular**, lo que se interpreta que en la empresa se presentan con carácter eventual algunos conflictos. En este sentido Chiavenato (2001), afirma que:

El dilema fundamental de las organizaciones está constituido por las tensiones inevitables – que pueden ser reducidas mas no eliminadas- entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre lo racional y no racional, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales y las informales, entre la administración y los trabajadores (p. 111).

Por lo tanto, la relación entre trabajadores y organización no siempre va estar definida por la cooperación ni la satisfacción, en ocasiones se puede tornar tensa o conflictiva.

En cuanto a los resultados obtenidos en las respuestas del **ítem N° 19** los trabajadores manifestaron un nivel **aceptable** referente a que si los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan. Lo que pone en evidencia las prontas respuestas de los integrantes de la empresa para trazar las estrategias que

aporten soluciones efectivas a la administración del conflicto.

El **ítem N° 20**, el cual se refiere a que si en la empresa se afrontan y se superan los obstáculos, arrojó un nivel **aceptable**, lo que evidencia que en la empresa existe una efectiva administración del conflicto de cara a solventar las diferencias que lo generan. Al respecto, Chiavenato (2001:533) señala que: “la manera de resolver un conflicto influirá en los resultados – constructivos y destructivos- que éste produzca, y por tanto en los futuros episodios de conflicto. Básicamente un conflicto puede resolverse de tres maneras: Ganar/ Perder, Perder/Perder y Ganar/Ganar”.

Tabla 6. Dimensión: Identidad

N°	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
21	Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa	15	1	9	0	0	60	4	36	0	0	4,24	Deseable
22	Me siento comprometido con la empresa	21	2	2	0	0	84	8	8	0	0	4,76	Deseable
23	Siento que soy parte de un equipo de trabajo	20	2	3	0	0	80	8	12	0	0	4,68	Deseable
24	Tengo una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa	9	11	4	1	0	36	44	16	4	0	4,12	Aceptable
25	Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa	12	6	5	2	0	48	24	20	8	0	4,12	Aceptable
Promedio de la Dimensión												4,38	Deseable

Elaborado por: Montana (2016).

Interpretación:

Según los resultados obtenidos en el ítem 21, referido al sentimiento de orgullo que tienen los trabajadores por los servicios que ofrece la empresa, se observa que éstos son “***Deseables***” según la escala propuesta. El objetivo fundamental de toda organización es atender las necesidades propias de la empresa y a su vez atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe ganancias económicas. Al respecto, Chiavenato (2001), sostiene que:

Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales y para lograr estas satisfacciones están dispuestas a incurrir en ciertos costos o hacer inversiones (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores. (P. 115)

En el ***ítem 22*** referido al sentimiento de compromiso que tienen los trabajadores con la organización, dio como resultado “***Deseable***”, por lo que se puede decir que para la empresa es favorable el hecho de que los trabajadores tengan esta visión y ese tipo de sentimiento hacia la misma. El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización; perciben la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. Al respecto, Schneider (1975), enfatiza que: “el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización”

En cuanto al ***ítem 23***, que se refiere a que si los trabajadores sienten que son parte de un equipo de trabajo, el resultado arrojó un 4,68 de promedio y eso se traduce a un nivel ***deseable***, lo que indica que verdaderamente los miembros de la organización sienten que forman parte de un grupo que trabaja para un fin común, el

éxito de la empresa. Para un mayor entendimiento Mendoza, Monasterios y Rumbos (2011), plantean que:

Cuando se habla de trabajo en equipo, los empleados como individuos realizan tareas operativas; pero en su inmensa mayoría trabajan normalmente en grupos pequeños, donde sus esfuerzos deben encajar como las piezas de un rompecabezas. Siempre que su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y buscan constituir un estado cooperativo al que se le llama trabajo de equipo. Un equipo de tareas es un grupo cooperativo pequeño que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas (P. 60).

En el análisis del **ítem 24**, se ve reflejado en los resultados que su nivel es **Acceptable**, y esto se refiere a que los individuos en la organización tienen completo conocimiento del norte de la organización, visión, misión y valores, aspectos que en las mayoría de las organización son de mucha relevancia, ya que representan lo que quiere ser la organización, sus objetivos de manera resumida y sus creencias y parámetros que les permiten desarrollar una vida organizacional.

Al respecto Chiavenato (2001), habla del significado de valores organizacionales:

Las organizaciones deben agregar valor continuamente a lo que hacen, para ser competitivas, Las prácticas de recursos humanos deben agregar valor a la organización, a los empleados, al accionista, al cliente y a la sociedad en general. Los valores organizacionales son los temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones (P. 145).

Con respecto a los resultados en el **Ítem N° 25**, que se refiere a que si los trabajadores sienten que el resto del personal está comprometido con la empresa, arrojó como resultado **Acceptable**, lo que quiere decir que los trabajadores de la

empresa perciben que existe compromiso general con la organización. Al respecto Chiavenato (2002), afirma lo siguiente sobre las relaciones de intercambio:

Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan los contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre modificación en el sistema (P. 114).

Tabla 7. Dimensión: Liderazgo

N°	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
26	Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados	1	19	5	0	0	4	76	20	0	0	2,22	Deficiente
27	Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo	9	4	12	0	0	36	16	48	0	0	2,34	Deficiente
28	Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo	9	12	4	0	0	36	48	16	0	0	4,2	Aceptable
29	Mi supervisor permite que decida por mí mismo	8	7	9	1	0	32	28	36	4	0	3,88	Aceptable
30	Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo	3	19	3	0	0	12	76	12	0	0	4	Aceptable
31	Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo	18	3	4	0	0	72	12	16	0	0	4,56	Deseable
Promedio de la Dimensión												3,53	Aceptable

Elaborado por: Montana (2016).

Interpretación:

Los resultados en el **ítem 26**, referente a que si los supervisores buscan constantemente la efectividad de los subordinados, arrojaron un nivel **Deficiente**. En este caso, puede afirmarse que el liderazgo, es la influencia que ejercen los administradores en las conductas de las personas para lograr los objetivos comunes. Y a través de este resultado se aprecia que en el caso de la empresa Manufacturera de Neumáticos ésta influencia no es ejercida por los líderes de la organización. En este sentido, desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda organización en donde la administración de Recursos Humanos tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, el liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados (Mendoza, Monasterios y Rumbos, 2011).

Con respecto a los resultados en el **Ítem 27** que plantea si el supervisor le pide ayuda al trabajador para resolver problemas inherentes al trabajo, un 2,34 del promedio de la puntuación lo ubica de manera **deficiente**, dando énfasis a la respuesta del ítem anterior, en donde el liderazgo no es utilizado de manera relevante en la organización. Pérez (1996:10), señala que:

Un estilo de liderazgo del tipo situacional que se adapta a los colaboradores en cada situación permitiendo el equilibrio ya que en una empresa interactúan personas de diversos tipos y para el desarrollo del ambiente adecuado hay que entender las necesidades de cada trabajador pero hay que hacerla funcional para el desarrollo del grupo.

El **ítem 28**, tiene una apreciación positiva, ya que da como resultado **acceptable**, en donde los supervisores tratan a los trabajadores como personas capaces de realizar el trabajo asignado, y eso es muy importante ya que desarrolla autonomía laboral. Koontz, O 'Donel y otros (1985:467) expresan que: “el liderazgo es un

proceso de influencia de una persona sobre las demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales”.

Corroborando el ítem anterior el resultado del **ítem 29** resulta con un nivel de **acceptable**, lo que demuestra que en la empresa manufacturera de neumáticos el nivel de autonomía hacia los subordinados es favorable para el desarrollo laboral de los mismos, lo cual influye de manera positiva en la motivación y la satisfacción laboral. Al respecto Conger (1992:337) considera que: “la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización”.

En cuanto al resultado del **ítem 30** que es **acceptable**, y el cual afirma que el supervisor da retroalimentación a los trabajadores de las labores que realizan, demuestra que los trabajadores perciben que los supervisores tienen preocupación por dar respuestas oportunas y precisas a la hora de cualquier necesidad en el trabajo. El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las relaciones humanas dentro del campo organizacional. En este sentido, Chiavenato (2002:137), establece que: “el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos”. En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

Por último, los resultados en el **ítem 31**, en cual plantea que los jefes felicitan a sus trabajadores cuando éstos realizan un buen trabajo, y el resultado es **Deseable** y esto permite apreciar que cuando hay resultados positivos, los líderes buscan la manera de que sus subordinados estén al tanto de los mismos. Los líderes son

considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas. La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas.

Tabla 8. Dimensión: Compensación

N°	Enunciado	Frecuencia					Puntuación					PROM	Clima Organi.
		TDA	PA	N	PD	TED	TDA	PA	N	PD	TED		
32	La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo	0	0	2	11	12	0	0	8	44	48	1,6	Inadecuado
33	Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado	10	13	2	0	0	40	52	8	0	0	4,32	Deseable
34	Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida	15	2	8	0	0	60	8	32	0	0	4,28	Deseable
35	En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo	0	0	2	11	12	0	0	8	44	48	1,6	Inadecuado
							Promedio de la Dimensión					2,95	Regular

Elaborado por: Montana (2016).

Interpretación:

El **ítem 32** que indica si los trabajadores reciben compensación en proporción al trabajo que realiza, el resultado arrojado según el instrumento, lo ubica en un **nivel inadecuado**, por lo tanto esta situación genera que los trabajadores sienten que sus esfuerzos no son justamente compensados los niveles de motivación desciende de manera drástica, el descontento con la empresa se hace evidente a tal punto que puede ocasionar bajas en la producción o disminución en la calidad de servicio, y peor aún aumentar los niveles de rotación de personal. En tal sentido Chiavenato (2001:445) dice: “el objetivo de la compensación salarial es crear un sistemas de recompensas equitativo para la organización y los empleados”.

En el caso de los resultados en el **ítem 33**, arroja como resultado **Deseable**, según el referente de comparación, lo que quiere decir que los trabajadores piensan que los beneficios que ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado y en este aspecto Chiavenato (2001:413), expresa del compuesto salarial, donde: “hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores”. La determinación de los salarios resulta ser algo muy complejo, ya que existen muchos factores, variables que ejercen efectos diferentes sobre la determinación de los mismos.

En el caso del **ítem 34** referente a que si los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, arrojaron un promedio de 4,28 o sea el valor **Deseable** del rango establecido. En ocasiones las personas consideran que el trabajo es un medio para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato (2001:459), dice que:

los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados

para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Y el **ítem 35**, expresa que si en la empresa otorgan recompensas por hacer un buen trabajo, nuevamente el resultado fue **inadecuado**. La definición de recompensa es el grado con lo que los miembros de una organización sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo no sale bien. Las recompensas se llaman también alicientes, incentivos o estímulos, que tienen un valor de utilidad que es subjetivo, ya que su valor varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno, puede no serlo para otro.

En cuanto al objetivo 2: Determinar las debilidades y fortalezas del clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos. A partir de los datos obtenidos se observan los siguientes resultados:

Presentación e Interpretación de los resultados por Dimensión

Tabla 9. Distribución de resultados por Dimensión

Nº	Dimensión	Promedio	Clima organizacional	Debilidad / Fortaleza
1	Comunicación	4,20	Aceptable	Fortaleza
2	Motivación	4,47	Deseable	Fortaleza
3	Estructura	3,3	Regular	Debilidad
4	Relaciones	4,13	Aceptable	Fortaleza
5	Conflicto	3,38	Regular	Debilidad
6	Identidad	4,38	Deseable	Fortaleza
7	Liderazgo	3,53	Aceptable	Fortaleza
8	Compensación	2,55	Deficiente	Debilidad
Promedio Total Dimensión		3,74	Aceptable	

Elaborado por: Montana (2016).

Cuadro 8. Debilidades y Fortalezas del Clima Organizacional

Dimensión: Comunicación	
Fortalezas	Debilidades
La información que reciben los trabajadores de su supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas.	
Los trabajadores mantienen buena comunicación con sus compañeros de trabajo.	
La comunicación entre trabajador y supervisor es la adecuada.	
Dimensión: Motivación	
Fortalezas	Debilidades
Los trabajadores muestran interés por el trabajo que realizan.	
A los trabajadores les gusta el trabajo que desempeñan en la empresa	
Los trabajadores se sienten útiles realizando su trabajo.	
Los trabajadores se sienten satisfechos con la labor que realizan.	
Dimensión: Estructura	
Fortalezas	Debilidades
Los trabajadores tienen clara cuál es su posición en la estructura de la empresa.	Los trabajadores no conocen los roles y procedimientos que determinan sus funciones
	No tienen clara la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Dimensión: Relaciones	
Fortalezas	Debilidades
Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales.	

Elaborado por: Montana (2016).

Dimensión: Relaciones	
Fortalezas	Debilidades
Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad.	
Los trabajadores están dispuestos a formar equipos de trabajo con sus compañeros.	
Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables	
Dimensión: Conflicto	
Fortalezas	Debilidades
La gerencia de la empresa toma en cuenta a los trabajadores para definir estrategias en la resolución de conflictos	En la empresa se presentan con carácter eventual algunos conflictos.
Aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.	La relación entre trabajadores y organización en ocasiones se puede tornar tensa o conflictiva.
Prontas respuestas para trazar estrategias en la solución efectiva del conflicto.	
Dimensión: Identidad	
Fortalezas	Debilidades
Los trabajadores se sienten orgullosos por los servicios que ofrece la empresa.	
Los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa.	
Los trabajadores sienten que son parte de un equipo de trabajo.	
Los trabajadores tienen una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.	
Dimensión: Liderazgo	
Fortalezas	Debilidades
los supervisores buscan constantemente la efectividad de los subordinados	

Dimensión: Liderazgo	
Fortalezas	Debilidades
El supervisor pide ayuda al trabajador para resolver problemas inherentes al trabajo.	
Los supervisores tratan a los trabajadores como personas capaces de realizar el trabajo asignado.	
El supervisor da retroalimentación a los trabajadores sobre las labores que realizan.	
Los jefes felicitan a los trabajadores cuando éstos realizan un buen trabajo.	
Dimensión: Compensación	
Fortalezas	Debilidades
Los beneficios que ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado.	Los trabajadores no reciben compensación en proporción al trabajo que realizan.
Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.	La empresa no otorgan recompensas por hacer un buen trabajo.

Fuente: Montana (2016).

Interpretación:

Los resultados con respecto a las dimensiones del clima organizacional, dieron como resultado lo siguiente:

La ***dimensión comunicación*** alcanzó un resultado general ***aceptable***, influyendo de manera positiva el Clima Organizacional de la empresa manufacturera de cauchos; ya que el hecho de mantener buena comunicación con los trabajadores y entre ellos mismos permite que los procesos sean cada vez más efectivos. Al respecto, Chiavenato (2001:90), expresa que: “Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación”. La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. De hecho la comunicación es fundamental para toda relación humana, en el caso de las organizaciones es primordial mantener estándares de comunicación, lo cual permite que los miembros que allí se desempeñen desarrollen sus habilidades a plenitud.

La segunda dimensión es la ***motivación***, ésta representa la fuerza interna que actúa como estímulo para provocar una conducta determinada con el propósito de satisfacer una necesidad. Respecto a los resultados obtenidos, dicha dimensión se ubica en un ***nivel deseable***, por lo tanto, los trabajadores de la empresa Manufacturera de neumáticos se sienten satisfechos con su labor, ya que sus tareas les permiten desarrollar habilidades y destrezas, estimulándolos a tener un mejor desempeño, apreciar su trabajo y mantener una actitud positiva hacia el mismo. Al respecto, Gutiérrez (2004:2) afirma que: “la motivación organizacional consiste en mantener principalmente culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”

La tercera dimensión se refiere a la ***estructura organizacional***, ésta se define

como el conjunto de funciones, relaciones, roles y procedimientos que configuran la columna vertebral de la organización. Esta dimensión se ubicó en **Regular** según el referente de comparación; por lo que aunque los trabajadores tienen una clara definición de roles y responsabilidades en la empresa, ésta da importancia al organigrama, ni precisa la definición de las líneas de mando, imposibilitando el conocimiento en profundidad de la estructura de la empresa y la jerarquización de las relaciones. Al respecto, Gutiérrez (2004:2) afirma que: “la motivación organizacional consiste en mantener principalmente culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”.

Las relaciones son un aspecto importante en la vida de los seres humanos, ya que permiten que los mismos interactúen con sus semejantes, les permita crecer como individuos, procrear, entre otros. Por supuesto que las organizaciones no son la excepción, y para ellas, las relaciones también forman parte de su día a día. Los resultados de esta dimensión lo ubican en un nivel **Acceptable**, lo que demuestra que las relaciones interpersonales en la empresa en estudio, se desenvuelven en escenarios agradables para sus integrantes donde se manifiesta la cortesía, la cooperación y la disposición a realizar trabajos en equipo. Chiavenato (2001:140) define las relaciones interpersonales como las que: “determina cómo se relacionan las personas en la organización y qué grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una inmensa interacción humana”.

El conflicto se trata de situaciones negativas que viven los individuos, ya sea ocasionados por ellos mismos o porque se presentan de manera inesperada, pero en fin son circunstancias que normalmente exigen solución, sobre todo a nivel organizacional. Los resultados arrojados por los ítems ubican a la referida dimensión en **Regular**, por lo que en la empresa se presenta eventuales conflictos como procesos naturales de la complejidad humana y las relaciones entre individuo y organización,

sin embargo los integrantes de la empresa manifiestan disposición para la administración del conflicto tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores. Según Chiavenato (2001:526), “conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra parte atenta o intenta atentar contra algunos de sus intereses”.

La **dimensión identidad** se define como el grado de identificación que tienen los individuos con respecto a algo, en este caso el grado de identificación que tienen con la organización, el promedio obtenido por este indicador es de 4,38, ubicándose en un **Deseable**. Según Chiavenato (2001:529), “Para una organización es importante que los trabajadores se sientan identificados con la misma, ya que de allí parte que la motivación laboral se mantenga en niveles adecuados para el desarrollo de un clima organizacional idóneo”.

En la **dimensión liderazgo**, los resultados obtenidos fueron favorables, apareciendo con un nivel de aceptabilidad cuyo promedio es de 3,53, lo que quiere decir que en la empresa en estudio los líderes juegan un papel importante para el desarrollo de las actividades de la organización. Tal como comenta Deal y Bolman (1994:86), “La función del liderazgo en las organizaciones consiste precisamente en el mantenimiento y, a la vez la modificación de la cultura”. Pero en este punto ha de considerar y apoyarse en la cultura y el desarrollo que toda cultura necesita de la función del liderazgo.

Por último la **dimensión Compensación**, resultó ser negativo en alto nivel ya que se ubicó en un promedio de 2,55, siendo **deficiente**. Quiere decir que los trabajadores sienten malestar a la hora de ser remunerados y recompensados, sienten que sus esfuerzos no son compensados monetariamente. Al respecto Chiavenato (2002:399), comenta que “El sistema de recompensas (salarios, beneficios,

promociones, etc.) y el de castigos (acciones disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización”.

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se realizó un diagnóstico del clima organizacional en una empresa Manufacturera de Neumáticos bajo la premisa de enfocarlos en 8 (ocho) dimensiones del clima organizacional, basados en los estudios de Litwin y Stinger (1968). Dichas dimensiones fueron exhaustivamente investigadas bajo preceptos teóricos, luego fueron medidas a través de un instrumento de recolección de datos, un cuestionario adaptado del modelo de la escala tipo Likert, y los resultados se presentaron en dos formas, en la primera parte, se expusieron los resultados de acuerdo a la dimensión con su respectivo valor promedio, obtenido de la sumatoria de las respuestas dadas por los encuestados. En la otra, el mismo criterio, pero valorando la dimensión en su conjunto.

El Clima Organizacional es utilizado para describir el grupo de características que definen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma; éste está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

La investigación concluye:

En cuanto a la ***dimensión comunicación***, la cual es el proceso de transmitir y recibir información bajo canales ya sean formales o informales, arrojó como resultado ***acceptable***, lo cual indica que en la empresa en estudio se mantienen los preceptos de la comunicación lo cual es fundamental para toda relación humana, es primordial mantener estándares de comunicación que permita a los miembros desarrollar sus habilidades a plenitud.

Otra **dimensión** utilizada fue la **motivación**, arrojando también resultados con tendencia altamente **deseable**. Este resultado es el que busca toda organización, ya que indica niveles óptimos en cualquiera de sus manifestaciones e indudablemente el caso estudiado demuestra que en la empresa la motivación de su gente está en su apogeo.

Por el contrario la dimensión **estructura**, que forma parte del diagnóstico realizado, su resultado es alarmante ya que su tendencia fue **negativa**, lo que indica que en la empresa no posee una estructura formal adecuada, y esto pudiera generar serios inconvenientes en el caso de que la empresa quisiera expandir sus servicios, o ganar mercados.

El factor humano vuelve hacer énfasis en la tendencia positiva de los resultados de ésta investigación, tal es el caso de la **dimensión relaciones**, la cual se fija como **aceptable** y por ende arroja un resultado ideal para la organización que desee mantener un clima organizacional codiciado.

Afirmando lo antes expuesto la **dimensión de conflicto**, da como resultado negativo ubicado en **regular**, lo que demuestra que en la empresa en estudio las relaciones no son ideales, sino que los conflictos se dan; con la salvedad que buscan minimizarlos o solucionarlos de manera rápida, ya que éstos no se pueden erradicar porque se trata de conductas humanas, las cuales son cambiantes segundo a segundo.

La tendencia positiva demostraron que la **identidad** de los trabajadores con respecto a la empresa en estudio no se ve afectada dando como resultado una tendencia **deseable**. Y como ya antes ha sido mencionado, los trabajadores se sienten identificados con las actividades que realizan, ya que en este nivel la rutina se descarta debido a las oportunidades tanto para los ascensos como para la capacitación continua a sus trabajadores, incrementando el capital humano y

mejorando la actividad productiva de la organización, es considerado por muchas de estas como el nivel soñado.

El liderazgo, es una fuerza que algunas personas poseen para influir a otras, para lograr un fin. Y éste en la empresa en estudio tiene una tendencia positiva, demostrado en los resultados arrojados que dieron **acceptable**. La mayoría de las organizaciones buscan crear y desarrollar líderes que guíen a los individuos a llegar a metas que las mismas establecen, esto permite efectividad en las operaciones, minimización de costos, posicionamiento en los mercados, competitividad, entre otros, fines que hacen que las organizaciones sean cada vez más fuertes y estables.

Y la última dimensión utilizada, fue la **compensación**, la cual proyectó resultados **Deficientes**, siendo éstos altamente negativos, lo cual manifiesta que todo lo relacionado con compensaciones está seriamente afectado en la empresa en estudio. En Venezuela actualmente se vive un progresivo deterioro del ingreso salarial del trabajador venezolano, cayendo en ocasiones en estancamientos producto del mismo deterioro de la economía. Igualmente el sistema de seguridad social en Venezuela forma parte a nivel macro de la insatisfacción que tienen los trabajadores.

En cuanto al objetivo 2, se concluye que existen fortalezas en las dimensiones: comunicación, motivación, relaciones, identidad y liderazgo; sin embargo, presenta importantes debilidades en las dimensiones: estructura, conflicto y compensación, que deben ser abordadas a partir de estrategias sugeridas que contribuyan a mejorar el clima organizacional y se presentan en las siguientes recomendaciones.

RECOMENDACIONES

Como tercer objetivo específico de la investigación, se planteó sugerir estrategias que contribuyen a mejorar el clima organizacional de una empresa Manufacturera de Neumáticos, según los hallazgos encontrados como debilidades en el diagnóstico del clima organizacional. A continuación se presentan una serie de estrategias que tienen como propósito fundamental el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa en estudio, estas son:

Establecer, de acuerdo a la estructura de la empresa, procesos continuos por el cual los individuos establezcan sus metas de carrera e identifiquen los medios para alcanzarlas. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Fomentar la difusión de manuales con descripción de funciones para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión y desempeño.

Promover la elaborar un mapa de carrera que considere las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento.

Revisar y elaborar un proceso educativo para que se transmita una nueva cultura inspirada en la transmisión de valores y conductas que permitan realizar con libertad, iniciativa y autonomía los roles en cada una de las actividades.

Reforzar políticas y procedimientos claros para desarrollar e introducir un nuevo modelo de evaluación de cargos y estructura de salarios.

Fortalecer las políticas salariales inspiradas en un trabajo de análisis y evaluación de puestos de trabajo que determine el valor individual de cada puesto de trabajo que permita incrementar la productividad, el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Establecimiento de mecanismo a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado continuamente.

Promover el uso de los procesos de solución de problemas que permita establecer un curso de acción efectiva, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes, escucha, comprensión a fin de buscar resultados mutuamente beneficiosos.

Conformar espacios de intercambios donde destaque un clima organizacional positivo y constructivo, minimizando las áreas conflictivas, de manera que se acaten y se cumplan las normas y directrices de la organización.

Mantener un perfecto equilibrio entre las responsabilidades que le competen y el desempeño, aprovechando la propia experiencia para evitar fracasos en el logro de metas y objetivos organizacionales y personales, asumiendo nuevos compromisos dentro de un ambiente de apertura y aceptación a los cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, E., Canales, F. y Pineda, E. (2008). **Metodología de la Investigación** (2ª ed.). Washington D.C: Organización Panamericana de la Salud.
- Álvarez, M. (1992). **Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional**. México. Ediciones Nuevo Rumbo.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración**. 3ª edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Arteaga y Velásquez (2011). **Factores que inciden en el clima organizacional**. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Balestrini, Mirian (1997). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Bl Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Brunet, L. (1997). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias**. México, Editorial Trillas.
- Cammarata, E. y Otros (2002). **Introducción a la Teoría de las Organizaciones**. [ON-LINE]. Disponible en: <http://www.monografias.com/teori-organiz/teoria-organiz.shtml>.
- Canales, F.H y Alvarado E.B. (2004). **Metodología de la Investigación**. Organización panamericana de la salud. OMS. Editorial Limusa. Caracas.
- Carballal, Perozo y Wilches (2012). **Factores que afectan al clima organizacional**. Trabajo Especial de Grado. Caracas, Venezuela.
- Conger, Jay (1992). **El líder carismático**. Mc Graw Hill México.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos Humanos**. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
- De Carolis y Simonis (1994). **Prevalencia de factores en la conformación del clima organizacional percibido: según el modelo de Litwin y Strniger. Caso de Estudio: gerencia de producción de una empresa multinacional**. Tesis de

grado. UCAB. Caracas.

Deal y Bolman (1994). **Organización y Liderazgo**. USA: Addison- Wesley Iberoamericana.

Fernández de Pinedo (2005). **Metodología**. (2ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S. A.

Figueredo y Serrano (2004). **Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

Fuenmayor, K. (2004). **La Comunicación Organizacional. Rumbo al Liderazgo**. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>.

Gonçalves, Alexis P. (2005). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Brasil.

Gonçalves, Alexis P. (2003). **Dimensiones del Clima Organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Brasil.

Gordon, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. Quinta Edición, México, Editorial Prentice Hall.

Gutiérrez, A. (2004). **Factores que Intervienen en el Éxito Empresarial**. Editorial Index, México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación**. México. McGraw Hill.

Koontz, Harold y Cyril O'Donnel. (1985). **Principios de Gerencia**. Editorial McGraw-Hill, México.

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). **Motivación y Clima Organizacional**. Boston: Harvard Business School Press.

López y Martínez (2014). **Clima Organizacional en la empresa Manufacturera de Papel C.A. (MAMPA) S.A.C.A.** ubicada en Maracay, Estado Aragua. Trabajo especial de Grado. UCAB. Caracas, Venezuela.

Low J. (2010) **La ventaja invisible. Como impulsan los intangibles el rendimiento empresarial**. Ediciones Urano, S.A. Aribau Barcelona, España.

- Márquez, M. (2004). **Papel de Trabajo sobre: Aproximación a una Definición Explicativa del Concepto Calidad de Vida en el Trabajo**, Caracas.
- Méndez, J. (2006). **Sociología de la Administración**. Alianza Universidad, España.
- Mendoza, Monasterio y Rumbos (2011). **Clima Organizacional de la Empresa de Telecomunicaciones Netuno, C.A. sucursal Valencia y su influencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores**. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Ortega, Carla y Peraza, María (2013). **El clima y el comportamiento organizacional como elementos influyentes en el desempeño del personal de la gerencia de desarrollo**. Trabajo Especial de Grado. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Palomino, T. (2003). **Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones organizativas**. Tesis Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Pérez, T. (1996). **Clima psicológico y estilos de liderazgo**. Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF
- Pérez, Galán. (2008). **Metodologías de investigación. Modelo para el diseño de una investigación educativa**. Fedupel. Venezuela.
- Poth, T. (2005). **Motivación al Trabajo**. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V., México.
- Robbins, S. (1997). **Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones**. Tercera Edición, México, Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, J. (2001). **Las Relaciones Humanas en la Industria**. Editorial Selección Contable, Argentina.
- Porta, L y Silva, M. (2006). **La Investigación Cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa**. Editorial Pretince Hall. México.
- Toro, F. (2001). **Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional**. Revista Interamericana de psicología Ocupacional. Vol (11); nº 1 y 2.

ANEXOS

ANEXO “A”
Formatos de Validación del Instrumento de Recolección de Datos (Juicio de
Experto)



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



Estimado (a) Profesor (a):

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted, en la oportunidad de saludarle y a la vez aprovechar la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en lo que respecta a la validación del instrumento de recolección de datos que se anexa, con el objetivo de recopilar información para la realización de un trabajo especial de grado titulado: **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL**, con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional presente en esta empresa.

Los criterios a evaluar son:

1. La redacción de ítem es clara
2. El ítem tiene coherencia interna
3. El ítem mide lo que se pretende

Agradeciendo la colaboración que pueda prestar a la presente.

Atentamente,

Mileidy Montana

Anexo:

- Planteamiento del problema
- Objetivos de la Investigación
- Marco Metodológico
- Cuadro técnico metodológico
- Formulario de Validación
- Instrumento

Formulario de Validación

Datos de Identificación del Experto:

Nombre y apellido: _____

Profesión: _____ Ocupación: _____

Años de Experiencia: _____ Lugar de trabajo: _____

Cargo que desempeña: _____

Firma: _____

Observaciones:

Afirmaciones	1. La redacción de ítem es clara.		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem mide lo que se pretende	
Aspectos relacionados con las afirmaciones	Si	No	Si	No	Si	No
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						

ANEXO “B”
Instrumento de Recolección de Datos



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



**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA FABRICANTE DE NEUMÁTICOS UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO BAJO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER PARA
EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL Y EMPRESARIAL**

CUESTIONARIO

Empleados del Departamento de Recursos Humanos

El presente es un cuestionario que consta de treinta (35) preguntas en escala de Likert, cuya función es la de recoger información sobre la comunicación, motivación, estructura organizacional, relaciones, conflicto, identidad, liderazgo y compensación, como dimensiones que conforman el clima organizacional según el modelo de Litwin y Stinger, estos datos permitirán analizar el clima organizacional de una empresa manufacturera de neumáticos ubicada en Valencia estado Carabobo para identificar las fortalezas y las debilidades que requieran mejora.

Para ello se les pide contestar a todas las interrogantes formuladas seleccionando una de las alternativas, las que más se aproxime a la realidad que se percibe, con una “x” o tilde para así poder manejar estadísticamente las respuestas.

Sin más a que hacer referencia, agradeciendo su colaboración.

Mileydi Montana

		5	4	3	2	1
Ítem	Enunciado	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas					
2	Me es fácil comunicarme con mi Supervisor					
3	La comunicación con mi Supervisor es la adecuada					
4	La empresa posee mecanismos formales (carteleros y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo					
5	Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo					
6	Siempre muestro interés por el trabajo que realizo					
7	Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa					
8	Me siento útil realizando mi trabajo					
9	Estoy satisfecho con la labor que realizo					
10	Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa					
11	Conozco el organigrama de la empresa					
12	Están bien definidas las líneas de mando en la organización					
13	Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales					
14	Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad					
15	Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros					
16	Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables					
17	El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones					
18	Son frecuentes los conflictos dentro de la organización					
19	Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan					
20	En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos					
21	Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa					

		5	4	3	2	1
Ítem	Enunciado	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Neutral	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
22	Me siento comprometido con la empresa					
23	Siento que soy parte de un equipo de trabajo					
24	Tengo una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa					
25	Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa					
26	Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados					
27	Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo					
28	Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo					
29	Mi supervisor permite que decida por mí mismo					
30	Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo					
31	Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo					
32	La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo					
33	Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado					
34	Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida					
35	En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo					

ANEXO “C”
Confiabilidad del Instrumento de Recolección

Cálculo Coeficiente de Confiabilidad (Prueba Piloto) Alfa de Cronbach

Item Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3
2	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3
3	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	2
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	2
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	3	4
6	3	4	3	5	5	5	4	4	4	2	4	3	5	4	5	5	4	2
7	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	3
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	4	2
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	4	5	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3
Sumatoria	41	44	41	48	48	49	49	48	45	40	37	38	40	41	48	43	40	28
Media	4,1	4,4	4,1	4,8	4,8	4,9	4,9	4,8	4,5	4	3,7	3,8	4	4,1	4,8	4,3	4	2,8
Desv/Est.	0,5	0,5	0,8	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,5	0,9	0,9	1	0,9	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7
Varianza	0,3	0,3	0,8	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	0,9	0,9	1,1	0,9	0,3	0,4	0,5	0,4	0,6

Item Sujeto	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	2	3	3	2
2	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5	2	5	5	2
3	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	2	4	5	1	4	3	1
4	4	3	5	5	5	3	5	4	3	3	4	3	5	1	4	3	1
5	3	5	5	5	5	5	2	3	3	4	3	4	5	1	5	5	1
6	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	1	4	5	1
7	4	3	5	5	5	5	2	3	3	4	3	4	5	1	5	5	1
8	5	4	3	5	5	3	4	4	3	4	3	4	5	2	4	3	2
9	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	5	2
10	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	5	5	2
Sumatoria	42	41	44	50	49	42	39	38	35	41	35	40	47	15	43	42	15
Media	4,2	4,1	4,4	5	4,9	4,2	3,9	3,8	3,5	4,1	3,5	4	4,7	1,5	4,3	4,2	1,5
Desv/Est.	0,7	0,7	0,9	0	0,3	0,7	1,1	0,4	0,8	0,5	0,9	0,4	0,6	0,5	0,6	1	0,5
Varianza	0,6	0,5	0,9	0	0,1	0,6	1,4	0,2	0,7	0,3	0,9	0,2	0,5	0,3	0,5	1,1	0,3

Datos a sustituir en la fórmula

Varianza total	1,074	Varianza ítems	62.36
-----------------------	-------	-----------------------	-------