



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE,  
C.A.**

**Autor:**  
**Br. Henry David Niño Lugo**  
**C.I. 20.709.744**  
**Tutor: Ing.**  
**Larry Araujo**

**San Rafael de Carvajal, Febrero de 2019**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE, C.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
Título de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**  
**Br. Henry David Niño Lubo**  
**C.I. 20.709.744**  
**Tutor: Ing. Larry Araujo**

**San Rafael de Carvajal, Febrero de 2019**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
DECANATO DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SAN RAFAEL DE CARVAJAL - ESTADO TRUJILLO

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE, C.A.** presentado por el Bachiller: Henry David Niño Lubo, titular de C.I. 20.709.744 considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Trojillo a los 19 días del mes de Febrero del 2019.

  
\_\_\_\_\_  
Prof.  
C.I.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTOS	XII
LISTA DE CUADROS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
Planteamiento y Formulación del Problema	18
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	23
Delimitación del Estudio	25
Espacial	25
Temporal	26
II. MARCO TEÓRICO	27
Antecedentes de la Investigación	27
Bases Teóricas	29
La Organizaciones	29
Compañías de Seguros	31
Cultura Organizacional	31
Origen de la Cultura Organizacional	33
Importancia de la Cultura Organizacional	35
Niveles de la Cultura Organizacional	36
Clasificación de la Cultura Organizacional	39
Perspectivas de Estudio de la Cultura Organizacional	40
Clima Organizacional	42
Características del Clima Organizacional	44
Componentes del Clima Organizacional	46
Dimensiones del Clima Organizacional	48

Importancia del Clima Organizacional	56
Beneficios del Clima Organizacional	57
Organizacion Objeto de Estudio	58
Operacionalización de la Variable	62
III. MARCO METODOLÓGICO	63
Tipo de Investigación	63
Diseño de la Investigación	65
Población	66
Muestra	66
Técnicas para la recolección de información	67
Validez	69
Confiabilidad	69
Técnicas para analizar datos	71
Tratamiento Estadístico	72
Procedimiento de la Investigación	72
IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO	73
Análisis e Interpretación de los Datos	73
Resultados para la Dimensión Clima Organizacional	74
Indicador: Motivación	74
Indicador: Liderazgo	75
Indicador: Tamaño	76
Indicador: Centralización	77
Indicador: Jerarquía de Mando	79
Indicador: Formalización	80
Indicador: Comunicación	81
Indicador: Evaluación, Capacitación y Desarrollo	82
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
VI. LA PROPUESTA	88
Propuesta de Mejora de la Cultura y Clima Organizacional	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	94
A: Instrumento de Investigación	95
B: Validación del Instrumento de Investigación	99
C: Confiabilidad del Instrumento	104

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Estilos de Liderazgo	51
2	Mapa de Variables	63
3	Población	66
4	Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad	70
5	Indicador: Motivación	74
6	Indicador: Liderazgo	75
7	Indicador: Tamaño	76
8	Indicador: Centralización	77
9	Indicador: Jerarquía de Mando	79
10	Indicador: Formalización	80
11	Indicador: Comunicación	81
12	Indicador: Evaluación, Capacitación y Desarrollo	82
13	Propuesta de Mejora	89

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>		<b>pp.</b>
1	Modelo de Cultura Organizacional	38
2	Factores que integran el clima organizacional	47
3	Indicador: Motivación	75
4	Indicador: Liderazgo	76
5	Indicador: Tamaño	77
6	Indicador: Centralización	78
7	Indicador: Jerarquía de Mando	79
8	Indicador: Formalización	80
9	Indicador: Comunicación	81
10	Indicador: Evaluación, Capacitación y Desarrollo	82

## DEDICATORIA

Este trabajo especial de grado se lo dedico principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Mariela Josefina Lubo Graterol, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre Henry Napoleón Niño Andrade por siempre estar conmigo y apoyarme en cada decisión que tomo y a toda mi familia y amigos, por estar siempre apoyándome en las diferentes etapas de este proceso universitario.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta gran universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A todos los docentes, que me impartieron enseñanzas y anécdotas durante toda la carrera.

A Maire por su ayuda y apoyo incondicional y desinteresado a lo largo de este proceso.

**A todos gracias!!!**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

www.uvm.edu.ve

R.I.F. J-31702424-9




Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,  
Diagonal al Parque SAPNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.


**VICERRECTORADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA**


## VEREDICTO


Nosotros, Prof. Larry Araujo, Prof. Wilmer Méndez y Prof. Javier Mazzey, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado: **"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE C.A."**, que presenta el Bachiller **HENRY DAVID NIÑO LUBO**, portador de la Cédula de Identidad N° **20.709.744**, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **Diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos, en Valera a los veintidós (22) días del mes de febrero de dos mil diecinueve (2019).


  
Prof. Wilmer Méndez  
C.I. 5.501.239  
JURADO

  
Prof. Larry Araujo  
C.I. 13.238.875  
TUTOR

  
Prof. Javier Mazzey  
C.I. 11.319.775  
PRESIDENTE DEL JURADO

  
Profa. Claribel Silva  
C.I.- N° 12.540.703  
DECANA



  
Prof. Héctor R. Barazarte Urbina  
C.I.- N° 9.150.645  
VICERRECTOR





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO  
DECANATO DE INGENIERÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE, C.A.**

**Autor:** Br. Henry David Niño Lubo

**Tutor:** Ing. Larry Araujo

**Fecha:** Febrero, 2018

**RESUMEN**

El clima organizacional es el medio que permite moldear las conductas de los individuos, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, considerándola como el impulsador del éxito en las organizaciones, por tal razón surge la necesidad de diagnosticar el Clima Organizacional del Personal que laboran y forman parte de AINVE, C.A, con la finalidad de sembrar reflexión sobre la importancia de ésta al recurso humano que la integra. En este estudio se efectuó una investigación de proyecto factible con enfoque de campo. El análisis realizado, según la información recolectada reflejó que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la organización, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégica para solventar puntos débiles en la organización.

**Descriptor:** Clima Organizacional, Valores, Organizaciones

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa requiere de la planeación y coordinación de actividades para la obtención de diversos objetivos los cuales van desde abarcar mayor mercado, obtener rentabilidad, incrementar ventas hasta lograr posicionamiento de productos, servicios o marcas, entre otros. Pero tanto la planeación como la ejecución de estas actividades requieren del interactuar de las personas lo que implica establecer relaciones laborales y determinar jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

Así, la planeación estratégica incluye la coordinación de las personas de la organización y se convierte en un aspecto fundamental para la administración de los recursos y es el pilar del clima organizacional que es un aspecto determinante para la productividad del talento humano ejecutor de los recursos.

Sin embargo, algunas empresas no utilizan las capacitaciones, el trabajo en equipo, ni otras estrategias para mejorar el ambiente organizacional, lo cual puede producir conflictos entre los mismos trabajadores y, por consiguiente, deteriorar el clima laboral. Para las empresas resulta importante medir y conocer el Clima Organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados del desempeño laboral.

En este sentido, el Clima Organizacional, es un factor importante en las organizaciones ya que contribuye a mejorar la capacidad de organización, mejora el desempeño los trabajadores y la calidad del producto que elaboran o servicio que ofrecen, de allí que, numerosos estudios indican que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Es por ello, que el clima organizacional es uno de los aspectos determinantes para el desarrollo y el sostenimiento de las empresas que

permiten la generación de venta y la expansión del capital económico. Este clima organizacional tiene que ver con el buen trato de los empleados y posicionamiento e imagen de la empresa. Es decir la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de las metas personales, y no cabe la menor duda que la empresa aplicando estas buenas prácticas obtendrá buena imagen.

Por tal motivo, la presente investigación se enfoca al análisis del clima organizacional y su determinación dentro de la empresa AINVE, C.A, con el fin de realizar una propuesta de mejora del clima organizacional que permita el fortalecimiento de su imagen y prestigio. En tal sentido, la estructura de este trabajo está conformada por seis capítulos, los cuales se detallan como se indican a continuación:

En el Capítulo I, se aborda el problema referido al planteamiento y formulación del mismo, definición de objetivos, justificación del estudio y su delimitación en tiempo y espacio.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico, es decir, todo lo concerniente a clima organizacional, sus descripciones, características y antecedentes de trabajos realizados anteriormente, los cuales permiten lograr el sustento teórico que requiere la investigación.

En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico del estudio, detallándose el tipo de investigación, diseño, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad, las técnicas para analizar los datos, así como la estructura del procedimiento de investigación a seguir.

En el Capítulo IV, se detalla el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos presentados en cuadros y gráficos.

El Capítulo V, corresponde a las Conclusiones y Recomendaciones, las cuales aparecen enumeradas y corresponden con los resultados obtenidos en la investigación.

En el Capítulo VI, se hace referencia a la Propuesta, con el fin de contribuir en la mejora del clima organizacional para la empresa AINVE, C.A.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, a nivel mundial se están sufriendo grandes cambios en diversas áreas, entre ellas: el ámbito social, político y económico, siendo esta última la que afecta en mayor proporción a las organizaciones, sumándole a ello las nuevas tecnologías, cambios de paradigmas, nuevas estrategias y formas organizativas. Teniendo en estos momentos como objetivo, no solo el incremento del dinero a nivel productivo, sino también el incremento y capacitación del personal que labora dentro de la organización, formándose con ello una base fuerte para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Aunado a ello, se considera que la falta de información interna causa debilidades entre las diferentes jerarquías existentes en la empresa, produciendo cambios acelerados en búsqueda de métodos para mejorar el servicio, la calidad y la agilidad de la empresa con el fin de ganar usuarios y mantener los que se tienen, para generar beneficios y crecimiento; lo cual se alcanza a través del Clima Organizacional, generando motivación, satisfacción y cambio de actitud en los trabajadores, orientándolos a desarrollar de mejor manera sus tareas, logrando con ello el mejor desempeño en cada una de sus áreas, beneficiándose así tanto el empleado como la organización.

Así mismo, el buen funcionamiento de una organización depende en gran medida del ánimo de los empleados que algunas veces, se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de gran manera al desarrollo de la organización. Toda organización es creada para cumplir metas y lograr sus objetivos.

Por lo anterior, el tema del Clima Organizacional ha despertado el interés de los estudiosos que lo denominan de distintas maneras: Ambiente y/o atmósfera. En las últimas décadas se han hecho esfuerzos para explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor validez es el que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que las personas tienen de las estructuras y procesos que realiza la organización. La importancia de este enfoque, reside en el hecho de que el comportamiento de las personas en el trabajo depende de las evaluaciones obtenidas de los factores organizacionales existentes y de la interrelación de estos.

Estas evaluaciones dependen, en buena medida de las actividades de interrelación y de una serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización.

En tal sentido, Chiavenato (2004, p.158) plantea que

“cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad su presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura”

Así pues, las organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia unas de otras, desde cómo llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado. Tales características, abarcan toda la organización y se reflejan en asuntos tan importantes como la estrategia, la estructura y los sistemas.

Por otro lado, Keith (2003, p.27), dice que el clima organizacional “es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una empresa. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad

importante de la organización como por ejemplo una sucursal de la organización”.

Es de hacer notar, que cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que constituyen un ambiente. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones de conducta se perpetúan en cierta medida.

Es por ello, que el ambiente organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado. Esto lo hace crear ciertas clases de expectativas con respecto a las consecuencias que se generan a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y/o incentivos basándose en la percepción que tienen del clima de la organización, éstas expectativas tienden a llevar a la motivación.

Al respecto Quintero y Otros (2008, p.34) expresan que “el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierte en elemento clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo”.

De acuerdo a lo planteado los equipos gerenciales o directivos de las organizaciones, deben estar muy atentos a conocer y trabajar la motivación y satisfacción de las necesidades de sus integrantes, de allí la pertinencia de realizar estudios periódicos que permitan medir estos aspectos, adquiriendo importancia los estudios del clima organizacional.

Ya que, un adecuado clima organizacional se constituye en uno de los factores capaces de coadyuvar en procesos organizativos caracterizados por la innovación y el cambio, e incluso la incertidumbre del escenario económico actual, donde el talento humano adquiere un rol cada vez más preponderante en el éxito de las organizaciones, es por ello que el establecimiento de mediciones periódicas del clima y la consecuente.

Ahora bien, una vez aceptado el hecho de que crear, difundir y gerenciar una cultura sólida es absolutamente necesario para garantizar los mejores resultados como organización, surge la interrogante de cuál es la mejor manera de lograrlo. La cultura de una organización desde su creación, tiene una importante influencia de los valores, las creencias y los criterios que su fundador consideraba como deseables para la compañía, que una vez era sólo un proyecto para él.

Según Robbins (2004, p.531) “Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización” pero complementa esta idea al afirmar que la cultura de una organización no desaparece con sus fundadores, sino que se perpetua y es capaz de adaptarse, Si la idea de que los fundadores tienen una fuerte influencia en la cultura de una organización es cierta, también es cierto que en la medida en que la organización se consolida y va madurando, su cultura lo hace junto con ella.

Bajo estos contextos surge el interés para diagnosticar e implementar una Propuesta de mejora del clima organizacional a los empleados de la compañía AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo, para fortalecer su imagen y prestigio

De acuerdo a lo planteado, la presente investigación, se asume como una herramienta que puede ayudar a la resolución de un problema práctico, que pudiese estar afectando a la empresa, en tanto los resultados del estudio del clima organizacional servirán de guía para el diseño y posterior aplicación de planes de mejoras que repercutan en aquellas dimensiones del clima generadoras de percepciones negativas. El estudio del clima organizacional puede significar para la empresa, un punto de partida para consecutivos estudios, brindando así al área de Recursos Humanos una estrategia a implementar en el ámbito del desarrollo organizacional.

Por tal motivo, surgen las siguientes interrogantes para la investigación:

¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo?

¿Cómo perciben los integrantes de AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo su clima organizacional?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional a los empleados de la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo

### **Objetivos Específicos**

- Obtener información sobre las dimensiones que conforman el Clima Organizacional en la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo
- Determinar las debilidades del clima organizacional en la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo
- Elaborar una propuesta de mejora para la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo, acorde a los resultados sobre el Clima Organizacional.

### **Justificación de la Investigación**

El comportamiento organizacional y el factor humano es de suma importancia en toda organización es por esta razón que toda empresa debe garantizar y mantener el buen estado físico y mental de cada trabajador, se dice que la motivación más poderosa que pueden utilizar los Gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato, unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno

pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas.

Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento de esto se trata un buen manejo de la cultura, comunicación y clima organizacional.

En toda organización, la Gerencia de Recursos Humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, por medio de subsistemas de la Administración de Personal que se integran para alcanzar las metas, son muchos los factores que inciden sobre el personal o Recurso Humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito.

La realización de un estudio del clima organizacional para la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo, permitirá identificar como está enfocada dicha compañía y poder saber cuáles son sus debilidades y fortalezas que presenta, a partir de las dimensiones que han sido seleccionadas como objeto de abordaje para este estudio, determinando aquellas variables susceptibles a cambios para propiciar una percepción más favorable del clima organizacional, con las consecuentes ventajas que esto implica a nivel del desempeño y comunicación.

A nivel mundial, poco a poco se han venido creando el conocimiento del clima organizacional y la información acerca de los diferentes procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además, introduce cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, al respecto los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, ya que no solo son los responsables de enmarcar el rumbo, sino de ofrecer las condiciones óptimas para que se establezca un clima organizacional satisfactorio.

En referencia a estas bases, la presente investigación se justifica en el aspecto teórico, debido al aporte de elementos importantes para combinar el conocimiento con la práctica, de dichos enfoques que se han investigado sobre el concepto de clima organizacional, el que ha resaltado es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En el aspecto metodológico, la investigación se justifica porque ofrece un instrumento de recolección de datos que permite describir que un clima organizacional es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución, y en su adaptación al medio exterior. En tal sentido, un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva, hará que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores, y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

En un aspecto más práctico, el clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de emociones motivacionales entre los miembros. Por consiguiente es favorable si se propicia la satisfacción de las necesidades y desfavorable si no logran satisfacer esas necesidades.

Finalmente, en el aspecto social la presente investigación se justifica ya que para nadie es un secreto que el clima organizacional afecta el comportamiento del talento humano y predispone de manera positiva o negativa al individuo, lo que genera cierto grado de influencia en la productividad, creatividad e identificación con el trabajo, en el desempeño de sus labores, entre otras; por lo que este elemento no puede considerarse como una variable exógena, sino como endógena, es decir, se debe considerar un activo intangible para las organizaciones.

### **Delimitación del estudio**

En este estudio, existen dos tipos de delimitaciones, la delimitación espacial y la temporal, descritas a continuación, cabe destacar, que la investigación se insertó dentro de las líneas de investigación exigidas por la Universidad Valle del Momboy, como muestra de la calidad de educación ofrecida, ya que permite ofrecer conocimientos tanto para quién la produce como para quienes la aplican.

### **Espacial**

La presente investigación fue realizada en la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo, específicamente en el Centro Comercial Diego Andrés de la Parroquia Mercedes Díaz.

### **Temporal**

El periodo previsto para la elaboración de la investigación está comprendido entre los meses de Julio 2018 hasta Diciembre 2018, durante este tiempo se pretenden cumplir los objetivos propuestos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan las referencias teóricas que sustentan esta investigación. La misma está conformada por los antecedentes o trabajos relacionados con el tema, que significan un aporte al desarrollo de la investigación, incluyendo las bases teóricas correspondientes a los objetivos y condiciones a investigar. De igual manera, se exponen los términos básicos que son de gran utilidad para la comprensión del presente trabajo.

#### **Antecedentes de la Investigación:**

De la revisión bibliográfica, hemerográfica y búsqueda en Internet en cuanto a investigaciones, proyectos; desarrollados sobre áreas afines al tema de estudio, se han seleccionado por considerar como antecedentes, un aporte para la investigación, los siguientes trabajos:

Pineda, G. (2014) realizó una investigación titulada: Evaluación de la Cultura y Clima Organizacional en las empresas ferreteras del Municipio Trujillo, presentada en la Universidad Valle del Momboy para optar a título de Ingeniero Industrial. El propósito de la investigación fue Evaluar la cultura y Clima Organizacional en las empresas ferreteras del Municipio Trujillo. La investigación se tipificó como descriptiva con enfoque de campo, se empleó un instrumento de recolección de datos, constituido por 13 ítems, cuya confiabilidad se posicionó en un 0.88%. Para la población se emplearon 04 empresas dedicadas al sector ferretero con un total de 37 individuos. Los resultados evidenciaron que en las empresas no se desarrolla una cultura ni

clima organizacional adecuadas por lo que su personal no se siente a gusto trabajando dentro de la organización.

Esta investigación sirve de aporte con el presente estudio ya que ejemplifica la manera de evaluar estas variables lo cual puede aplicarse en su totalidad para la consecución de los objetivos propuestos.

De igual manera, Hernández, F. (2015) realizó una investigación titulada: Mejoras en el Clima Organizacional de la Empresa Venvidrio, C.A., Caso: Área de Producción, presentada en la Universidad Valle del Momboy, para optar al título de Ingeniero Industrial. Cuyo propósito se ubico en proponer un plan para mejorar el clima organizacional en el área de Producción de la Empresa Venvidrio, C.A., para ello se utilizó una investigación de tipo proyecto factible, con diseño de campo. La población estuvo constituida por 39 trabajadores del área de producción de la empresa Venvidrio, C.A., a quienes se les aplico un instrumento de recolección de datos constituido por 18 items, con una confiabilidad de 0.92%. Dicho instrumento fue evaluado por tres expertos quienes emitieron el juicio de confiabilidad del mismo. Se obtuvo como resultados que el clima de la organización es favorable para el desarrollo de las actividades, sin embargo se requieren aplicar mejoras para solventar las deficiencias que se evidenciaron en el diagnostico.

Esta investigación es considerada un aporte con el presente estudio, ya que plantea una propuesta con lineamientos para lograr mejorar el clima organizacional de la empresa, coincidiendo este aspecto con el propósito del trabajo.

Finalmente, Duarte, J. (2014) presento una investigación titulada: Cultura y Clima Organizacional en la Alcaldía de San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, presentada en la Universidad Valle del Momboy, para optar al título de Ingeniero Industrial. El objetivo general de la investigación consistió en desarrollar lineamientos que permitan mejorar la cultura y el Clima Organizacional en la Alcaldía de San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo,

por ello, se realizó una investigación descriptiva con diseño no experimental de campo. La población estuvo constituida por 27 trabajadores de la Alcaldía, se empleo un cuestionario validado por tres expertos, con 25 items, los resultados manifestaron las deficiencias en la cultura y clima organizacional en donde principalmente los trabajadores desconocen la razón de ser de la alcaldía por lo que no se cuenta con valores claramente definidos. Al respecto, se plantearon una serie de recomendaciones para solventar dicha situación.

La investigación descrita es un aporte por manejar variables similares, por lo que se pueden tomar bases teóricas para este estudio en particular.

### **Bases Teóricas**

Con el fin de lograr una eficiente investigación que facilite su desarrollo y comprensión se abordarán diversos aspectos teóricos relacionados con dicho estudio, tomando en cuenta opiniones de distintos autores, tales como:

### **Las Organizaciones**

Las Organizaciones a nivel académico han sido objeto de numerosas investigaciones y consecuentes definiciones, existiendo cierto consenso en cuanto al significado y uso del término. Entre las definiciones más clásicas resalta la planteada por Bernard (citado por Alles, 2007, p.34) quien señala a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”, destacando el autor como requisitos indispensables para la existencia de una organización, la presencia de cooperación, comunicación y disposición a la acción (contribución) de los integrantes, en pro de lograr un propósito común. Por su parte Pérez, (2000), propone la siguiente definición:

“Conjunto de personas cuyos esfuerzos cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Para que exista organización no basta con el

conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas tengan un propósito común. Lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todas ellas que les interesa alcanzar.” (p. 14-15).

En tal sentido, se observan como elementos comunes, la presencia de personas actuando (sistemas sociales) de manera coordinada para alcanzar una meta u objetivo que les resulte común, a lo cual se añade un último aspecto y no por menos importante, referido a la interacción con el medio ambiente externo, expresado en el contacto e intercambio con clientes, proveedores, reguladores y competidores, tanto a nivel local, como regional, nacional y fuera de sus fronteras, considerando que las mismas interactúan en un mundo globalizado con una importante influencia de las tecnologías de información y comunicación.

Para el estudio y comprensión de las organizaciones, es necesario considerar en primer lugar, que se trata de sistemas sociales de tipo abierto, que pueden ser formales e informales, los cuales poseen como rasgo principal el carácter cambiante y dinámico de su entorno, en contraposición a un conjunto estático de relaciones. En segundo lugar, destaca la existencia de intereses mutuos, en tanto la organización necesita a los empleados y estos a su vez a la organización, al punto que de no existir dichos intereses estas últimas carecen de sentido. El ideal es alcanzar una relación de tipo ganar – ganar, donde ambas partes empleados y empleadores resultan favorecidos.

Las organizaciones poseen diversas clasificaciones, bien sea por el tamaño (grandes, medianas, pequeñas), la naturaleza de su capital (privadas, públicas y mixtas), el tipo de producto (bienes o servicios), su propósito o fines (lucro y sin fines de lucro), entre otras no menos importantes, al punto que es difícil separar en la cotidianidad cuando las personas no están inmersas en organizaciones. Ahora bien, a los fines de esta investigación el término organizaciones se emplea como sinónimo de

empresa, ello sin pretender aislar características y procesos inherentes a cualquier organización.

### **Clima Organizacional**

El estudio del clima organizacional no es reciente data, su análisis e interés por diagnosticarlo, para así implementar correctivos, se ubica en la década de los años 60, cuando se asumió como modelo para comprender las organizaciones su consideración como sistema social abierto, no obstante, su mayor auge y aplicación se da aproximadamente dos décadas después.

Desde su origen hasta la presente fecha ha recibido distintas denominaciones entre ellas; ambiente, atmósfera y clima, incluso algunos estudiosos dan igual tratamiento al concepto de clima y cultura organizacional. En lo que si hay pleno acuerdo es en la importancia e influencia del clima en el ser y accionar de las organizaciones, lo cual guarda estrecha relación con el valor reconocido y atribuido al recurso humano, en tanto su comportamiento recibe influencia e influye a su vez en el clima, con la consecuente repercusión en la satisfacción de sus necesidades, la motivación y por ende en la productividad.

Dessler en 1993, (citado en Sandoval, 2004, pp.83-84), señala la inexistencia de consenso en torno al concepto de clima organizacional, razón por la cual plantea que las definiciones propuestas por los estudiosos del tema, encuentran aceptación en dependencia del enfoque o corriente con la cual se identifiquen.

Un primer enfoque es el denominada objetivo o estructural, desde esta perspectiva el clima organizacional está constituido por determinadas características de la organización, con capacidad de influir en el comportamiento de sus miembros. Forehand y Gilmer, son considerados exponentes de este enfoque y definen al clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen

de otra e influye en el comportamiento de las personas que la integran”. (ob. cit). Este modelo de abordaje considerado como objetivo remite a limitar el clima a los aspectos físicos y tangibles de la organización, dejando de lado la percepción del individuo que en ella interactúa.

El segundo enfoque es el subjetivo o perceptual, Halpin y Crofts, conceptualizan al clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”. (ob. cit). Esta definición al igual que la propuesta desde la visión objetiva, es parcial, al sesgar al clima a un atributo individual, una opinión personal que depende solo de los sentidos por el integrante de la organización. A partir de estos dos enfoques surge uno de carácter integrado, siendo Waters uno de sus exponentes para quien el clima está referido a “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo. (ob. cit).

Pérez de Maldonado (2006), presenta una conceptualización, que resulta interesante, en tanto incorpora algunos elementos no explicitados en los enfoques anteriormente reseñados.

El ambiente de trabajo puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individuales y grupales, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

En este concepto la autora señala al clima al que denomina ambiente, no sólo como una percepción individual, al añadir la concepción de grupo, como colectivo dentro de la organización cuyas interacciones influyen en la percepción y comportamiento de los mismos. Destaca el carácter dinámico y cambiante de esas interacciones, reconociendo la influencia del entorno o

ambiente externo. Finalmente atribuye una carga de afectividad como condición del individuo, que percibe y externaliza el clima organizacional mediante su comportamiento.

De los enfoques reseñados el que ha encontrado mayor aceptación y utilidad, es aquel cuyo rasgo fundamental es la consideración de las percepciones de los empleados en relación a los procesos y estructura de su organización.

El clima organizacional a los fines de esta investigación se asume como el producto de las percepciones que tienen las personas / grupos, a partir de su personalidad, actitudes y valores, con respecto a la estructura y procesos<sup>4</sup> organizacionales, en constante interacción. Esta percepción no es un hecho aislado del entorno, por el contrario tanto el contexto inmediato como el global, influyen en el clima de las organizaciones.

### **Características del Clima Organizacional**

- El clima organizacional es multidimensional. Constituiría un error delimitar el clima a una variable o a un reducido número de estas. El clima es la percepción resultante de la interacción de los aspectos objetivos de la organización, tales es el caso de su estructura y de los procesos y a su vez del comportamiento de sus integrantes.

- Continuidad. El clima tiende a mostrar continuidad en el tiempo, lo cual no significa que no sufre alteraciones o modificaciones, por factores capaces de perturbar una organización. Cada organización posee un clima que el es propio, presentando variaciones de un departamento o unidad a otro, por este motivo resulta útil al momento de realizar diagnósticos, analizar la organización en general y sus áreas en particular. Los datos obtenidos de esta manera, permitirán la aplicación de correctivos ante necesidades puntuales. La connotación de continuidad y la posibilidad de cambios, constituye una diferencia entre clima y cultura, en tanto esta última es más permanente.

- El clima laboral incide en la disposición con respecto al trabajo. Cuando el clima es percibido como favorable, las personas sentirán mayor estímulo a participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, contrariamente un clima asumido como negativo contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales, por lo que se puede afirmar que el clima repercute sobre el comportamiento de los integrantes de la organización.

- Directamente vinculado con lo anterior, se encuentra que el clima organizacional afecta el nivel de compromiso e identificación de los empleados. De la percepción favorable o no que se tenga dependerá cuán identificados y comprometidos estén los miembros de una organización, de allí la importancia de gestionar un clima adecuado.

- El clima organizacional es bidireccional. En la medida que los integrantes de la organización son influenciados por el clima y estos a su vez influyen en su mantenimiento o transformación, a través de sus comportamientos y actitudes.

- Estilo de dirección-clima organizacional. El estilo de dirección implementado en las organizaciones impacta su clima, produciendo una suerte de círculo vicioso en la medida que los empleados presenten comportamientos y actitudes de rechazo, ante un determinado estilo, la dirección aplicará con más rigurosidad mecanismos de control, reforzando el rechazo hacia estos. Corresponde a la gerencia detectar este tipo de situaciones para desarrollar correctivos que mejoren el clima como factor importante en la productividad de la organización.

- Ausentismo y rotación como indicadores de un clima desfavorable. En la medida que en una organización sus integrantes se sientan inconformes con su ambiente laboral, la motivación para acudir y tener un desempeño idóneo a las metas y objetivos será menor, razón por la cual organizaciones que presenten niveles de ausentismo y rotación altos, registran gran probabilidad de contar con un clima negativo.

- El cambio es multidimensional. Según se indicara son múltiples las variables que conforman el clima organizacional, en tal sentido al emprender un proceso de cambio resulta imperativo abordar la diversidad de factores que están creando un clima desfavorable, cada acción a implantar debe ser rigurosamente analizada para que el abordaje contemple las acciones necesarias, evitando así el riesgo de crear falsas expectativas, con correctivos que sean más efectistas que efectivos.

- Condicionante del comportamiento. El clima percibido por los integrantes de la organización se convierte en un condicionante de su comportamiento al influir en sus actitudes y expectativas.

- Es común encontrar en la literatura dedicada al clima organizacional, señalamientos que afirman la existencia de variaciones en la percepción del clima, a partir del nivel jerárquico y tipo de profesión de los integrantes de la organización. Por ejemplo la alta dirección suele percibir el clima de forma más favorable que los empleados de base, donde el sentido de identificación y participación directa en la toma de decisiones adquieren importancia.

- El clima organizacional actúa como una especie de “filtro” mediante el cual los empleados interpretan los requerimientos y exigencias de la organización y en consecuencia los comportamientos que deben adoptar.

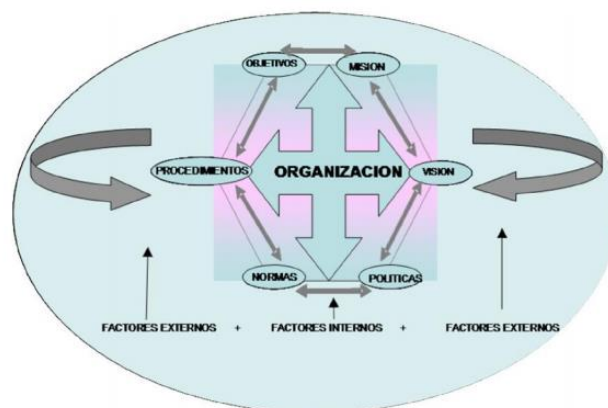
- Finalmente es de resaltar que el clima organizacional, es producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes, es decir entre las características personales y las organizacionales.

### **Componentes del Clima Organizacional**

La revisión de la literatura efectuada contiene evidencias que permiten señalar que, no hay un modelo conceptual único que sea representativo o que abarque de por sí toda la naturaleza del clima. En los diferentes modelos se observa que los elementos involucrados en la composición del clima, de acuerdo a Brunet (1999) son:

1. La Estructura representada por el control administrativo, el tamaño de la organización, los niveles de jerarquía, la relación entre departamentos, la definición de funciones y tareas, el aspecto normativo y de procedimientos y la interdependencia de los sistemas, entre otros.
2. Los procesos referidos al estilo de liderazgo, las comunicaciones, la forma de manejar los conflictos, la coordinación de la autoridad, la motivación, las relaciones interpersonales, la socialización de los empleados, la forma de administrar el personal, el nivel de autonomía profesional.
3. El comportamiento individual y grupal, en razón a los valores, creencias, aprendizajes, la personalidad, las actitudes y percepciones de los integrantes de la organización.

Todos estos componentes, se suman e interrelacionan para formar un clima particular, que está representado como se indica en el gráfico N°1. Dentro de los factores internos se encuentran las dimensiones del clima organizacional, que obviamente conjugadas con el resto de los elementos de la organización hacen que exista una manera que identifica a la organización como “única”, dándole personalidad a la misma.



**Gráfico N°1: Factores que integran el clima organizacional**

**Fuente:** El Clima Organizacional y su incidencia en la Satisfacción Laboral.

León, M. (2009)

## **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos. Por lo tanto para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente tener en cuenta una serie de aspectos o dimensiones que lo componen.

La condición multidimensional del clima, le imprime complejidad a los estudios dedicados a su medición debido a la cantidad de variables a considerar. No obstante, dicha complejidad es aún mayor en tanto variables entendidas como consecuencias o efectos del clima, a partir de su interacción pueden convertirse en causas.

A los fines de esta investigación se procede a desarrollar a nivel teórico, aquellos componentes, considerados de mayor importancia para el estudio y análisis del clima de las organizaciones en abordaje, ello sin negar o restar importancia al resto de variables.

### **1. Motivación**

La motivación desde la perspectiva organizacional, es asumida como una condición del ser humano que contribuye a generar compromiso para la realización de tareas y el cumplimiento de funciones. Según Chiavenato (1994, p.55) “el término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”

La gerencia requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer que motiva a las personas. La inclusión de factores motivantes en los papeles y el proceso completo de dirigir a las persona debe hacerse en un conocimiento de la motivación. La responsabilidad del gerente no es manipular a los

subordinados, sino por el contrario reconocer que los motiva.

La tarea primordial de los gerentes es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de la organización, y claro está que para guiar las actividades de las personas en dirección deseadas se requiere conocer que impulsa a las personas a hacer cosas, que los motiva.

La motivación puede definirse como la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo.

Debe reconocerse que, al menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial, pueden no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. En consecuencia, el personal gerencial de todos los niveles se encuentra continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva, permitiendo así que cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

El entendimiento del proceso motivacional, incluyendo el reconocimiento de las necesidades que tienen los individuos es esencial para una administración de personal efectiva. Mediante ello es posible determinar los incentivos que deban usarse, los cuales pueden variar de un individuo o grupo a otro. Esto suele ser de suma importancia si la gerencia desea crear un clima motivacional adecuado.

## 2. Liderazgo

El liderazgo y las consecuencias de sus diferentes estilos y modalidades de ejercicio, se reflejan en el clima organizacional, actuando este como reforzador positivo o negativo en el comportamiento de los miembros de la empresa. Tal y como se señalara en las características del clima es posible se genere una especie de circulo vicioso en tanto los

empleados presenten actitudes de rechazo, ante un determinado estilo.

El liderazgo es definido por Yult y Vanfleet (1992), (Citado en Hellriegel, et al., 1999), como “el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta” (p. 301). La capacidad de ejercer influencia se deriva de dos bases fundamentales, la primera se relaciona con las competencias que posee el líder, así como el poder que posee según la fuente que le da origen.

El poder se deriva de distintas fuentes, a través de las cuales se logra la siguiente clasificación:

- Poder Legítimo: proviene del cargo ocupado en la organización, los empleados tienen la obligación de seguir los lineamientos, dado el alcance de las funciones que implica el puesto.

- Poder de recompensa: hace referencia a aquel estilo mediante el cual se logra el cumplimiento de ciertas tareas o actividades, estimulados por una determinada compensación.

- Poder coercitivo: los empleados se ven en la obligación de desarrollar las tareas, bajo la amenaza de ser castigados ante su incumplimiento. (Ejemplo; despidos, amonestaciones, entre otros).

- Poder de referencia: se basa en el carisma del líder, las personas se sienten identificadas y admiran sus atributos personales, siguiendo sus lineamientos.

- Poder experto: se produce una identificación y seguimiento de las directrices del líder en base al reconocimiento de sus conocimientos y experticia. Este poder puede ser limitado como fuente de liderazgo, en la medida que se trate de otras áreas donde no se posea la misma fortaleza a nivel cognitivo.

Investigadores de los temas y procesos organizacionales, señalan tradicionalmente, la existencia de tres tipos de liderazgo, se trata del autocrático, caracterizado por la centralización del poder en la toma de

decisiones, participativo, aquel cuyo rasgo principal es la descentralización de la autoridad y el liderazgo permisivo referido a aquel que evita el ejercicio del poder y la autoridad, delegándolo en su equipo. Es importante resaltar que esta tipología no origina un tipo de liderazgo bueno o positivo y otro negativo o perjudicial, su aplicación y consecuencias esta en dependencia del momento y tipo de organización.

En el año 2003, los autores Goleman, Boyatzis y Mckee, (citado en Alles, 2007) presentaron una clasificación más amplia en la cual infieren la influencia que puede tener en el clima organizacional el predominio de alguno de estos estilos, así como la pertinencia o adecuación en dependencia de la situación donde se deba ejercer.

**Cuadro 1. Estilos de Liderazgo según Goleman, Boyatzis y Mckee**

<i>Tipo de liderazgo</i>	<i>Efecto sobre el clima</i>	<i>Es adecuado...</i>
<p><b>Visionario</b> Esboza un objetivo común que resulta movilizador</p>	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección
<p><b>Coaching</b> Establece puentes entre los objetivos organizacionales y</p>	Muy positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial
<p><b>Afiliativo</b> Establece un clima de relación armónica</p>	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles
<p><b>Democrático</b> Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación</p>	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados

<p style="text-align: center;"><b>Timonel</b></p> <p style="text-align: center;">Establece objetivos estimulantes y desafiantes</p>	<p style="text-align: center;">Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo</p>	<p style="text-align: center;">Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes</p>
<p style="text-align: center;"><b>Autoritario</b></p> <p>Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas</p>	<p>Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada</p>	<p>Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos</p>

Fuente: Los Autores (2018)

Las implicaciones y consecuencias de los estilos de liderazgo en el clima laboral, estarán de dependencia de la forma como este sea percibido por los miembros de la organización, por lo general el clima contempla en una imagen o representación del estilo de liderazgo predominante.

### 3. Tamaño

El tamaño o magnitud de la organización a los fines de la presente investigación, va a referirse al total de personas que laboran en ella. Las grandes organizaciones son más características de la era clásica y neoclásica, con predominio de estructuras burocráticas, las cuales de acuerdo a numerosos estudios tienden a presentar climas cerrados, autoritarios y rígidos.

### 4. Centralización

Las organizaciones pueden ser centralizadas o descentralizadas, en dependencia del nivel donde se ubique la toma de decisiones, si está concentrada en la cima se trata de una empresa centralizada, por el contrario si las decisiones son delegadas en tramos más bajos se estará en presencia de empresas con tendencia a ser descentralizadas.

### 5. Jerarquía de Mando

La jerarquía implica el tramo de control o tramo de administración es decir, el número de empleados y departamentos o secciones que reportan a cada supervisor y, la cadena de mando donde se especifica quien depende de quien, lo cual se hace evidente en los organigramas. Stoner, et al. (1996), proponen el siguiente concepto de jerarquía:

Un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rango más bajo se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. (p.348).

Los tramos de control, siguiendo lo planteado por estos autores, son de gran importancia debido a su impacto en desempeño de los empleados, un tramo demasiado amplio genera que los gerentes o supervisores tengas muchas funciones que coordinar y puede darse situaciones en las cuales los empleados se sientan sin dirección y sin apoyo por parte de su supervisor, de igual manera cuando los tramos son muy cortos, existe la posibilidad a una especie de sub-utilización del gerente. De igual manera, los tramos de control impactan la velocidad en la toma de decisiones considerando el número de niveles a recorrer. En la actualidad lo cual es característico de la era del conocimiento, las organizaciones están enfocadas en jerarquías más planas disminuyendo los niveles administrativos entre la dirección general y los equipos de trabajo, para de esta manera responder de forma más rápida a los cambios.

## 6. Formalización

La formalización en las organizaciones describe el comportamiento y actividades a desarrollarse a su interior, se trata de los manuales de normas y procedimientos, reglamentos, descripciones de cargos o puestos y las políticas, entre otro tipo de documentación establecida para el funcionamiento. Tiene un efecto de gran importancia en la percepción del clima organizacional, en tanto se trata de las normas establecidas para el

comportamiento esperado y aceptado por la organización, la rigidez o flexibilidad de las normas influye sobre la satisfacción que puedan expresar los empleados.

## 7. Comunicación

La comunicación forma parte de los procesos fundamentales que se generan en las organizaciones, en la medida que constituye un medio para la transmisión y recepción de información vital para la consecución de las metas y objetivos organizacionales. La comunicación es definida por Gibson (2001), (citado por Baiz y García 2006) como “la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal y como lo pretende el emisor”. (p.55).

A nivel organizacional la comunicación cobra vital importancia al constituir la base para sus procesos de planificación, control y dirección a todos los niveles. Una comunicación eficaz contribuye a un desempeño adecuado en la medida que los empleados conocen con exactitud lo que se espera de su trabajo, sienten fluidez para plantear dudas sugerencias y conversar abiertamente con sus pares o supervisores, lo cual coadyuva a un estado de satisfacción en el clima organizacional.

## 8. Evaluación, Capacitación y Desarrollo

La evaluación del desempeño según Chiavenato (2009, p245) “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo.” se trata entonces de un proceso interactivo donde intervienen el evaluado y su supervisor en el contexto de relaciones que se generan en el cumplimiento de las tareas y funciones a lo interno de la organización.

La evaluación de desempeño es motivada por un conjunto de razones entre las cuales siguiendo a Mc Gregor (1972) (citado en Chiavenato, 2009,

pp. 246-247) destacan:

- **Recompensas:** mediante la evaluación se obtienen datos que permiten a la gerencia tomar decisiones en cuanto a políticas de aumentos salariales, promociones, transferencias e incluso el despido de algún empleado que no cubre las expectativas en materia de desempeño.

- **Realimentación:** la evaluación permite conocer las impresiones acerca del desempeño de los empleados, desde la percepción del supervisor.

- **Desarrollo:** los resultados de la evaluación brindan al empleado información acerca de sus fortalezas y debilidades, para que emprenda las acciones necesarias como forma de tomar provecho de sus ventajas y mejorar en aquellas áreas consideradas como débiles.

- **Relaciones:** el proceso de evaluación repercute en el mejoramiento de las relaciones entre las personas, en la medida que cada empleado conoce quienes participan en dicho proceso. Al respecto es importante acotar que este punto se relaciona directamente con el tipo de evaluación aplicada en cada organización, por ejemplo las de tipo 360°.

- **Percepción:** los resultados de la evaluación inciden en la percepción de cada empleado con respecto a si mismo, al conocer la opinión que prevalece acerca de él en su entorno laboral.

- **Potencial de Desarrollo:** mediante la evaluación la organización obtiene datos relacionados con el potencial de sus miembros, insumos con los cuales se facilita la formulación de programas de capacitación y desarrollo, planes de carrera y sucesión, entre otros.

Los procesos de evaluación y seguimiento se ven influenciados por el clima organizacional en tanto los empleados perciban que están en una empresa donde el clima es cerrado y la participación es muy baja, es probable que sientan que la evaluación no es más que otra forma de control. Por el contrario en organizaciones de estilo más abierto y participativo es común que la evaluación sea entendida como un espacio para conocer y recibir retroalimentación por su desempeño. Al respecto Brunet (1987)

señala:

El éxito de un programa de evaluación, frente al alcance de sus objetivos, reside en el establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo. La evaluación no debe verse esencialmente como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades (p.63).

En atención a lo planteado posee gran importancia la relación entre el clima organizacional y los procesos de evaluación, especialmente cuando de los resultados de dicho proceso se originan los aumentos salariales y demás incentivos y recompensas económicas, así como los planes de capacitación y desarrollo para los integrantes de la organización.

### **Importancia del Clima Organizacional**

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo tales como, el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opción de su grupo de trabajo, para determinar como ve su empleo y su gente. En otras palabras el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja. (Dessler, 1998).

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves, que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Marquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el pleno manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

El estudio de Clima Organizacional no es para la empresa un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los mas altos niveles de desempeño.

### **Beneficios del Clima Organizacional**

El estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombraran a continuación el cual fue extraído de una investigación realizada por [http: \(www.novagestion.cl\)](http://www.novagestion.cl)

a) Cuidado fundamental del empleado como un activo.

Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de sus empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

b) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano.

Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades humanas sean satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.

c) La completa comprensión de las realidades del negocio.

Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

d) Aplicación de la optimización y mejoramiento.

Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.

e) Claves para la motivación y compromiso.

Más que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, una evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano debe ser establecido mas positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja de un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

## **Contexto de Estudio**

### **Identificación de la empresa**

AINVE, C.A, es una empresa encargada de realizar asesoría externa en Seguridad Industrial, a todas la empresa que forman parte del Estado Trujillo, Aplicando de manera eficiente todo lo indicado por el Instituto Nacional de Prevención (INPSASEL), rigiéndose por la Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). En tal sentido la misma realiza todo lo referente en materia de seguridad y salud laboral a las empresa a las cuales brinda su servicios, aplicando Análisis de trabajo seguro, procedimientos de trabajo seguro, dictando las charlas trimestrales en materia de seguridad, para mantener a los trabajadores de las empresas en conocimiento sobre la misma, así como también aplicando y divulgando lo que es el programa de seguridad y salud laboral.

## **Misión**

Somos una Empresa Outsourcing conformada por un Equipo de Profesionales altamente capacitados, que buscan ofrecer soluciones integrales en cuanto a las Normativas referentes a Seguridad, Higiene y Ambiente Laboral, proporcionando además una cultura Preventiva en las Organizaciones.

## **Visión**

Ser reconocidos a nivel Nacional como Imperio Industrial preferido por excelencia, estando plenamente alineados con las exigencias de Seguridad, Higiene y Ambiente Laboral con capacidad de respuesta óptima y eficiente, representando siempre para nuestros clientes su más valiosa inversión.

## **Valores**

Los negocios se dirigen en función de cumplir la Visión y Misión establecidas por la Corporación, fundamentados en los siguientes Valores:

- Ética
- Compromiso
- Responsabilidad
- Confianza
- Enfoque al Cliente
- Trabajo en Equipo
- Empatía

## Operacionalización de las Variables

**Cuadro 2. Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo General:</b> Diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional a los empleados de la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Obtener información sobre las dimensiones que conforman el Clima Organizacional en la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo	Clima Organizacional	Dimensiones	Motivación	1, 2
			Liderazgo	3, 4
			Tamaño	5, 6
			Centralización	7, 8
			Jerarquía de Mando	9, 10
			Formalización	11, 12
			Comunicación	13, 14
Determinar las debilidades del clima organizacional en la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo	Clima Organizacional			Evaluación, Capacitación y Desarrollo
Dependerá de los resultados obtenidos en el objetivo específico N°1				
Elaborar una propuesta de mejora para la empresa AINVE, C.A. ubicada en la Ciudad de Valera del Estado Trujillo, acorde a los resultados sobre el Clima Organizacional.				

Fuente: Los Autores (2018)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se muestran cada uno de los elementos metodológicos considerados mediante los cuales se garantiza el rigor científico exigido y la veracidad de la información recabada; tal es el caso de: tipo y diseño de investigación, población objeto de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos diseñados y debidamente validados, técnicas para el análisis de los datos, y finalmente el procedimiento empleado en el desarrollo de la investigación.

#### **Tipo de investigación**

El proceso de investigación implica el cumplimiento de pasos o fases que el investigador debe tener en cuenta para construir conocimiento acerca de la realidad que ocupa su interés. Hurtado (2004, p. 18) considera que la investigación es “un proceso científico y organizado, mediante el cual se pretende conocer algún evento, hecho o situación, ya sea con el fin de encontrar leyes generales o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada”.

Por tal motivo, dentro del proceso de investigación se debe seleccionar el tipo de investigación, el cual dependerá del problema planteado y de los objetivos formulados, es por ello, que la presente investigación es de tipo proyecto factible con una fase de estudio descriptiva.

Al respecto Hurtado (2004) señala que la investigación proyectiva

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p.325)

Del mismo modo, Hernández (2006, p.119), plantea que “los estudios descriptivos pretenden medir, recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos y variables a las que se refieren”.

Por tal motivo, tomando en cuenta lo especificado en los objetivos, este trabajo se tipifica según lo expuesto anteriormente, ya que se pretende recoger información y aspectos característicos del clima organizacional en la empresa AINVE, C.A.

### **Diseño de la investigación**

Definido el tipo de estudio, se debe establecer el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. En tal sentido, la presente investigación tiene un enfoque de campo, que es definido por Arias (2006, p. 28) como “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, específicamente de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna por parte de los investigadores”, esta estrategia es utilizada para analizar las variables anteriormente descritas.

De igual manera, el mismo autor, sostiene que en la investigación de campo también se recurre a datos secundarios provenientes de las diversas fuentes bibliográficas consultadas, las cuales constituyen la base fundamental para la construcción del marco teórico-conceptual.

Dichas consideraciones son aplicables en su totalidad para la presente investigación, ya que se apoya en la información obtenida en el lugar donde se desarrolla el estudio, muchos de los conocimientos adquiridos son gracias a la interacción directa con el entorno de trabajo y la observación directa, realizada en la empresa AIVE, C.A.

## **Población**

La población y el número de personas a las cuales se les puede solicitar información dependen tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la puedan suministrar.

Al respecto, Méndez (2007, p.187) deduce que la población “está constituida por el número total de personas o elementos que son miembros del grupo, empresa, región, país, u otra forma de asociación humana que se constituye en objeto de conocimiento en la investigación”.

En la presente investigación, la población objeto de estudio está conformada por los trabajadores que hacen vida activa la empresa AINVE, C.A, los cuales, se distribuyen de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Distribución de la Población**

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad</b>
Trabajadores AINVE, C.A.	09
<b>Total</b>	<b>09</b>

Fuente: AINVE, C.A, El Autor (2018)

Esta población se califica finita, ya que como lo plantea Hernández (2006, p.171), una población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total”. Por tal motivo, en la presente investigación se tomara la población considerada, ya que ésta es lo suficientemente pequeña para tomarlos a todos en cuenta al momento de recoger la información a analizar.

## **Muestra**

Dadas las características de la población antes descrita, no se hizo necesaria la aplicación de alguna técnica de muestreo, ya que como lo plantea Hurtado (2009, p.77) “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”.

En concordancia con lo anterior, se consideró la totalidad de la población como muestra, dándole carácter censal a las mismas, con lo cual se aseguró la obtención de la mayor cantidad de información posible en beneficio de la veracidad de los resultados. En este caso, la muestra estuvo comprendida por nueve personas que laboran en la empresa AINVE, C.A., a las cuales hace referencia el presente estudio.

### **Técnicas para la recolección de información**

Esta etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos comunidades u objetos involucrados en la investigación. Al respecto, Balestrini (2006, p.145) las define como “el conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter de las diferentes etapas de este proceso investigativo”.

En este estudio para realizar la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas:

Técnica documental o bibliográfica: Méndez (2007, p.153) señala que “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.

Por tal motivo, se deberán definir las fuentes en las que se puede adquirir la información. Méndez (2007, p.153) se refiere a las fuentes secundarias como aquellas “que suministran información básica, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, la fundamentación teórica de la variable en estudio, se obtendrá de documentos escritos (libros, manuales, revistas, tesis, normativas, entre otros), considerando su aspecto esencial y lógico.

Técnica mediante encuesta y/o cuestionario: En cualquier investigación científica, la construcción y posterior aplicación de los instrumentos es de suma importancia, ya que permiten al investigador conocer aspectos interesantes de la

problemática estudiada. Para Palella (2006, p.137) “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recursos del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

En este sentido, Hernández (2006, p. 276) plantean que un instrumento de medición adecuado “es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. Es por esto, que el instrumento a utilizar es el cuestionario, ya que sintetiza toda la labor previa de investigación, resumiendo aspectos teóricos mediante la selección de datos de los indicadores y de las variables utilizadas para lograr los objetivos planteados.

Para ello se construirá un (1) cuestionario tipo encuesta, en el cual se presentan proposiciones intencionalmente preparadas para obtener las reacciones positivas y negativas, expresadas en relación con las variables de cultura y clima organizacional, planteada tipo escala de Lickert, con cinco alternativas de respuesta definidas como siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Cabe acotar que el cuestionario consta de una breve presentación, los objetivos del instrumento y unas breves instrucciones para su correcto manejo. Las preguntas se elaboraron de forma tal que permitirán marcar con una equis (X) la respuesta seleccionada por el encuestado como respuesta al planteamiento correspondiente, midiendo así el grado de convergencia o divergencia que los participantes tienen con respecto a dichos planteamientos. (Ver Anexo A)

Por último, es conveniente destacar que el instrumento será aplicado de manera separada a cada uno de los consultados, a quienes se les notificara por escrito todo lo concerniente al objetivo de dicho instrumento para aclarar cualquier duda que pueda surgir, pero sin que conozcan previamente las preguntas contenidas en el mismo.

### **Validez**

El método utilizado para realizar la validez del instrumento debe adaptarse a la naturaleza de la investigación así como al tiempo disponible para la recolección de datos y análisis de los mismos.

Es por esto, que Palella (2006), aseguran que:

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre en números impares) en la materia objeto de estudio, en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.173)

Por tal motivo, en esta investigación, el instrumento de medición diseñado para la recolección de datos fue sometido al análisis de tres (03) expertos, quienes dictan su juicio en base a las evidencias descritas, como lo son tanto el cuestionario como la operacionalización de las variables, con la finalidad de determinar si el mismo es pertinente o adecuado y que puede cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en la investigación en referencia. (Ver Anexo B)

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es el grado de congruencia con la que se realizara la medición de la variable Determinar la confiabilidad del instrumento es fundamental para garantizar que el mismo se ha diseñado de acuerdo con los objetivos planteados. El instrumento siempre debe arrojar medidas confiables, con los mismos resultados, en condiciones de aplicación similares. Es por esto que Méndez (2007, p.196) plantea que un instrumento de medición es confiable “si mide realmente el rasgo o rasgos que se intentan estimar en una investigación”.

La confiabilidad de un instrumento de medición se puede calcular mediante diversos procedimientos de naturaleza estadística, y su escogencia depende del tipo de investigación a realizar, la cantidad de ítems del cuestionario y el tiempo en que se desarrolle el trabajo de investigación.

Una vez seleccionada la fórmula adecuada se produce el coeficiente de confiabilidad, se obtendrán valores entre cero (0) y uno (1), es decir, va de la confiabilidad nula a la confiabilidad total. (Ver Anexo C). En este sentido, para la presente investigación se utilizaron los datos del trabajo de campo y la fórmula Alpha de Cronbach, la cual se aplicó para estimar la confiabilidad. De acuerdo, a Chávez (2004), este coeficiente se representa mediante la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

*K*: número de ítems

*1*: es una constante

*Si*: varianza de cada ítem

*St*: varianza de los puntajes totales

Una vez realizados los cálculos respectivos con la información obtenida se obtuvo un valor de  $r_{tt} = 0.90\%$  para las variables en estudio. Al respecto, Chávez (2004) considera que el criterio refleja una alta confiabilidad, ya que sus valores están ubicados en promedios mayores a 0.50 pero menores a uno (1). Así mismo, de acuerdo al baremo que se presenta (Ver Cuadro 4) la confiabilidad es elevada ya que se obtuvo un coeficiente entre 0.8 y 1.0

**Cuadro 4. Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad**

Coeficiente	Categoría
0.0 – 0.2	Muy Baja
0.2-0.4	Baja
0.4-0.6	Regular
0.6-0.8	Aceptable
0.8-1.0	Elevada

Fuente: Metodología de la investigación cuantitativa. Palella, S. y Martins, F. (2006).

### **Técnicas para analizar los datos**

Una vez recolectados los datos e información necesaria para la investigación mediante el instrumento seleccionado, se inicia el procesamiento de los mismos, el cual está formado por el conjunto de acciones dirigidas a revisar y sistematizar toda la información obtenida, tomando en cuenta la calidad y el grado de

confianza, de manera tal que se pueda alcanzar una síntesis de valor que permita abordarla con mayor claridad, en función de los objetivos planteados en el estudio.

De acuerdo con Palella (2006, p.186) “una vez que se tiene la información, es decir, terminada la recolección de los datos se suceden una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos”.

Aunado a esto, Sabino (2007, p.101) define esta etapa como:

El conjunto de acciones dirigidas a la revisión detallada y sistemática de todos los datos obtenidos en función de la calidad y del grado de confianza que merece, de manera tal, que se pueda alcanzar una síntesis de valor, así como poner en orden a todo su conjunto en forma coherente para que posteriormente sean abordados con mayor claridad en función de los objetivos planteados en el estudio.

Por tal motivo, se hace necesario revisar, organizar, clasificar y tabular los resultados obtenidos con el de visualizarlos más claramente y poder analizarlos con mayor facilidad.

Es por ello, que se utilizaron paquetes bajo ambiente Windows como las hojas de cálculo de Excel, para facilitar el análisis de los datos y el tratamiento estadístico de los resultados.

Se procederá a la clasificación, organización y tabulación de la información para así facilitar su comprensión y análisis, luego de completada esta etapa, se realizará al análisis formal de cada una de las respuestas obtenidas de los ítems, para expresar sus resultados en graficas de torta.

### **Tratamiento estadístico**

La información recolectada se trató mediante la estadística descriptiva, es decir, los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, se procesaron manualmente a través de tablas, en las cuales se registraran las frecuencias absolutas que presentan las alternativas de respuesta de cada ítem. Luego se analizarán los resultados, a través de tablas por dimensión e indicador. Reflejando además la frecuencia porcentual de las respuestas.

## **Procedimiento de la investigación**

Para iniciar esta investigación, se hizo la selección del tema, el paradigma asumir, luego la búsqueda de un tutor que orientara al investigador en la realización del estudio. Se revisó la bibliografía para plantear, formular el problema, redactar los objetivos de investigación, la justificación, además de la delimitación espacial y temporal. Después se indago acerca de los antecedentes en ciertas investigaciones en las cuales se aborda la variable de estudio.

Seguidamente, se procedió a establecer las bases teóricas, conceptuales, además de las legales para sustentar la investigación. Se realizó la definición tanto conceptual como operacional de las variables, para así elaborar el cuadro operativo que posteriormente sirvió para orientar el cuestionario para recoger la información requerida.

Luego, se procedió a la elaboración del marco metodológico, incluye el tipo de investigación, su diseño, la población, técnicas para la recolección de los datos, la manera como se establecerá la validez, el cálculo de la confiabilidad del instrumento, el tratamiento estadístico y el proceso seguido en el desarrollo de la investigación.

Se realizó el análisis e interpretación de los resultados, con el fin de establecer las conclusiones y recomendaciones a las cuales da lugar la investigación. Posteriormente se plante la propuesta cuya finalidad es dar un aporte a la empresa objeto de estudio con el fin de mejorar las deficiencias notadas en el diagnostico.

Finalmente, se establecen las referencias bibliográficas así como los anexos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DEL ESTUDIO

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, los cuales están organizados por dimensión e indicador, en tablas de frecuencia para realizar el análisis respectivo.

#### **Análisis e interpretación de los datos**

Con relación al Clima Organizacional, la información presentada a continuación se obtuvo por medio de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la empresa AINVE, C.A. A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores:

#### **Resultados para la Dimensión Clima Organizacional**

Esta dimensión fue evaluada a través de ocho indicadores, con dos ítems para cada uno de ellos, los cuales se describen a continuación:

#### **Indicador: Motivación**

#### **Cuadro 5. Indicador Motivación**

Alternativas	Ítem 1		Ítem 2	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	09	100.00	09	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°3: Resultado para el Indicador Motivación**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

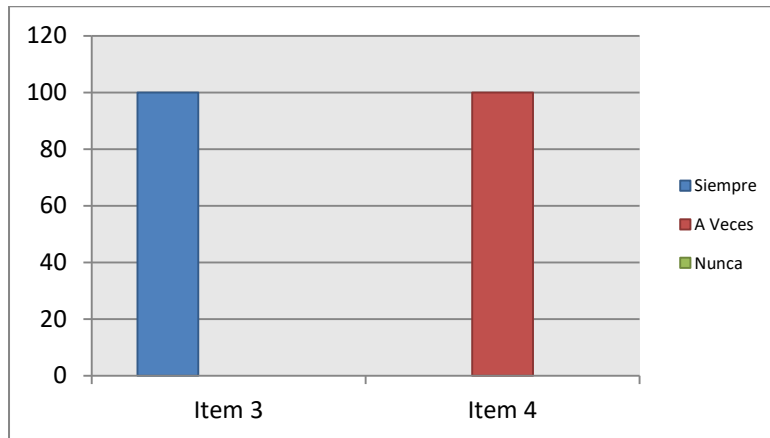
El Cuadro 5 y Gráfico N°3, muestran los resultados obtenidos para el indicador Motivación, en los cuales para el ítem 1, se tiene que el 100% de los trabajadores indicaron que a veces están satisfechos con su trayectoria en la empresa. Con relación al ítem 2, el total de la población (100%) nuevamente se inclinaron a favor de la opción a veces para dar respuesta a la interrogante de ¿Se siente integrado a la empresa?. Lo anterior refleja que el nivel de motivación en ambas compañías no está cumplido en su totalidad, ya que el personal manifiesta claras muestras de necesidades que no han logrado cubrirse en las compañías de seguros.

### **Indicador: Liderazgo**

#### **Cuadro 6. Indicador Liderazgo**

Alternativas	Ítem 3		Ítem 4	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	09	100.00	0	0.00
A veces	0	0.00	09	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	09	100	09	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°4: Resultado para el Indicador Liderazgo**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

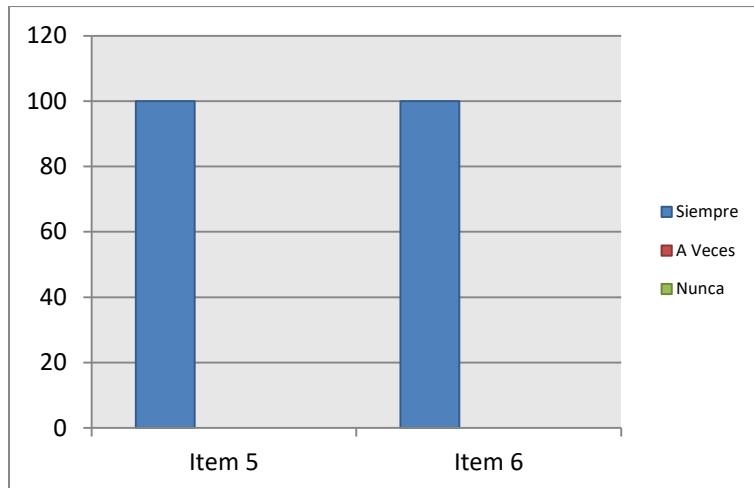
Para el indicador Liderazgo el Cuadro 6 y Gráfico N°4, muestran los resultados obtenidos, en donde para el ítem 3, se observa que el 100% del personal indica que siempre su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad. Con relación al ítem 4, el 100% del personal manifiestan que a veces consideran su punto de vista en la realización de sus actividades.

Lo anterior permite inferir que existe una actitud de liderazgo participativo en la organización donde el personal es incluido dentro de algunas de tomas de decisiones, sin embargo ese enfoque no es algo que se manifieste con particularidad.

**Cuadro 7. Indicador Tamaño**

Alternativas	Ítem 5		Ítem 6	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	09	100.00	09	100.00
A veces	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	09	100	09	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°5: Resultado para el Indicador Tamaño**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

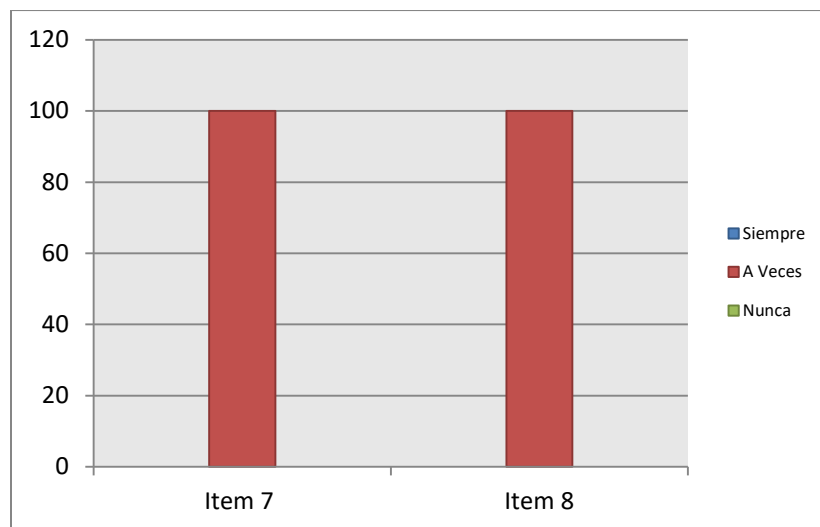
El Cuadro 7 y Gráfico N°5, muestran los resultados para el indicador Tamaño, en donde los resultados del total de los encuestados (100%) de ambas se inclinan a favor de la opción siempre para el ítem 5, Su puesto de trabajo le resulta cómodo. Así pues, para el ítem 6, el 100% del personal señalan que siempre pueden desenvolverse con facilidad en su área de trabajo.

Lo anterior, coincide con lo planteado en la teoría en donde el tamaño de las organizaciones a nivel de cantidad de personal debe ser adecuado con la estructura física para facilitar un correcto desenvolvimiento del personal, garantizando su comodidad y confort dentro de las áreas.

**Cuadro 8. Indicador Centralización**

Alternativas	Ítem 7		Ítem 8	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	09	100.00	09	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°6: Resultado para el Indicador Centralización**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

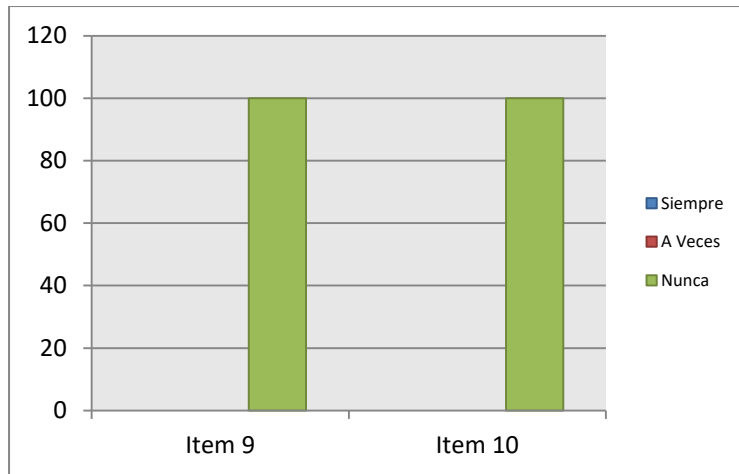
El Cuadro 8 y Gráfico N°6, hacen referencia al Indicador Centralización, para el ítem 7, el 100% del personal manifiestan que a veces la toma de decisiones está concentrada en el cargo más alto de la organización. Para el ítem 8, el 100% de igual manera señalan que a veces son delegadas las funciones en todos los niveles de la estructura organizativa.

Esto permite inferir, que a pesar de que la empresa involucre actividades propias con el personal muchas de las decisiones están centralizadas en las posiciones jerárquicas de mayor relevancia, esto ha ocasionado demoras en la ejecución de las actividades.

**Cuadro 9. Indicador Jerarquía de Mando**

Alternativas	Ítem 9		Ítem 10	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	0	0.00	09	100.00
Nunca	09	100.00	0	0.00
<b>Total</b>	09	100	09	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°7: Resultado para el Indicador Jerarquía de Mando**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

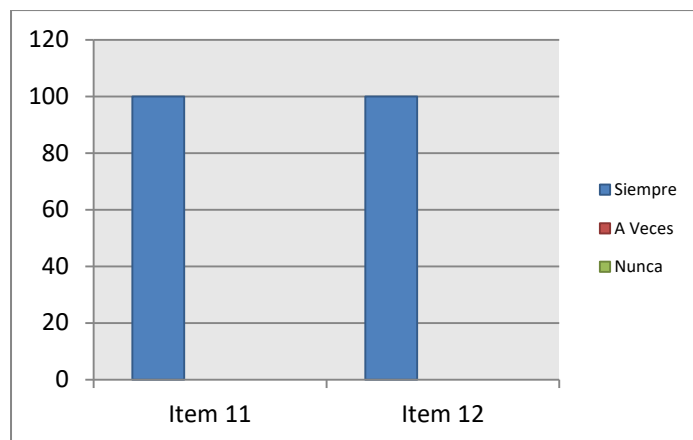
El cuadro 9 y gráfico N°7, hacen referencia al indicador Jerarquía de Mando en donde para el ítem 9, el 100% de la unidad de análisis manifiestan que nunca se sienten sin dirección y sin apoyo de su supervisor inmediato. Para el ítem 10, toda la población (100%) señala que a veces tarda mucho en tomar decisiones esperando la respuesta de sus superiores.

Estos resultados coinciden con lo planteado en la teoría en donde en las organizaciones modernas se han acortado los niveles jerárquicos con el fin de que exista mas contacto entre el gerente y sus subordinados, sin embargo en ocasiones la toma de decisiones se ve afectada por la jerarquía de mando existente.

**Cuadro 10. Indicador Formalización**

Alternativas	Ítem 11		Ítem 12	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	09	100.00	09	100.00
A veces	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°8: Resultado para el Indicador Formalización**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

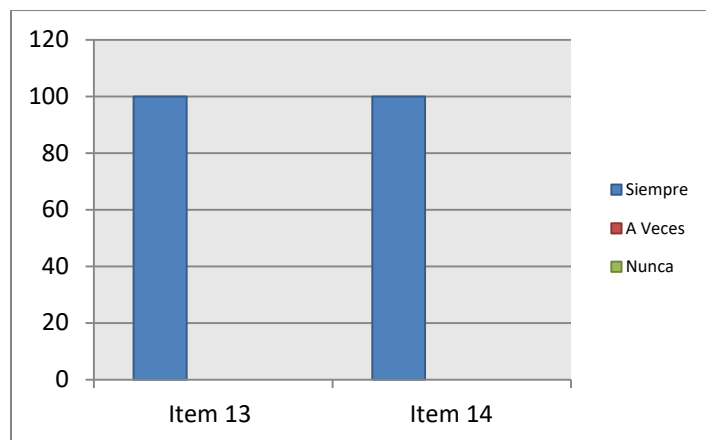
Para el indicador Formalización, el Cuadro 10 y Gráfico N°8, señalan los resultados obtenidos, en donde para el ítem 11 favorablemente el 100% de la población indican que siempre están descritas las normas y procedimientos en la empresa. Para el ítem 12, de igual manera el 100% de los encuestados manifiesta que siempre Cumple con las normas y procedimientos establecidos en todo momento.

Estos resultados señalan que la formalización es uno de los elementos de la cultura organizacional con mayor desarrollo dentro la empresa AINVE, C.A , puesto que existe una clara especificación de los procedimientos a seguir en cada actividad, los cuales son respetados cabalmente por todo el personal.

**Cuadro 11. Indicador Comunicación**

Alternativas	Ítem 13		Ítem 14	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	09	100.00	09	100.00
A veces	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>100</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°9: Resultado para el Indicador Comunicación**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

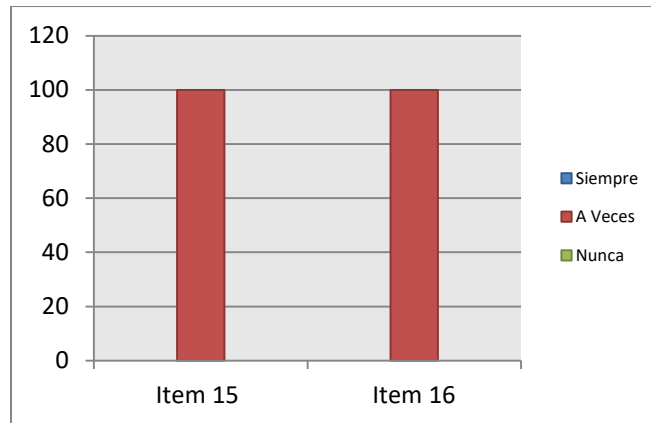
Para el indicador Comunicación el Cuadro 11 y gráfico N°9, muestran los resultados obtenidos, teniendo que para el ítem 13, el 100% de los empleados señalan que siempre se desarrollan reuniones constantes dentro de su organización. Para el ítem 14, la opción siempre tuvo el 100% de aceptación por parte del personal para indicar su opinión con relación a si la información que recibe de la empresa es suficiente para la ejecución de sus funciones.

Los resultados muestran claras actitudes de comunicación entre los involucrados, haciendo uso de los espacios de trabajo para interactuar entre sí. Considerando a la comunicación como una de las herramienta de mayor relevancia dentro de una empresa.

**Cuadro 12. Indicador Evaluación, Capacitación y Desarrollo**

Alternativas	Ítem 15		Ítem 16	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	09	100.00
A veces	09	100.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	09	100	09	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)



**Gráfico N°10: Resultado para el Indicador Evaluación, Capacitación y Desarrollo**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2018)

Finalmente, el cuadro 12 y gráfico N°10, reúnen la información respecto al Indicador Evaluación, Capacitación y Desarrollo. Para el ítem 15 el 100% del personal de la empresa, señalan que a veces consideran que las evaluaciones de desempeño se realizan objetivamente.

Para el ítem 16 el 100% de los encuestados señalan que siempre la empresa ofrece la posibilidad de asistir a talleres, charlas y congresos de interés profesional.

Lo anterior permite inferir que la Evaluación, Capacitación y Desarrollo, es uno de los elementos menos desarrollados en la empresa, por lo que existen incongruencias dentro de su ejecución.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En esta última parte del presente trabajo de investigación se enuncian las reflexiones finales a las que conllevó el desarrollo de la misma. En tal sentido, se incluyen las conclusiones y recomendaciones generales para las partes involucradas en los procesos que fueron tema de estudio.

#### **Conclusiones**

En todo centro de trabajo el Desarrollo de un Clima Organizacional apropiado es fundamental para la ejecución de cada una de las actividades de la empresa. De allí que se deben implementar las acciones necesarias para mejorar las deficiencias que se puedan presentar en este aspecto.

La investigación realizada en la empresa AINVE, C.A., sobre clima organizacional, después de analizados los resultados y realizado el diagnóstico requerido, conllevó a las siguientes conclusiones:

- El nivel de motivación en la compañía no está cumplido en su totalidad, ya que el personal manifiesta claras muestras de necesidades que no han logrado cubrirse en las compañías de seguros.
- Existe una actitud de liderazgo participativo en la organización donde el personal es incluido dentro de algunas de las tomas de decisiones, sin embargo ese enfoque no es algo que se manifieste con particularidad.
- El tamaño de las organizaciones a nivel de cantidad de personal es adecuado con la estructura física, facilitando un correcto desenvolvimiento del personal, garantizando su comodidad y confort dentro de las áreas.

- A pesar de que la empresa involucre actividades propias con el personal muchas de las decisiones están centralizadas en las posiciones jerárquicas de mayor relevancia, esto ha ocasionado demoras en la ejecución de las actividades.

- Respecto a la jerarquía de mando, corresponde con una organización moderna, se han acortado los niveles jerárquicos con el fin de que exista mas contacto entre el gerente y sus subordinados, sin embargo en ocasiones la toma de decisiones se ve afectada por la jerarquía de mando existente.

- La formalización es uno de los elementos de la cultura organizacional con mayor desarrollo, puesto que existe una clara especificación de los procedimientos a seguir en cada actividad, los cuales son respetados cabalmente por todo el personal.

- Se evidencian claras actitudes de comunicación entre los involucrados, haciendo uso de los espacios de trabajo para interactuar entre sí. Considerando a la comunicación como una de las herramienta de mayor relevancia dentro de una empresa.

- La Evaluación, Capacitación y Desarrollo, es uno de los elementos menos desarrollados en la empresa, por lo que existen incongruencias dentro de su ejecución.

- Finalmente, con relación al objetivo específico N°3, destinado a Elaborar una propuesta de mejora para la empresa AINVE, C.A, acorde a los resultados sobre el Clima Organizacional. el mismo será desarrollado en el Capítulo VI de la presente investigación en donde se plantean una serie de acciones destinadas a mejorar las deficiencias existentes en la organización.

### **Recomendaciones**

Considerando los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de investigación a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se plantean una serie de recomendaciones de carácter

generalizado, considerando todas las dimensiones e indicadores referenciados y evaluados.

1. Crear y mantener canales de información para que los mensajes fluyan en la dirección que se necesita. Se debe estimular las condiciones que conduzcan a un libre intercambio de ideas.

2. Se deben crear políticas inherentes al proceso de toma de decisiones con el propósito de que todo el personal participe en las decisiones que afecten el trabajo.

3. Establecer un sistema de sugerencias donde se les proporcione a los trabajadores la oportunidad de proponer ideas.

4. Se deben seguir reforzando los factores como comunicación entre gerentes y subordinados, las relaciones interpersonales, la información que reciben y el apoyo mismo dentro de la organización.

5. Establecer políticas de incentivo socio económicos que represente el esfuerzo realizado por los trabajadores y que permita mejorar su calidad de vida.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

En este capítulo se presenta la propuesta generada de la investigación teórica y de la recolección y análisis de los datos obtenidos del instrumento presentado.

Con la propuesta presentada a continuación se pretende dar respuesta al objetivo N° 3 de la investigación, Elaborar una propuesta de mejora para la empresa AINVE, C.A., acorde a los resultados sobre el Clima Organizacional.

En el presente trabajo, para proponer un plan de mejora del clima organizacional se escogió la empresa AINVE, C.A, por la facilidad de obtener información y apertura de la empresa.

La voluntad de la empresa para implementar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la entidad es sumamente favorable, ya que al haberse detectado sus falencias, desean generar programas que les ayude a mejorar el clima organizacional de su empresa a fin de aumentar su productividad.

Para implementar un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa, se propone aspectos teóricos y mecanismos planteados en los anteriores capítulos, los cuales son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes en el tema. Los lineamientos de mayor importancia se especifican en el cuadro 12 que se describe a continuación.

**Propuesta de Mejora del Clima Organizacional para la empresa AINVE,  
C.A**

**Cuadro 13. Propuesta de Mejora**

<p align="center"><b>Lineamiento de Mejora:</b> Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y Socialización.</p>	
<p><b>Acciones a seguir</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a través de talleres que se los puede denominar “inducción corporativa” en donde se les dé a conocer la visión, misión, objetivos, reglamentos internos, funciones y beneficios con los que cuentan.</li> </ul>	
<p align="center"><b>Lineamiento de Mejora:</b> Diseño de Espacios Físicos</p>	
<p><b>Acciones a seguir</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Instalaciones deben contar con la suficiente ventilación e iluminación para el desarrollo adecuado de sus trabajos</li> </ul>	
<p align="center"><b>Lineamiento de Mejora:</b> Sistema explícito de bienestar social, premios, reconocimiento y criterios de promoción.</p>	
<p><b>Acciones a seguir</b></p>	
<p><b>Plan de bienestar social y laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover programas de financiamiento de estudios para hijos de trabajadores, realizando convenios con universidades.</li> <li>• Proporcionar un bono navideño a todos los empleados.</li> <li>• Promover programas deportivos y de recreación</li> <li>• Desarrollar programas sociales y de integración (por ejemplo festejar a los cumpleaños del mes)</li> <li>• Efectuar programas de salud ocupacional (realizar exámenes médicos cada año al personal de manera gratuita para conocer el estado de salud en el que se</li> </ul>

	encuentran)
<b>Plan de premios y reconocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento a la excelencia en el desempeño individual del trabajador a través de una cena de gala, donde los reconocidos son acompañados por sus esposas o un familiar.</li> <li>• Reconocimiento público a las sugerencias de mejora efectuadas por el personal y con resultados.</li> <li>• Premio a la puntualidad y asistencia al personal que se distinga y mantenga niveles óptimos de asistencia, a través de rifas de electrodomésticos semestralmente.</li> </ul>
<b>Plan de promociones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo cargo administrativo u operativo, que requiera ser cubierto, se abrirán primero un concurso interno para que pueda ascender personal de la entidad.</li> <li>• El personal que presente su título universitario, obtenido mientras es empleado de la compañía debe ser compensado con un bono de motivación.</li> </ul>
<b>Programas de higiene y Seguridad Industrial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de ropa de trabajo adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña cada trabajador en la empresa.</li> <li>• Realizar simulacros una vez al año para evitar accidentes en caso de emergencias.</li> <li>• Implementar la normativa que se establece en la ley con respecto a la salud y bienestar laboral.</li> </ul>
<b>Lineamiento de Mejora:</b> Capacitación y Asesoría por parte de los líderes	
<b>Acciones a Seguir</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones semanales con duración de una hora en cada una de las áreas para plantear problemas, poder buscar soluciones y realizar las respectivas retroalimentaciones en caso de necesitarlas.</li> </ul>	

<b>Lineamiento de Mejora: Fomentar el Trabajo en Equipo</b>
<b>Acciones a Seguir</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar actividades para fomentar las interrelaciones personales en donde se involucre la importancia del trabajo en equipo.</li></ul>



Fuente: El Autor (2018)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) Clima, Cultura y Cambio Organizacional. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.
- Arteaga, P. (2004). Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial Miolo-46. Mérida, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. BL: Consultores Asociados, Caracas.
- Calderón, Z. (2013). La Cultura Organizacional en la Estabilidad Laboral. Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2001). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw Hill. 7ma Edición, México.
- Cortés, N. (2009) Diagnostico del Clima Organizacional. Hospital. Universidad Veracruzana.
- Dolan, S. y otros (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. 2da Edición, Madrid, España.
- Goleman, D. (2007). Inteligencia Social, La nueva ciencia de las relaciones humanas. Editorial Kairós, Cuarta Edición. Barcelona, España.
- Hernández M. (2010). Estudio del Clima Organizacional en la Empresa JMC, Comunicaciones Integradas. Universidad Católica Andrés Bello
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición, McGraw-Hill, México.

- Hurtado, J. (2004). El Proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2009). Metodología de la Investigación Holística. 2da Edición. Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Servicios y Proyecciones para América Latina Caracas.
- León, M.(2009) El Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar. Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Méndez, C. (2007). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición, Limusa Editores, México.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), Caracas, Venezuela.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Sexta Edición. Esic Editorial. España
- Pelekais, C. (2005). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela.
- Perez, N. y Rivera, P. (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación? Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa. Distrito Federal, México.
- Willians, L. (2013). Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una dependencia pública. Universidad Autónoma de Nuevo León.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Apreciado Trabajador:**

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE, C.A, el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 16 ítems de 3 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S)                      A Veces (AV)                      Nunca (N)

**Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, dirijase al encuestador.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Motivación	Alternativas		
		S	AV	N
1	¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?			
2	¿Se siente integrado a la empresa?			
Ítem	Liderazgo	Alternativas		
		S	AV	CN
3	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad			
4	Consideran su punto de vista en la realización de sus actividades			
Ítem	Tamaño	Alternativas		
		S	AV	CN
5	Su puesto de trabajo le resulta cómodo			
6	Puede desenvolverse con facilidad en su área de trabajo			
Ítem	Centralización	Alternativas		
		S	AV	CN
7	La toma de decisiones está concentrada en el cargo más alto de la organización			
8	Son delegadas las funciones en todos los niveles de la estructura organizativa			
Ítem	Jerarquía de Mando	Alternativas		
		S	AV	N
9	Se siente sin dirección y sin apoyo de su supervisor inmediato			
10	Tarda mucho en tomar decisiones esperando la respuesta de sus superiores			
Ítem	Formalización	Alternativas		
		S	AV	N
11	Están descritas las normas y procedimientos en la empresa			
12	Cumple con las normas y procedimientos establecidos en todo momento			
Ítem	Comunicación	Alternativas		
		S	AV	N

13	Se desarrollan reuniones constantes dentro de su organización			
14	La información que recibe de la empresa es suficiente para la ejecución de sus funciones			
<b>Ítem</b>	<b>Evaluación, Capacitación y Desarrollo</b>	<b>Alternativas</b>		
		<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
15	Considera que las evaluaciones de desempeño se realizan objetivamente			
16	La empresa ofrece la posibilidad de asistir a talleres, charlas y congresos de interés profesional			

## **ANEXO B**

### **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

**Evaluación General**

1. En líneas generales, considera usted que los ítems del instrumento están acordes con los objetivos planteados. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. Considera usted que las preguntas miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio. Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. En su opinión, ¿El instrumento está elaborado en función de determinar el objetivo del estudio? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. Observaciones:

---

---

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cedula de  
Identidad N° \_\_\_\_\_, de Profesión:  
\_\_\_\_\_, certifico que realice el juicio  
de experto al cuestionario diseñado por el Bachiller Henry David Niño Lugo, C.I.  
20.709.744, en la investigación titulada: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA AINVE, C.A.

Firma del Experto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Apreciado Trabajador:**

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AINVE, C.A, el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 16 ítems de 3 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S)                      A Veces (AV)                      Nunca (N)

**Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, diríjase al encuestador.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Motivación	Alternativas		
		S	AV	N
1	¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?			
2	¿Se siente integrado a la empresa?			
Ítem	Liderazgo	Alternativas		
		S	AV	CN
3	Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad			
4	Consideran su punto de vista en la realización de sus actividades			
Ítem	Tamaño	Alternativas		
		S	AV	CN
5	Su puesto de trabajo le resulta cómodo			
6	Puede desenvolverse con facilidad en su área de trabajo			
Ítem	Centralización	Alternativas		
		S	AV	CN
7	La toma de decisiones está concentrada en el cargo más alto de la organización			
8	Son delegadas las funciones en todos los niveles de la estructura organizativa			
Ítem	Jerarquía de Mando	Alternativas		
		S	AV	N
9	Se siente sin dirección y sin apoyo de su supervisor inmediato			
10	Tarda mucho en tomar decisiones esperando la respuesta de sus superiores			
Ítem	Formalización	Alternativas		
		S	AV	N
11	Están descritas las normas y procedimientos en la empresa			
12	Cumple con las normas y procedimientos establecidos en todo momento			
Ítem	Comunicación	Alternativas		
		S	AV	N

13	Se desarrollan reuniones constantes dentro de su organización			
14	La información que recibe de la empresa es suficiente para la ejecución de sus funciones			
<b>Ítem</b>	<b>Evaluación, Capacitación y Desarrollo</b>	<b>Alternativas</b>		
		<b>S</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
15	Considera que las evaluaciones de desempeño se realizan objetivamente			
16	La empresa ofrece la posibilidad de asistir a talleres, charlas y congresos de interés profesional			

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	$\Sigma$
1	5	5	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	101
2	5	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	2	87
3	5	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	1	5	4	4	4	88
4	5	2	2	2	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	89
5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	88
6	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	3	2	5	4	5	2	96
7	5	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	1	77
8	5	5	3	2	3	4	4	3	1	3	3	4	5	4	5	4	86
9	5	2	2	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	97
10	5	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	82
11	5	2	4	2	4	4	5	3	1	5	3	4	3	4	3	3	84
12	5	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	83
13	5	5	2	3	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	3	92
14	4	2	2	2	3	3	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	87
15	4	3	2	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	89
16	4	2	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	5	4	3	4	86
$\Sigma$	93	61	51	52	74	73	76	70	68	79	71	84	89	77	80	68	1759
<b>X</b>	4,7	3,1	2,6	2,6	3,7	3,7	3,8	3,5	3,4	4	3,6	4,2	4,5	3,9	4	3,4	88
<b>S</b>	0,5	1,2	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,9	1,4	0,7	0,9	1,2	0,7	0,5	0,9	0,9	21
<b>S<sup>2</sup></b>	0,2	1,5	0,7	0,8	0,7	0,5	0,6	0,8	1,8	0,5	0,7	1,5	0,5	0,2	0,9	0,7	20,3

