



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
AREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Trabajo Especial de Grado
PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE MATERIALES
EMPRESA BENTON VINCCLER, C.A MATURIN ESTADO MONAGAS

Presentado por
Marchán Moreno, Jorge Luis
Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Dr. Oca Cordero, Franco Rubén

Maturín, Septiembre 2.004

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
AREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Trabajo Especial de Grado
PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE MATERIALES
EMPRESA BENTON VINCCLER, C.A MATURIN ESTADO MONAGAS

Presentado por
Marchán Moreno, Jorge Luis
Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Dr. Oca Cordero, Franco Rubén

Maturín, Septiembre 2.004

AGRADECIMIENTO

A la **Universidad Católica Andrés Bello** por considerarme parte su familia y en la cual pude culminar mis estudios de postgrado en la especialidad de gerencia de proyectos

A La **Lic. Damelys Cermeño, Elcida y La Lic. Maria Luisa**, siempre conté con el apoyo de cada una de ellas sin esperar nada a cambio.

Al **Msc. Joel Pereira** por haberme orientado en el desarrollo de este trabajo de Investigación.

Al **Dr. Franco Oca Cordero**, por ser una persona preparada y que siempre esta a la disposición de los estudiantes y resolviendo problemas.

A La **Lic. Martha Perez**, por recibir orientación y adecuación en la organización de las ideas.

A La **Prof. Diana Patete**, por formar parte del grupo de profesores asesores en el desarrollo del trabajo.

Al grupo de Proyectos y compañeros por siempre, Jennifer, Maria, Frank, Gerhaldo y Rodolfo, los cuales me ofrecieron su apoyo incondicional en todo momento.

A mi amiga de la **UDO Luzmary Velásquez** por haberme ofrecido sus instalaciones y recibirme.

Al Profesor **Gustavo Pereda**, profesional excelente y ejemplar, evaluador objetivo, persona preparada y capacitada para orientar al estudiantado.

Jorge Luis Marchán M.

DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso, por haberme guiado por el camino de la preparación y la voluntad de seguir luchando para lo que hoy en día he alcanzado.

A mi Madre compañera incondicional, siempre he recibido todo el cariño y amor que requiere una persona para estar bien dentro del hogar y fuera

A mi Padre que Dios lo tenga en la Gloria, padre preocupado por el bienestar de todos sus hijos. A ti papa que dios te cobije en su Santa Gloria.

A mi Hermano Franklin Marchán, siempre te recordare, nunca te olvidare nos hace mucha falta fuiste un buen amigo y compañero, que dios te cuide donde quieras que estés hermano.

A mis hermanos Magloris, Magdalena y Manuel, con los cuales he contado en todo momento y a cambio de ello le entrego este nuevo merito.

A mis seis (6) sobrinos Adorables, Luis carlos, Fraknmelys, Albani, Daniela, Fabiana y Marialva, tesoros los quiero mucho.

A Carlos Aguilera, compañero amigo, emprendedor y luchador por sus ideales, esta meta que lo logro hoy te sirva para seguir luchando y preparándote.

Jorge Luis Marchan M.

INDICE

	PP.
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	lv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE GRAFICOS.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION.....	12
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	19
Justificación y/o importancia de la Investigación.....	20
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
Consideraciones Generales.....	21
Clima Organizacional (Definiciones).....	21
Importancia de clima Organizacional.....	22
Tipos de clima Organizacional.....	23
Elementos y Factores que integran el clima organizacional.....	24
Características de Clima Organizacional	37
Funciones del clima organizacional.....	39
Definición de Conceptos.....	41
Variables e Indicadores.....	43
Operacionalización de Variables.....	43
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	
Consideraciones Generales	46
Tipo de Investigación.....	47
Diseño de la Investigación.....	47
Población o Universo de Estudio.....	48
Muestra.....	48
Instrumento de Recolección de Información.....	48
Descripción de los instrumentos y Técnicas de recolección de los datos.....	49
El Análisis e Interpretación de los Resultados.....	49
Codificación y Tabulación de Los Datos.....	49
Técnicas de Presentación de Los Datos.....	50
Técnicas para la Formulación del Modelo Operativo o Sistema Propuesto.....	50

CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS...	52
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	101

INDICE DE GRAFICOS

NUMERO	DESCRIPCION	PP.
1	Distribución porcentual con relación a la motivación para realizar las funciones y actividades del cargo	54
2	Distribución porcentual con relación a si se estimula y se apoya la iniciativa del personal	55
3	Distribución porcentual con relación a si existen recompensas equitativas	56
4	Distribución porcentual en relación a mantener informado a los empleados sobre aspectos laborales inherentes a su cargo	58
5	Distribución porcentual en relación que si se propicia la comunicación efectiva entre los compañeros y grupos de trabajo	60
6	Distribución porcentual en relación porcentual a si se comunica lo que se espera de los empleados en la ejecución de las funciones del cargo	61
7	Distribución porcentual en relación si el espacio físico interfiere en las actividades que usted realiza	63
8	Distribución porcentual en referencia a la existencia de rotación de personal	64
9	Distribución porcentual en relación si se puede hacer carrera profesional en la organización	65
10	Distribución porcentual en relación a la disposición de información suficiente para participar en el proceso de toma decisiones	67
11	Distribución porcentual en relación a la realización de actividades de adiestramiento para fomentar y consolidar la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones	68
12	Distribución porcentual con relación a la igualdad de toma de decisiones	70
13	Distribución porcentual con relación a si el líder es amable, paternal, cordial antes muchas necesidades de su grupo, toma decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo	72
14	Distribución porcentual con relación al contacto frecuente de los jefes con los empleados	73
15	Distribución porcentual con relación a la libertad para disentir o estar en desacuerdo con su jefe o demás superiores de mando	74
16	Distribución porcentual en relación si el grupo de trabajo es capaz de solucionar conflictos en ausencia del jefe	76

17	Distribución porcentual con relación a la existencia de intereses personales egoísta	77
18	Distribución porcentual con relación a si el conflicto se presenta de forma continua	79
19	Distribución porcentual en relación a si conoce y contribuye con el logro de los objetivos, misión, visión y valores	81
20	Distribución porcentual en relación al Involucramiento en la planeación del trabajo	82
21	Distribución porcentual en relación a la participación de los empleados en la toma de decisiones	83
22	Distribución porcentual en relación a si las relaciones interpersonales entre los grupos, son estables y armoniosas	85
23	Distribución porcentual en relación a si se percibe lealtad en la relaciones interpersonales	86
24	Distribución porcentual en relación a si el grupo trabaja para lograr una buena cohesión de grupo	88

INDICE DE CUADROS

NUMERO	DESCRIPCION	PP.
1	Funciones del clima Organizacional	39
2	Operacionalización de Variables	44
3	Requerimientos de Mejoras en Factores de clima	89
4	Plan de fortalecimiento del Clima Organizacional	94

INDICE DE ANEXOS

NUMERO	DESCRIPCION	PP.
I	Encuesta	103
II	Tablas de Conversión de Datos a Escala	107

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADOS
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE MATERIALES
EMPRESA BENTON VINCCLER, C.A MATURIN ESTADO MONAGAS

Autor: Jorge Luis Marchán
Asesor: Franco Ruben, Oca Cordero
Septiembre 2.004

RESUMEN

A continuación se presentan los lineamientos teóricos y metodológicos así como los resultados de una investigación que está inmersa en el contexto del estudio del clima organizacional. Se parte de la idea que este tiene una repercusión importante en la productividad general de las empresas y por tanto en el logro de las metas organizacionales. Esta investigación consistió en realizar un estudio del clima organizacional en la empresa Benton Vinccler, C.A. Maturín Estado Monagas, con el objetivo general de proponer un plan de acción para el mejoramiento del mismo en el corto plazo. Este trabajo se considera de campo, en un nivel diagnóstico-descriptivo, para evaluar las variables: factores determinantes del clima y aspectos a ser mejorados. Se trabajó con una población conformada por (17) personas que trabajaban en superintendencia de materiales de la organización objeto de estudio, la cual fue considerada en su totalidad para el estudio. Se aplicó un instrumento diseñado para recolectar información (encuesta) y los resultados obtenidos permitieron establecer criterios para formular un plan de acción que permita el fortalecimiento y cambio del clima organizacional. Los resultados muestran que factores del clima organizacional tales como motivación, comunicación, satisfacción laboral, toma de decisiones, liderazgo, conflicto, Involucramiento y relaciones interpersonales se están presentando en niveles intermedios en la dependencia estudiada, con la excepción de la comunicación, la cual se evidencia con niveles evidentemente bajos. Se concluye que se hace necesario y posible el manejo del mismo a través de cambios positivos en todos los aspectos relacionados, en particular los aspectos individuales y grupales, de manera de canalizar la iniciativa del personal hacia la productividad en la organización objeto de estudio. Se recomienda aplicar el plan propuesto y realizar la intervención oportuna para el mejoramiento.

Descriptor: Clima, Factores, Motivación, Percepción, Organización, trabajo

INTRODUCCION

En la actualidad donde los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más apremiante comprender los elementos que influyen en el clima organizacional. De hecho, son muchos los investigadores al final del siglo XX, que han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales en el comportamiento humano. Por ello, el clima organizacional indica la forma como una persona percibe su trabajo, el rendimiento, la productividad y su satisfacción personal.

También es importante resaltar la necesidad que tienen las personas acerca de la percepción del clima de trabajo, pues este constituye la personalidad de una organización, y a su vez está formado por una variedad de dimensiones que abarcan su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento del empleado, aunque sus determinantes son difíciles de conocer. Por lo tanto es propicio formular las siguientes interrogantes. ¿Serán las políticas de dirección, el estilo de liderazgo del gerente, o la forma de comunicación prevalecientes en la atmósfera organizacional?

Por consiguiente, no siempre es fácil responder a las interrogantes planteadas, debido a que la gerencia debe ser consciente de la necesidad de lograr un acercamiento entre empleados para identificar el clima, y llegando al caso, utilizar influencia para modificarlo, de hecho es conveniente que internamente en la organización se identifique el clima, pues este es sinónimo de personalidad que le permitirá al administrador reconocer a quien se dirige, cuales son las dimensiones que causan los problemas y como podrá actuar.

Las organizaciones independientemente de su razón de ser, deben habituarse a las condiciones imperantes, para que puedan sobrevivir en un mundo en el cual la competitividad es fundamental para lograr el éxito. Esta capacidad donde están enmarcadas las instituciones, requiere de modificaciones en la acción gerencial para una apertura dinámica y flexible en el clima organizacional.

Muchos son los investigadores (Litwin, Stringer, Karasick, Likert, entre otros) que se han dado a la tarea de averiguar el clima laboral de una empresa determinada, pues esta representa las diferentes percepciones que tienen los empleados acerca de los distintos factores que se consideran claves dentro de la organización para la cual se trabaja.

Visto de esta manera merece actuación la opinión formada con respecto a la autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Dada la importancia que tiene para la empresa Benton Vinccler, C.A, el ambiente de trabajo lo determina el tipo de liderazgo, la comunicación, el desempeño y la satisfacción en la superintendencia lo que hace imperiosa la inquietud de desarrollar esta investigación, la cual pudiera contribuir a mejorarlo a través de una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional, por cuanto estos son factores que influyen significativamente en el aspecto laboral y los elementos propios de la interacción personal.

El análisis del ambiente prevaleciente en la empresa objeto de estudio, permitirá identificar los elementos determinantes que deben ser tomados en consideración para establecer un clima acorde con lo deseado por los integrantes de la organización. Llevar a cabo esta investigación, permitirá detectar los factores que afectan el clima organizacional que desajusta el rendimiento laboral, problemática que de no corregirse a tiempo minimizara la productividad y la capacidad de respuestas de los empleados en una ligera tendencia de las políticas y toma de decisiones de la empresa, incumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

De acuerdo con el problema planteado referido, a las implicaciones del clima organizacional en la empresa Benton Vinccler, C.A. Maturín estado Monagas y en función del objetivo general se presentara una propuesta para el fortalecimiento del mismo.

El Marco Metodológico de la investigación se plantea de la siguiente manera: es una investigación de campo, nivel descriptivo, la población o universo de estudio estará conformada por todos los empleados de la superintendencia de materiales. La técnica de recolección de información que se utilizará será el cuestionario tipo encuesta fundamentado por la escala de lickert. La técnica de presentación se hizo con el uso de la tecnología a través del grafico circular de distribución porcentual.

La Organización del proyecto se enmarcó en cinco capítulos que a continuación se describen: En el primero se hace referencia al planteamiento del problema, Los objetivos (General y Específicos), justificación e importancia de la investigación. En segundo se presenta el Marco Teórico, inherente a: Consideraciones generales, regencias teóricas, definición de conceptos básicos, variables e indicadores y operacionalización de variables. En el tercero, Conformado por el Marco Metodológico: Consideraciones generales, el tipo de investigación, diseño de la investigación, población o

universo, muestra, instrumentos de recolección de información, descripción de los instrumentos, análisis e interpretación de los resultados, codificación y tabulación de los datos, técnicas de presentación de los datos y la técnica de presentación del modelo operativo propuesto. En el cuarto capítulo se presentan los análisis y resultado de los datos, necesidades de mejoras del clima organizacional y el plan de fortalecimiento (propuesta). Un quinto capítulo relacionado con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

En este capítulo de la investigación se desarrolló, todo lo referente al problema y sus generalidades, a tal efecto, esta fase del estudio contiene los siguientes aspectos fundamentales: Planteamiento del problema, objetivos de la investigación y la justificación.

Planteamiento del Problema

Las organizaciones y las personas son interdependientes, de ahí que, la gente recurre a las mismas para satisfacer una gran variedad de necesidades personales, económicas y sociales. Estas por su parte no pueden ser eficientes sin el esfuerzo y talento de sus empleados. Por ello, en el entorno actual globalizado y altamente competitivo la innovación y la creatividad del empleado y ejecutivos juegan un papel importante para cubrir las expectativas en el entorno laboral.

En tal sentido, aun cuando la perspectiva del recurso humano se centra en las relaciones entre las organizaciones y las personas que la conforman, la gente interactúa más entre sí que con la organización. En efecto, en una empresa las relaciones entre los integrantes de la misma deben ser relativamente cordiales; para que la organización funcione con eficacia y lograr las metas propuestas.

De hecho, una de las formas más simple y efectivas en las estructuras organizacionales consiste en introducir cambios desde la estructura física hasta la organizacional. Así mismo, los integrantes de un grupo evolucionan hasta un verdadero sentido de responsabilidad y de participación, cuando se agrupan espontáneamente y el ambiente laboral es óptimo. Por lo se observa cada vez más que el clima organizacional se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales y de la percepción del entorno del trabajo, el cual sirve de marco de referencia para que el empleado asuma las exigencias del contexto y defina el comportamiento que debe adoptar.

Por consiguiente, las organizaciones pueden funcionar de manera eficiente, si desarrollan procesos que influyen de forma determinante en el clima organizacional. En tal sentido, para que toda empresa sea más productiva, debe existir una comunicación efectiva, y así transferir ideas de una fuente a un receptor, con la intención de influir en su comportamiento,

que contribuya con el cambio, tanto en conocimientos como en actitudes. Sin embargo, la comunicación, siendo un factor primordial, es afectada por diversos elementos provenientes del comportamiento humano, tanto individual como grupal, que en algunos casos puede ser pronosticable, pero en gran parte tan impredecibles como la misma naturaleza.

La comunicación organizacional es un medio para la toma de decisiones, ejecución de acciones, retroalimentación, corrección de los objetivos y otros procedimientos organizacionales, según lo demande cada situación al respecto Pereda, G. (2001) señala que, La toma de decisiones es un proceso por el cual se seleccionan acciones para sortear un problema concreto; diariamente las empresas asumen situaciones complejas de alto o mediano riesgo, que pueden traer consecuencias directas para la misma.

Todos los aspectos mencionados anteriormente, están íntimamente relacionados al clima organizacional. Por ello, el estudio de los componentes y de las variantes del medio interno, procedente de las propiedades de la organización se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima en la organización y cuales son los factores internos que mas repercuten en los empleados. A partir de dicho conocimiento, el gerente podrá entonces plantearse la intervención para modificar los comportamientos de sus empleados, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia en la organización.

Aunque parezca sencillo investigar el clima en una organización es una tarea compleja que puede efectuarse teniendo en cuenta los siguientes elementos: a) la limitación del espacio de una compañía, departamento o servicio. b) la fuente de información: informes, estadísticas, organigrama, entrevistas, reportes y percepciones de los empleados plasmadas en reporte diario y que proporcionan las bases que puedan servir para identificar el clima de la organización.

El clima, no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización, y es un tema de gran importancia hoy día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su empresa, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El clima organizacional esta integrado por elementos tales como: el aspecto individual, los grupos, la motivación, el liderazgo, entre otros, los cuales van a determinar el rendimiento del personal en función al alcance de los objetivos, calidad de trabajo,

satisfacción en la carrera y su comportamiento dentro del grupo (Pereda G, 2001).

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan factores de liderazgo y prácticas de dirección/tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas incentivos, apoyo social con los demás miembros, etc.). Lo cierto es que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendida ésta como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Parafraseando a Bustos, Miranda y otros (2003). Un clima organizacional adecuado, tendrá consecuencias positivas o negativas, para la empresa, definidas por la percepción que los integrantes tengan de ella. Entre las positivas se pueden mencionar: logro, afiliación, poder, baja rotación, satisfacción, innovación, etc. Entre las negativas se señalan la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad, entre otros.

Desde 1992 hasta hoy, la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A, ha estado involucrada en una estructura donde interactúan las personas y los agentes de productividad.

Mediante la evaluación y el seguimiento se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados. Por ello, al formar sus percepciones del clima organizacional la empresa actúa como un filtro de información partiendo de lo que se observe en el entorno, de los acontecimientos que ocurren alrededor de ella para mantener a los empleados o para prescindir de ellos.

En un diagnóstico previo realizado por el investigador acerca de la línea de mando, se determinó que existe en el clima organizacional presente un conjunto de elementos que permiten pensar en la posibilidad que el mismo pueda ser considerado inadecuado para el desarrollo de las distintas actividades y por lo tanto para el logro de los objetivos. Se observó en particular, que el proceso de toma de decisiones está centralizado en la superintendencia, lo cual evidencia una estructura decisional vertical descendente que impide la participación efectiva de los empleados en la solución de problemas.

Además, se encontró que existe poco sentido de pertenencia y camaradería, lo cual aleja a los miembros del grupo. Incluso, a partir de las observaciones y entrevistas informales realizadas, se reconoció que esto ha generado que la motivación no sea la más adecuada, que el grado de integración de los miembros sea mínimo, y por consiguiente, se labora en un ambiente propenso a generar conflictos.

De lo anterior, se deduce que el clima organizacional en Benton Vinccler, C.A, no presenta los elementos indispensables para pensar en la existencia de condiciones idóneas para el desarrollo del trabajo productivo y el logro de los objetivos planificados. Es por ello que el presente estudio se centrara en una propuesta para el fortalecimiento del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A en Maturín, Estado Monagas.

Se parte de la idea que en las organizaciones resulta de vital importancia contar con un clima organizacional que potencie la eficiencia de los empleados en el logro de las metas trazadas. Luego al realizar la propuesta se pretende indicar las directrices indispensables para solucionar la problemática esbozada en las líneas anteriores, como punto de partida para la toma de decisiones y acciones a ese respecto. De allí que esta investigación busque dar respuesta a la siguiente problemática en general: ¿Es posible proponer un plan para la modificación del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A, Maturín Estado Monagas?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Proponer un plan para la modificación del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A, Maturín Estado Monagas

Objetivos Específicos

- Definir los aspectos teóricos referidos al clima organizacional.
- Caracterizar los factores que conforman el clima organizacional en la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A.
- Reconocer las necesidades de mejoramiento del clima organizacional en la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A.
- Elaborar un plan para el mejoramiento del clima organizacional de la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A. en Maturín Estado Monagas.

Justificación y/o Importancia de la Investigación

Esta investigación reviste de importancia particular por la manera en que los empleados ven la realidad y la interpretación que se hace de ella. Así mismo las características individuales de un trabajador actúan como filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de las personas que lo forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima organizacional. El cual, también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

Todo proyecto de investigación tiene su razón de ser, en este caso, el desarrollo de una investigación sobre el clima organizacional de la superintendencia de materiales de Benton Vinccler, C. A. y la propuesta de un plan para la modificación del fortalecimiento correspondiente al clima y además puede ofrecer los siguientes aportes, entre otros:

- 1.- Ampliar los conocimientos de la Superintendencia de Materiales de la Empresa Benton Vinccler, C.A. en los aspectos relacionados con el clima organizacional y como están asociados los elementos o factores que lo integran.
- 2.- Puede representar un desafío metodológico que permitirá tener presente la percepción de los empleados acerca de la influencia que ejercen en su contexto de trabajo y la importancia que se le dan a las sindicalizaciones como medio importante y eficaz para canalizar el proceso organizativo y la productividad.
- 3.- Disponer de una metodología que sirva para futuros estudios sobre el mismo tema.

La necesidad de desarrollar este proyecto surge también por la preocupación particular por el trato que se le da a los trabajadores y la convicción personal en los beneficios que la aplicación de un plan de mejoramiento del clima organizacional generaría en la superintendencia de materiales de la empresa Benton vinccler, C.A

CAPITULO II

MARCO TEORICO

La importancia del marco teórico, radica en que permite ampliar la descripción del problema. Su objetivo primordial no es otro que el de lograr la integración y relación de la teoría con la investigación que se esta llevando a cabo.

Consideraciones Generales.

En esta sección del proyecto de investigación se muestran las bases teóricas y administrativas que orienten el sentido del presente estudio. Se realizara la definición teórica que servirá de fundamentación para el desarrollo de las actividades. Dicha definición consiste en tres grandes subdivisiones del componente teórico vinculadas a las referencias conceptuales de tres temas principales que darán soporte epistemológico a la pesquisa.

Clima Organizacional (Definiciones)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vinculo o u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser u factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En cuanto a la definición antes dada se puede decir que clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se formen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Al respecto Gibson Et Al (2001) señala que “el clima tiene un alcance entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales no son aislados, se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo” (p. 528).

Uno de los retos más importantes que enfrentan los administradores es mejorar el medio ambiente interno para incrementar la calidad de vida en el trabajo de sus empleados. Los gerentes actuales dirigen sus esfuerzos hacia la búsqueda de alternativas que se aseguren mayores recompensas en el trabajo y menor ansiedad y estrés en el ambiente laboral.

Por su parte, Chiavenato (2000), define el clima como “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados” (p. 86).

En este sentido se afirma que el clima organizacional es la percepción sobre el ambiente, que tienen los empleados de la organización y que pudiera influir en su comportamiento, por cuanto será favorable si satisface las necesidades del individuo y eleva su moral, es bajo y desfavorable cuando no puede satisfacer esas necesidades.

Por último se señala el enfoque de Goncalves, citado por Gibson et al (2001), considera que el clima “utiliza como elemento fundamental las percepciones que ocurren en el medio laboral (p. 35).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Importancia de Clima Organizacional

El conocimiento de clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros aspectos.

El clima de una organización debe facilitar la realización del empleado como individuo capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales, donde la realización personal haga posible la realización de la empresa.

Un buen clima organizacional va mas allá de las adecuadas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos psicológicos, emocionales, éticos y morales. No puede haber buen clima organizacional si el individuo se siente mal moralmente, si la persona es excluida, estigmatizada, o subvalorada no puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con las expectativas de existencia.

El clima organizacional forma parte fundamental de la medula empresarial de cualquier organización. En donde los individuos pueden expresar su satisfacción que sienten de las personas en el área laboral, y además logrando efectos significativos sobre la motivación y el desempeño de cada persona.

El estudio de clima organizacional es importante en todas aquellas organizaciones que deseen tener un ambiente de trabajo armonioso y admitir que éste representa un elemento vital de cooperación para lograr un ambiente favorable, buscando soluciones necesarias para integrar a los trabajadores y hacer a la organización más competitiva al cambiar los comportamientos no adecuados.

Tipos de Clima Organizacional

Clima de tipo autoritario

a) Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b) Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo se divide en:

a) Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

b) Participación en grupo: en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor o supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios explotadores y paternalistas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Elementos y factores que integran el clima organizacional

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, porque cada empresa posee características únicas, entre estos se nombran y describen los siguientes:

Motivación

De acuerdo con Robbins (2000) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168) y necesidad de acuerdo al mismo Robbins (2000) es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (p. 168).

Robbins (2000) comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos (p. 168).

La importancia y tipología de la motivación. En el artículo "motivación laboral" de la página galeon.com (s.f) establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable (En red).

En este mismo artículo se menciona que en el ejemplo del hambre, evidentemente se tiene una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta

más hambre se tenga, más directamente se encamina al satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se va al alimento; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

Se espera que los gerentes comprendan los diferentes tipos y grados de motivación de los empleados para que puedan aumentar el grado de motivación de los mismos contribuir significativamente a mantener un clima de armonía en organización.

De muchas teorías motivacionales existentes, en este trabajo se maneja la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual pone de manifiesto lo siguiente:

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas antes de reorientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de orden superior. Para Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar y establece una jerarquía de necesidades que se mencionan a continuación.

A.- Necesidades Fisiológicas: Necesidad de alimentos, bebida, alberga, entre otros.

B.- Necesidades de Seguridad: Es la necesidad de sentirse liberado de amenazas frente a sucesos o ambientes amenazantes.

C.- Necesidad de pertenencia (Sociales): Necesidad de afiliación, amistad, interacción y amor.

D.- Necesidad de Estima: Necesidad de autoestima y de ser respetado por los demás.

E.- Necesidad de Autorrealización: Necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidad, destrezas y de potencial propio (Gibson et al, 2001, p. 149).

La propuesta de Maslow se resume en los siguientes puntos:

1.- Las necesidades del ser humano se agrupan en dos grandes bloques. Por una parte se encuentran las necesidades de orden superior (Sociales, de estima y autorrealización).

2.- Las necesidades se presentan en forma escalonada de manera que no se busca la satisfacción de la siguiente necesidad sin haber satisfecho previamente, al menos de manera suficiente, las de niveles anteriores.

3.- Establecida la jerarquía de necesidades, la intensidad con que se puede sentir cada una de ellas puede variar sustancialmente de una persona a otra. En este punto es importante que los gerentes traten de ajustar las recompensas individuales al estadio de necesidades insatisfechas en el que se encuentra cada persona.

En todas las organizaciones, la motivación es una condición indispensable que todo ser humano debe tener para alcanzar los niveles de excelencia y productividad que se quieren. En este orden de ideas, es prioritario que los niveles superiores estén al tanto de la importancia que reviste el contar con un personal altamente motivado y comprometido con la organización, lo que redundará en la existencia de un clima adecuado y a su vez en el logro de los objetivos planeados en la gestión.

Satisfacción Laboral

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (En red).

Davis y Newstrom (2001) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo" (p. 276).

Robbins (2000) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir (p. 25).

Márquez (2001) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere: "Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa" (En red).

Involucramiento

Flores (1997) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano (p. 7).

No obstante, Flores (1997) también establece la contraparte: "Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía" (pp. 7-8).

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo (p. 21).

Davis y Newstrom (2001) sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso (p. 281).

Robbins (2000) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros" (p. 142).

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa (p. 21).

Para Arciniega (2002) El término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediado de los años ochenta (p. 21).

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (2001) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella (pp. 279-280).

El Involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (2001) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (p. 279).

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el Involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega (2002) los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador (p. 21).

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones es han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega (2002) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo (p. 21).

Davis y Newstrom (2001) mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí (p. 280).

Davis y Newstrom (2001) sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos (pp. 297-298).

Relaciones Interpersonales

Una organización, es más que una pluralidad de individuos actuando simplemente en relación a sus propios intereses económicos, sino que

también estos individuos tienen percepciones y sentimientos los uno hacia los otros, y en sus relaciones diarias tienden a construir patrones de rutina de interacción que enlazan los diversos objetivos de la empresa.

En este orden de ideas, las relaciones interpersonales se convierten en un elemento esencial para el eficiente funcionamiento de cualquier organización, haciendo de las interacciones humanas una cadena que involucra a todos los miembros de una empresa.

Bitell (1998), define las relaciones interpersonales como: “Las relaciones que se originan entre personas y están definidas tanto por el comportamiento observable en la interacción, como las sensaciones que van asociadas a la misma” (p. 289).

Por su parte Oliveros (Nov, 2003), señala que las relaciones interpersonales consisten en “La interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. (Sju.albizu.edu/corrección/Relaciones Interpersonales/taller de Relaciones interpersonales.ppt, Consultado: 07/0704)].

En relación a las definiciones citadas por ambos autores en los párrafos anteriores se puede decir que las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante dentro de una organización, en vista de que los individuos que la integran combinan una serie de talentos con el fin de alcanzar metas que se puedan lograr en conjunto, originando esto que la empresa funcione de manera eficiente y subsistir ante cualquier situación, si las metas de la organización están en la misma dirección con los propósitos y necesidades individuales.

Destrezas para las Relaciones Interpersonales

Las destrezas para las relaciones son aquellas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

Procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales

En las relaciones interpersonales existen una serie de procesos que los hace impactante entre los que se pueden nombrar: Percepción, Pensamiento, Sentimientos, Intencionalidad y por ultimo La acción.

A continuación se describen y presentan un contenido breve de cada uno de los procesos que involucran a las relaciones interpersonales:

Percepción: Proceso mediante el, las personas organizan e interpretan información a fin de dar significado y posibilidad de comprensión a su mundo. La percepción aporta la materia prima necesaria para los procesos de pensar, sentir y actuar. En el proceso perceptivo, también influyen significativamente los valores y creencias, los pensamientos y el mundo de la acción.

Pensamiento y Sentimientos: Es el pensamiento el que analizara, evaluara y emitirá un juicio sobre lo que nos afecta, como también planea conductas complejas y organizará las acciones de acuerdo a la información con la que se cuenta.

Los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan.

Intencionalidad y Objetivos

- Por las intenciones nos dirigimos hacia las metas que nos fijamos.
- Los objetivos son aquellas metas que concretan lo que los deseos e intenciones buscan alcanzar, son metas específicas, claras, retadoras, constituyen el "activador" de la conducta.
- Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Ellos definen un camino, orientan decisiones, informan de nuestro progreso.
- Cuando no hay objetivos claros se corre el riesgo de llegar a un resultado no deseado.

Acción: Es hacer basado en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

Características de las Relaciones Interpersonales Saludables

Honestidad y Sinceridad: Libre de mentiras e hipocresía. Nos permite explorar los límites sociales y propone la posibilidad de contrastar nuestras verdades con las de los demás.

Respeto y Afirmación: Fomenta la libertad mutua, que permite la creación del espacio psicológico y social en el que se desarrolla la visión de las cosas, de uno y de los demás.

Compasión: Las relaciones compasivas se relacionan con la capacidad humana de sentir-con, es decir, de identificarse con el otro, de ponerse psicológica en el lugar del otro.

Comprensión y Sabiduría: Es la realización integral llevando a cabo la actividad de inteligencia interpersonal desde la compasión, el respeto a la libertad, la honestidad y la sinceridad.

Comprendiendo las Relaciones Interpersonales

- Los problemas en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros.
- Las relaciones giran alrededor de las necesidades de las personas.
- Necesidades satisfechas edifican relaciones interpersonales.
- La meta de cualquier relación es, entonces, cumplir las necesidades existentes.
- Necesidades que no son cumplidas socavan y destruyen las relaciones.

(Sju.albizu.edu/corrección/Relaciones Interpersonales/taller de Relaciones interpersonales.ppt, Consultado: 07/0704]).

Conflicto

Robbins (2000) considera que el proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados (p. 437).

- La primera etapa consiste en la presencia de condiciones generadoras del conflicto, a las cuales se clasifican en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.
- La etapa de cognición y personalización consiste en el conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja un conflicto.
- En la etapa tres, es cuando las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Las intenciones son decisiones para actuar de una forma dada en episodio de un conflicto.
- La etapa cuatro, es cuando los conflictos se hacen visibles, ya que incluyen declaraciones, acciones, y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.
- La última etapa es la de resultados; éstos pueden ser funcionales o disfuncionales. Los primeros se refieren a consecuencia

constructivas, a la estimulación de la creatividad, la innovación, alienta el interés del grupo inclusive la curiosidad de los miembros. Por su parte los disfuncionales, son consecuencias destructivas para el grupo.

Davis y Newstrom (2001) señalan que los conflictos pueden tener básicamente dos efectos: beneficios y perjuicios; ya que si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra (p. 341).

Davis y Newstrom (2001) mencionan los beneficios y desventajas del conflicto:

- Las personas se ven estimuladas a buscar mejores métodos que conduzcan a mejores resultados. Les da energía para ser más creativas y para experimentar nuevas ideas.
- Otro beneficio es la salida a la superficie de problemas hasta entonces ocultos, lo que permite confrontarlos y resolverlos
- Por otra parte las desventajas de los conflictos son:
- Cuando es un conflicto es prolongado, se vuelve muy intenso y puede girar en torno a asuntos personales. A nivel interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden deteriorarse. Puede crecer la desconfianza entre personas que deberían coordinar sus esfuerzos. A nivel individual, algunos sujetos se sentirán vencidos, mientras que otros resentirán la identidad, lo que incrementará los niveles de tensión personal. (p. 341).

Comunicación

Término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

Por su parte Robbins (2000) presenta ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de

codificación y el receptor lo decodifique de otra forma en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.

Existen direcciones en la comunicación:

Puede realizarse de manera **descendente** que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando; la comunicación además se lleva a cabo de manera **ascendente**, de manera contraria a la anterior, verbigracia que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso. Otra forma de comunicarse es de manera **lateral** que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes **formales** que son aquellas que se relacionan con las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red **informal** que comúnmente se les llama chisme.

También se debe manejar que los humanos tienen la posibilidad de comunicarse de manera no verbal se aprovecha nuestro cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen. Donde nuestro cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación oral dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de nuestro cuerpo dice más que las propias palabras.

Evitemos que dentro de nuestra comunicación se manipule la información que queremos dar, que lo que se transmita sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto.

Cuidemos nuestro lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que nosotros manejamos con regularidad sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Un punto que me parece interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las

comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.

Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para la empresa u organización.

Liderazgo

Liderazgo ejercido en cualquier ámbito es un tema atractivo, sugerente y excepcionalmente importante sobre el cual se han generado gran cantidad de estudios. En esta investigación se utilizará el termino de liderazgo tal como lo señala Gibson et al (2001), quien lo define “como un intento de usar influencia para motivar a los individuos a que logren alguna meta” (p. 308).

En este mismo orden de ideas, Robbins, 2000, advierte que el liderazgo “es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas” (p. 412).

Se puede concluir entonces que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Es de hacer notar, que el origen de esta influencia puede ser formal, como el que proporciona el desempeñar un cargo importante dentro de la organización o informal cuando el líder surge naturalmente dentro de un grupo.

Tipos de Liderazgo

Del análisis de varios autores como Gibson et al (2001) y Robbins (2000), entre otros, se puede caracterizar los estilos de liderazgo.

a.- Liderazgo Autocrático: El líder autocrático impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos. Este tipo de liderazgo centra la toma de decisiones y los subordinados tienen que limitarse a cumplirlas.

b.- Liderazgo democrático o participativo: Consulta a sus subordinados respecto a las acciones y decisiones probables y alienta la participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ningún tipo de acción sin la participación de los subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

c.- Liderazgo liberal: Este tipo de liderazgo hace uso reducido de su poder, y en caso de usarlo, le concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

d.- Liderazgo transaccional: Este tipo de liderazgo identifica que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño, y toma en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores.

e.- liderazgo transformacional o carismático: El líder transformador o carismático es aquel que usa su carisma para inspirar a sus seguidores y que hace cambios significativos en su organización. Un líder transformador o carismático empieza por crear una visión de los que debería ser, idealmente, su organización, departamento o grupo de trabajo. La visión guía al gerente en la búsqueda del camino para lograr resultados deseados, como la calidad, el desempeño y la productividad. Los líderes transformadores tratan de motivar a los trabajadores dirigiendo su enfoque hacia ideales más elevados.

f.- Superliderazgo: El súper líder va un paso más allá del liderazgo transformador. Este ayuda a sus seguidores a descubrir, aprovechar y aumentar sus habilidades al máximo, otorgándole facultades a sus seguidores para que contribuyan plenamente en las organizaciones.

El súper líder trata de convertir a sus subalternos en líder de sí mismos, capaces de aceptar la responsabilidad fundamental para motivar y dirigir su comportamiento.

En líneas generales, el liderazgo es una condición que debe poseer todo empleado dentro de cualquier organización. El viejo paradigma de que el líder era el jefe, se ha visto derrumbado por una nueva concepción del liderazgo que manifiesta que líder es aquel capaz de tener una visión de futuro para sí y para la organización, el que tiene un enfoque amplio del negocio para la cual trabaja, el que se auto adiestra y el que tiene un compromiso con la calidad, el servicio y el cliente. El clima organizacional, en muchos casos va a estar adecuado las características del líder, por lo que es importante que el jefe pueda hacerle ver a sus trabajadores que cada uno de ellos cuenta con un potencial interno que puede desarrollar en beneficio propio y de la organización, lo que a su vez generará un clima de confianza y de compromiso con la empresa para la cual se trabaja, y en este sentido contribuirá enormemente a la gestión empresarial.

Toma de Decisiones.

Han sido determinadas muchas soluciones para los problemas en las organizaciones, pero los gerentes con frecuencia han fallado en tomar una decisión basada en los hechos, la aplazan y permiten que se vayan las

oportunidades o que continúen los problemas hasta alcanzar proporciones de crisis. La toma de decisiones significa cortar o en términos prácticos llegar a una conclusión o hacer algo.

En este orden de ideas, Koontz y Weihrich (1998) define la toma de decisiones como “la selección de un curso de acción entre varias alternativas (p. 192).

Por otra parte Robbins (2000) presenta el siguiente criterio “como las opciones entre dos o más alternativas” (p. 103).

Se puede concluir entonces que la toma de decisiones en un proceso que requiere de un análisis profundo de una gama de opciones, para escoger de entre ellas la más acertada al problema que se esté planteando en un momento determinado.

Tipos de decisiones.

Los especialistas en toma de decisiones han desarrollado varias formas de clasificar las decisiones, sin embargo, para efectos de esta investigación se refieren dos tipos de decisiones que son: programadas y no programadas.

1.- Decisiones programadas: Se utiliza cuando hay procedimientos específicamente desarrollados para problemas y rutinas repetitivas.

2.- Decisiones no programadas: Son no programadas cuando son nuevas y no estructurada. No existe un procedimiento establecido para manejar el problema, ya sea porque no ha sugerido en la forma exacta anterior o porque es compleja o extremadamente importante (Gibson et al, 2001, p. 478).

Estas dos clasificaciones mientras sean amplias, hacen distinciones importantes, debido a que alguna forma de los gerentes organizacionales enfrenta grandes cantidades de decisiones en su operación diaria, a su vez, las no programadas deben ser propiamente identificadas por la importancia.

Características de Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto las partes como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml, 25, Mayo, 2004).

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

Funciones del clima Organizacional

Cuadro 1: Funciones del Clima Organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>, 25 , Mayo, 2004.

Definición de conceptos

Autoestima: Es el resultado de la evaluación que una persona hace de sí misma. Las personas tienen opiniones de sus propios comportamientos, habilidades, apariencia y valor. Estas evaluaciones generales de valor se alternan debido a situaciones, éxitos o fracasos y las opiniones de los demás. Sin embargo, son suficientemente estables para considerarse en forma general como una característica o dimensión básica de la personalidad. (Hellriegel-Slocum-Woodman, 1999, p. 46).

Eficacia: El logro de las metas. (Stephen R., 2000, p. 23).

Eficiencia: La relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo. (Stephen R., 2000, p. 23).

Cadena de mando: Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quien informa a quien. (Stephen R., 2000, p. 482).

Cohesión: La fuerza de los deseos de los miembros del grupo de permanecer en el grupo y su compromiso para con el mismo. (Ivancevich G, 1996, p. 872).

Comunicación: Consiste en la transferencia de la información y la comprensión de dos personas entre sí. Es la forma de llevar con nuestras ideas esos pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Es una fuente de comprensión entre las personas que puedan compartir sus sentimientos y conocimientos. (Keith D., Jhon W, 1998). La transferencia y el entendimiento del significado. (Stephen R., 2000, p. 310)

Cultura organizacional: Percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significado compartido. (Stephen R., 2000, p.

595). Representa el patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes, y conductas compartidas por los integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye: comportamiento de rutinas, normas, valores dominantes, la filosofía, reglas del juego y por último el sentimiento. (Hellriegel-Slocum-Woodman, 1999, p. 72).

Clima organizacional: Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. (Balam y Pompeyo, monografías. Com)

Grupo: Dos o más individuos que interactúan mutuamente de manera que la conducta y/o el desempeño de un miembro están influidos por la conducta y/o el desempeño de los demás. (Ivancevich G, 1996, Pág.)

Liderazgo: Un intento de utilizar tipos de influencia no coercitivo para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo. (Ivancevich G, 1996, p. 451). Como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. (Stephen R., 2000, p. 346).

Motivación: La motivación es un producto de tres factores: que tanto se desea una recompensa (valencia); qué tan probable se estima que el esfuerzo resultará en el desempeño del exitoso (expectativa), y el estimado de que el desempeño llevará a la recompensa (medios o herramientas) (Keith D., Jhon W, 1998),

Poder: La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A. (Stephen R., 2000, p. 396).

Percepción: Proceso mediante el cual un individuo da significado a su entorno. Implica la organización e interpretación de diversos estímulos en una experiencia psicológica. (Ivancevich G, 1996, p. 880). Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. (Hellriegel-Slocum-Woodman, 1999, p. 72).

Personalidad: La suma total de las formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. (Stephen R., 2000, p. 50). Conjunto estable de características y tendencias que determinan las coincidencias y diferencias en la conducta de la persona. (Ivancevich G, 1996).

Procesos: Actividades que infunden vitalidad en la estructura de la organización. Los procesos habituales son la comunicación, la evaluación de desempeño, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo de la carrera profesional o laboral. (Ivancevich G, 1996, p. 881).

Productividad: Una medición del rendimiento que incluye la eficacia y la eficiencia. La productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. (Stephen R., 2000, p. 23).

Variables e Indicadores

En esta sección del marco teórico se definen las variables e indicadores presentes en el tema en estudio o proyecto de investigación. Lo primero que se debe es tener claro ¿Qué es una variable?

Según, Hernández, Fernández y Baptista (1998) una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (P. 75). Esto significa que la variable puede asumir distintos valores.

Cuando se va a establecer las variables de la investigación, se hacen tres definiciones a saber: una definición **NOMINAL**, que se refiere específicamente a la variable que se quiere medir. Una definición **REAL**, que se refiere a las dimensiones de la variable; es decir que se va a estudiar de ella. Y una definición **OPERACIONAL**, que se refiere a los indicadores que nos permitirán medir la variable. (Castro P. 2001, p. 49).

A continuación se definen cada una de las variables considerándolas de la siguiente manera:

Variable I: Factores que conforman el clima organizacional: Esta variable permite conocer los distintos factores que definen la naturaleza y característica del clima organizacional.

Variable II: Necesidades de mejoramiento del clima organizacional: Esta permite medir cuales son las distintas necesidades a ser solventadas para lograr el mejoramiento del clima organizacional en la organización objeto de estudio.

Variable III: Plan para el mejoramiento del clima organizacional: Esta variable permite determinar la propuesta definitiva a ser presentada a la superintendencia de materiales para el mejoramiento del clima organizacional.

Operacionalización de Variables

La operacionalización de variables que intervienen en este estudio contribuirá el paso necesario en la investigación porque a partir de la dimensión se señalaran los indicadores que darán origen a los ítems para la construcción del instrumento que facilitara la recolección de la información. A continuación se presenta la Operacionalización de las variables presentes en el estudio de investigación.

Cuadro 2: Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Factores que caracterizan el clima organizacional	Motivación	<p>Me siento motivado a realizar las funciones y actividades de mi cargo.</p> <p>Se estimula y se apoya la iniciativa del personal.</p> <p>Existen recompensas equitativas.</p>
	Comunicación	<p>Se le mantiene informado de los aspectos laborales inherente a su cargo.</p> <p>Se propicia la comunicación efectiva entre compañeros y grupos de trabajo.</p> <p>Se comunica lo que se espera de los empleados en la ejecución de las funciones del cargo.</p>
	Satisfacción en el trabajo	<p>El espacio físico interfiere en las actividades que usted realiza.</p> <p>Existe rotación del personal.</p> <p>Siente que puede hacer carrera profesional en la organización.</p>
	Toma de Decisiones	<p>Disponen de suficiente información para participar en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Se realizan actividades de adiestramiento para fomentar y consolidar la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Igualdad de participación en la toma de decisiones</p>

	Liderazgo	<p>El líder es amable, paternal, cordial ante muchas necesidades de su grupo, toma decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo.</p> <p>Relación al contacto frecuente de los jefes con los empleados.</p> <p>Libertad para disentir o estar en desacuerdo con su jefe o demás superiores de mando.</p>
	Conflicto	<p>El grupo de trabajo es capaz de solucionar conflictos en ausencia de los supervisores.</p> <p>Relación a la existencia de intereses egoísta.</p> <p>El conflicto esta presente de forma continua.</p>
	Involucramiento	<p>Conoce y contribuye con el logro de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.</p> <p>Los empleados están involucrados con la planeación del trabajo.</p> <p>Se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes.</p>
	Relaciones Interpersonales	<p>Considera que las relaciones interpersonales entre los grupos son estables y armoniosas.</p> <p>Se percibe lealtad en las relaciones interpersonales.</p> <p>Los integrantes de los grupos trabajan en conjunto para lograr una elevada cohesión de grupo.</p>
Necesidades de Mejoramiento	A partir de las anteriores	Se desprende del instrumento.
Plan de mejoramiento	A partir de Las anteriores	Se desprende del análisis

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presenta el proceso metodológico; que consiste en describir los procedimientos para investigar el problema objeto de estudio. La metodología se refiere al conjunto de teorías y principios relacionados con las técnicas usadas en el análisis y desarrollo de los métodos.

Consideraciones generales

Según, Morales; (Cit. Tamayo, 1990) la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis (Castro F,2001, P. 91).

Para Arias (1999) el marco metodológico es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado (P. 45).

El objetivo del marco metodológico es el de definir la estrategia metodológica, que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso de investigación a desarrollarse; entendiéndose por estrategia metodológica el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización de una investigación.

Ahora bien ¿Qué debe contener el marco metodológico? Tomando en cuenta lo planteado anteriormente se puede decir, que el marco metodológico debe contener los siguientes aspectos.

- El Tipo de investigación
- El diseño de la investigación
- Población o Universo de estudio
- La muestra del estudio
- Los instrumentos de recolección de información
- Descripción de los instrumentos y técnicas de recolección de los datos
- El Análisis e Interpretación de los resultados
- Codificación y tabulación de los datos
- Técnicas de presentación de los Datos

- Técnicas para la Formulación del modelo operativo o sistema propuesto.
-

Tipo de Investigación.

De acuerdo a la estrategia empleada y las características presentadas por este trabajo, se realizó una investigación de campo, por estar orientada a determinar la situación tal como se presenta.

Al respecto la Universidad Pedagógica Experimental (2003), considera que: La investigación de campo se define como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo (p. 14).

Los estudios de campo consisten en la búsqueda de información, acerca de un acontecimiento o situación para describir las implicaciones, la forma de ejecución y las características del mismo. Al respecto Hurtado (1998) expresa: “El estudio busca el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas, efectos y entender su naturaleza” (p. 213).

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación esta referido a la estrategia o plan específico que guíe durante la investigación, el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos pertinentes para el logro de los objetivos. En tal sentido, al depender el diseño de investigación de los objetivos y del tipo de investigación que se trate, no es posible plantear el diseño en abstracto, por cuanto tiene una implicación práctica inmediata dentro del despliegue de la investigación. Bajo las características y la

presentación de este proyecto, el mismo se perfila como un diseño de campo de nivel descriptivo con enfoque diagnóstico.

Población o Universo de Estudio

En función de las características de la investigación la población en estudio la conforman Diez y Siete (17) empleados que laboran en la superintendencia de materiales de Benton Vinccler, C.A. en Maturín Estado Monagas.

Muestra

De acuerdo a lo descrito en el punto anterior por ser esta una población finita y contable se trabajará en su totalidad sin extraer muestras. En relación a esto, Herrera (1992), señala: "Cuando una población esta por debajo de cien (100), no es recomendable la aplicación de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra" (p.30). Se desprende de que si la población objeto de estudio es mayor de cien, se aplican métodos de selección muestral.

Instrumentos de Recolección de información

Constituye los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

De acuerdo con los objetivos perseguidos, se empleó la observación y el cuestionario como técnicas de investigación. Dentro de las mismas, se tienen como instrumentos: a) la entrevista no estructurada, la cual permitió obtener información verbal de parte de los entrevistados en forma directa a través del diálogo, b) una encuesta con la que se logró un sondeo de la aceptación de plan a ser propuesto para el fortalecimiento del clima, a la vez que permitió captar y catalogar los diferentes niveles que representan los entrevistados y c) la lista de cotejo para verificar que la autenticidad de la información suministrada sea pertinente para el tema en estudio.

Descripción de los Instrumentos y Técnicas de Recolección de los Datos

Al enunciarse el conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de información, que se introdujeron, seguidamente en esta sub-sección del Marco Metodológico del proyecto de investigación, se efectuó una descripción muy específica de cada uno de ellas, en función del proceso de investigación propuesto.

A continuación se describen los instrumentos y técnicas relacionadas con el proyecto de investigación:

a) La entrevista no estructurada: Se obtuvo informaciones referidas a los distintos factores que definen la naturaleza y característica del clima organizacional.

b) La encuesta: Esta arrojará la información relacionada con las necesidades y el plan de mejoramiento de clima organizacional. También permitirá recabar datos en referencia a la adecuación del clima, sus factores determinantes, la suficiencia de recursos presente y las posibilidades de mejoramiento del clima.

c) La lista de cotejo: Esta guiara el proceso de observación a los fines de hacerlo mas sistemático y objetivo.

El Análisis e Interpretación de los Resultados

En esta parte que competen al marco metodológico esta orientado a mostrar los resultados. Una vez que se ha recolectado toda la información a través de las técnicas e instrumentos aplicados. Se utilizó la técnica del análisis abstracto integrativo, que consiste en un análisis de tres dimensiones, a saber descriptivo, teórico e inferencial. Esto permitió conocer la manera como se produce la interacción existente entre los aspectos teóricos y la confrontación con la realidad.

Codificación y Tabulación de los Datos

Los datos se codificaron y tabularon de acuerdo a la frecuencia de las respuestas emitidas en cada uno de los ítems planteados dentro de la estructura de la encuesta. Por otro lado se utilizó el grafico circular de distribución de frecuencias porcentuales, donde se ubicaron los datos obtenidos.

Técnicas de Presentación de los Datos

Para las técnicas de presentación y procesamiento de los datos a emplear, en este caso de estudio se aplicaron gráficos circulares de distribución porcentual, donde se obtienen valores que conducen a abordar las causas del problema planteado. En cuanto al tipo de análisis, este dependerá de la clase de datos que se disponga.

Un análisis válido es guiado por presentaciones que sean tan simultáneas como puedan lograrse, focalizadas y ordenadas sistemáticamente de modo que puedan contestar las preguntas que se tengan a la mano. Más aún posibilidades de sacar y verificar conclusiones válidas son muy superiores al texto narrativo. Al respecto Sabino (1992) sostiene que “el análisis surge del marco teórico trazado de los datos obtenidos y todo investigador que domine el tema y trabaje con rigurosidad deberá obtener una idea principal del mismo, antes de comenzar a recolectar los datos”. (p. 140).

Técnicas para la Formulación del Modelo Operativo o Sistema Propuesto

El clima laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Al respecto, Chiavenato I, sugiere 5 técnicas de intervención en el Desarrollo del clima Organizacional, las cuales son: el método de retroalimentación de datos, el desarrollo de equipos, el enriquecimiento y ampliación del cargo, el entrenamiento en sensibilidad y la consultaría de procesos.

En este caso se presentó un plan operativo sustentado bajo la técnica de Modelo de Retroalimentación de Datos, la cual se fundamenta en un medio para suministrar informaciones adicionales a través de una técnica de cambios de comportamientos que parte del principio que de cuantos más datos cognitivos reciba el individuo respecto de la situación, mayor será la posibilidad de organizarlo y de actuar de manera creativa. La retroalimentación de datos requiere ciertas informaciones bien definidas, además de ciertos patrones comunicacionales informales para garantizar un flujo adecuado de información, para ello la organización puede valerse de:

Distribución interna de información, según ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas.

Documentación interna de información, según ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas.

Realización de encuentros periódicos entre elementos de diferentes áreas de la organización.

Realización de conferencias sobre campos de actuación, programas y planes de trabajo.

Esta técnica permite el crecimiento empresarial y los cambios significativos que han de ponerse en práctica en los que hacen vida dentro de la organización. La presuposición de que el simple suministro de información garantiza la acción creativa e innovadora parece bastante discutible. La creación y mantenimiento de un centro de información efectiva es muy interesante para la actualización de sus miembros en cuanto a los cambios tecnológicos, sociales, económicos y otros mas que se dan en el ambiente de trabajo, sin embargo, ello solo no garantiza el cambio del clima organizacional.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos y provenientes de la encuesta aplicada con la finalidad de presentar la veracidad de los hechos y que los juicios emitidos se dan de manera objetiva. Para la obtención de la información se aplicó el instrumento (Encuesta) a los entes que conforman la población de estudio, como se declaró en el capítulo III, se utilizó gráficos circulares, el cual recoge manera porcentual todo lo relacionado con las variables manejadas e identificadas en el proyecto de investigación.

Todos los ítems derivados de la encuesta fueron considerados para realizar el análisis y a su vez están relacionados con los objetivos del proyecto u objeto de investigación.

La variable considerada para la aplicación de la encuesta (Ver anexo A) fue la dimensionada, y que comprende los factores que integran el clima organizacional y que pueden estar presentes en casi todas las organizaciones. A continuación se listan las siguientes:

Variable: Factores que conforman El clima Organizacional

- 1.- Indicador: Motivación: ítems uno, dos y tres
- 2.- Indicador: Comunicación: ítems uno, dos y tres
- 3.- Indicador: Satisfacción Laboral: ítems uno, dos y tres
- 4.- Indicador: Toma de Decisiones: ítems uno, dos y tres
- 5.- Indicador: Liderazgo: ítems uno, dos y tres
- 6.- Indicador: conflicto: ítems uno, dos y tres
- 7.- Indicador: Involucramiento: ítems uno, dos y tres
- 8.- Indicador: Relaciones Interpersonales: ítems uno, dos y tres

Cada indicador se formuló con tres ítems, con el objeto de hacer un poco más práctico y sencillo el llenado de la encuesta. Además, a los fines analíticos, se elaboró una escala para determinar los niveles en que se

presentan dichos indicadores (Ver anexo B). Así, los resultados se transformaron de manera de precisar mejor lo que se encontró. Esto fue organizado en base a lo siguiente:

A cada aspecto de la respuesta en la encuesta se le dio un valor numérico, esto es, Siempre = 5, Casi siempre = 4, Algunas Veces = 3, Pocas Veces = 2, Nunca = 1. Luego, para cada uno de los ítems por indicador, se realizó una sumatoria y ello dió un valor numérico que se corresponde con la escala siguiente:

Entre 1 y 85 = Niveles Bajos

Entre 86 y 171 = Niveles Medios

Entre 172 y 257 = Niveles Altos

Para el caso de los indicadores Liderazgo y Relaciones Interpersonales, la escala asume estos valores:

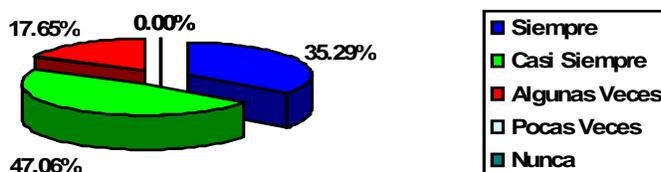
Liderazgo: Entre 1 y 85 = Autocrático, Entre 86 y 171 = Democrático y Entre 172 y 257 = Liberal / Transaccional.

Relaciones Interpersonales: Entre 1 y 85 = Limitantes, Entre 86 y 171 = Posibilitadoras y Entre 172 y 257 = Altamente Beneficiosas.

De manera consecutiva a lo expresado con anterioridad se procede ha presentar el respectivo análisis de cada una de las variables.

1.- Indicador Motivación.

Grafico Nro 1.- Distribución porcentual con relación a la motivación para realizar las funciones y actividades del cargo



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	6	35.29
Casi Siempre	8	47.06
Algunas Veces	3	17.65
Pocas Veces	0	0
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004

En el gráfico Nro. 1, referido a la motivación para realizar las funciones y actividades del cargo dentro de la superintendencia de materiales, se denota que el 47,06% expreso que casi siempre se siente motivado, siendo seguidos en orden relativo descendente por un 35,29% que indicó siempre. El resto de la población (un 17,65%) considero que algunas veces esta motivado a realizar sus funciones y tareas que están directamente relacionadas con su trabajo.

Debido a las respuestas dadas por los encuestados se puede evidenciar que la motivación dentro de este parámetro esta poco concentrada, lo que puede hacer pensar que una parte del personal no se siente a gusto o no está acorde con las funciones o actividades que realiza. Se puede inferir que una parte del personal se siente poco motivada a realizar sus funciones y actividades, lo que puede indicar que las mismas no guarden mucha relación al cargo que desempeñan.

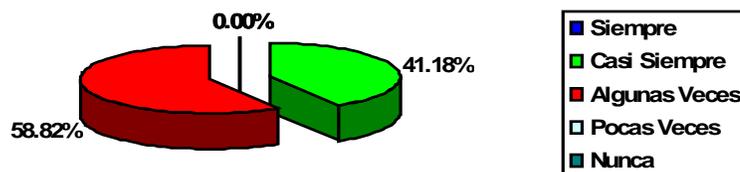
Este elemento del indicador de motivación juega un papel muy importante dentro de cualquier organización como parámetro de gestión. La razón principal de ello es, de acuerdo con Robbins (1999), la posibilidad de

dirigir la voluntad del empleado hacia altos niveles de esfuerzo con respecto a las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Es primordial que a la hora de asignar actividades o tareas al personal que labora en la organización las mismas estén acorde con el cargo que desempeñan y las funciones que deben cumplir cada uno de ellos. Hoy día es menester para cada organización contar con un recurso humano bien capacitado y preparado para ser competitivo para afrontar los cambios que se le van presentando en el desarrollo de sus actividades. De igual forma esto motiva al personal a hacerlo mas participe en sus funciones y actividades.

A pesar de que un 17,65% manifiesta que algunas veces se siente motivado, no debe descuidarse , porque esto puede ocasionar disgusto y tensión en las relaciones que afecten el clima, no solamente por diferencias entre los analistas y supervisores sino porque podría tomarse como preferencias hacia unas personas en detrimento de otras.

Gráfico Nro. 2.- Distribución porcentual con relación a si se estimula y se apoya la iniciativa del personal



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	7	41.18
Algunas Veces	10	58.82
Pocas Veces	0	0
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004

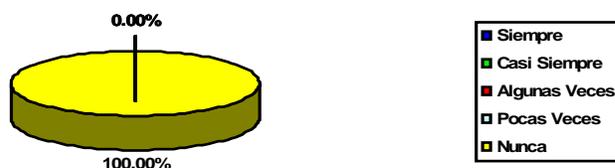
En este gráfico se encuentran los datos con respecto a la posibilidad que se estimule y apoye la iniciativa del personal. Se observa que la mayoría

relativa de los encuestados (58,82%) indicaron que algunas veces se estimula y se apoya la iniciativa del personal, mientras que un 41,18% manifestó que casi siempre cuando se le toman en cuenta en cuanto sus iniciativas dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que el personal que labora en la superintendencia no se encuentra suficientemente motivado dado que solo algunas veces se estimula y se apoya su iniciativa dentro de la organización. Es importante señalar que para mantener un personal a gusto dentro de una organización no se le debe descartar de ninguna manera cuando este presente alternativas de gran interés para la empresa u organización para la cual trabaja. Debe apoyarse en todo lo que se pueda con el fin de garantizar un personal activo y con respuestas satisfactorias inmersas en la productividad.

Una persona que sea considerada y tomada en cuenta por las iniciativas favorables a la organización, puede aumentar sus niveles de compromiso laboral, dado que satisface en gran medida la necesidad de estima y pertenencia. Esto significa que el apoyo actúa como impulsor de la productividad al ser percibido como una medida de la valoración de la organización hacia el empleado.

Grafico Nro. 3 Distribución porcentual con relación a si existen recompensas equitativas



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	0	0
Nunca	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico muestra la existencia de recompensas equitativas que motiven al personal. Se nota que la totalidad de los funcionarios (100%) manifestó que no existen recompensas equitativas dentro de la superintendencia de materiales, este es reflejo de la respuesta dada por los encuestados. Estos datos son significativos y su relación con la motivación y específicamente con la recompensa equitativa, no se produce de manera equilibrada, en vista de que las evaluaciones realizadas en cada uno de los empleados difieren en cuanto al desempeño y logros de sus objetivos. Por otro lado las recompensas que reciben los empleados de la organización van en función del desempeño durante el año laboral.

De acuerdo a las políticas salariales empleadas por la empresa Benton Vinccler, C.A, la misma se realizan de acuerdo y en base a un juicio final que emite recursos humanos y la única forma de recibir y si es posible una recompensa equitativa, cuando esta es establecida por el gobierno.

En vista de los datos arrojados por la encuesta aplicada se puede percibir que los empleados no reciben recompensas equitativas, recordando que muchas veces o parte de ella la recompensa es factor identificador del bienestar del empleado dentro de la organización o también podría ser que esto lo motive a trabajar y desempeñarse mejor para lograr una recompensa de la que realmente esperaba.

Análisis general del indicador motivación

Una vez analizado los ítems anteriores permite observar que algunos elementos de motivación aquí señalado existe variedad de criterios resaltando entre estos la recompensa equitativa que a juicio del grupo no son percibidas, aunado a esto se encuentra que la iniciativa dentro del grupo de trabajo es considerada en algunas oportunidades, mientras que otros indicaron que se casi siempre y algunas veces, por ultimo las funciones y actividades que realizan están acorde con su cargo, pero sumando los ítem de algunas veces y pocas veces difieren de las respuestas dada por la población restante . Por lo comentado en este párrafo se deduce que hay que realizar mejoras con respecto a este indicador con la intención de mantener equilibrado y motivado al personal de la organización.

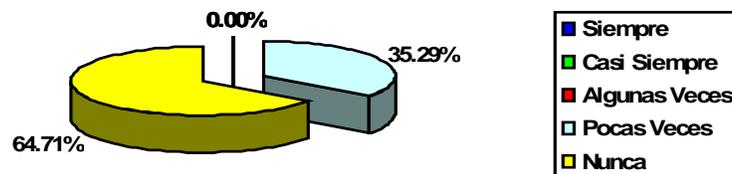
Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador motivación con respecto a ello fue 146, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de motivación medio (pues oscila entre 86 y 171). En teoría, la

motivación hoy en día es un elemento importante en la administración de personal pues representa la posibilidad de utilizar todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los empleados hacia un objetivo.

Esto implica que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, ya que sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Al encontrarse los niveles de motivación medios, se hace necesario para la organización objeto de estudio iniciar las acciones tendentes a elevar dichos niveles, toda vez que esto redundaría en beneficio evidente para el mejoramiento del clima organizacional y la elevación de la calidad de vida en el trabajo.

2.- Indicador Comunicación

Grafico Nro. 4 Distribución porcentual en relación a mantener informado a los empleados sobre los aspectos laborales inherente a su cargo



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	6	35.29
Nunca	11	64.71

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004

El gráfico Nro. 4 muestra los resultados obtenidos en relación a mantener informado a los empleados sobre los aspectos laborales inherentes a su cargo. Se puede evidenciar que la mayoría relativa de los encuestados (un 64,71%) respondió que nunca se le mantiene informado, mientras que un 35,29% indicó que pocas veces.

Se puede señalar, como un alto porcentaje de los analistas refiere que la información sobre los aspectos inherente al cargo en la superintendencia de materiales de Benton Vinccler, C.A, no se da, y siguiendo con el resto de la población 35,29% manifestó que se da pocas veces. De lo que se puede deducir que la comunicación que se experimenta en la organización no es la más idónea o adecuada, debido a que no hay una estrecha comunicación entre el grupo de trabajo y los supervisores.

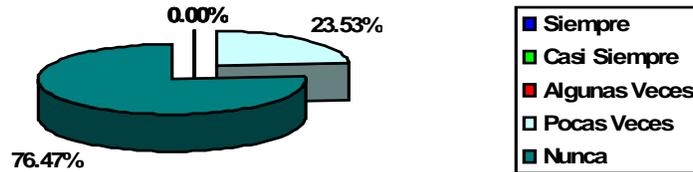
Las reuniones de equipo permiten compartir los éxitos y fracasos alcanzados por el trabajo individual y/o grupal y refuerzan los conocimientos a fin de mejorar y adaptar resultados positivos y/o negativos en las actividades que realiza. En este sentido los supervisores y Superintendencia, deben propiciar reuniones donde se le informe al analista sobre los aspectos laborales inherente a su cargo.

Por otra parte se puede deducir que la comunicación entre los miembros de la organización es poco activa y tiende mas a ser pasiva, que solo se hace activa cuando se esta en reunión y el debe ser que la misma este presente en todas partes y no distribuida.

La teoría señala que en la empresa coexisten, según la direccionalidad cuatro tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. El trabajo en equipo se constituye, en muchos casos, en un mecanismo articulado entre los niveles organizacionales, dada la integración de los diversos miembros, así como intra niveles en sí mismo. Confluyen allí las comunicaciones, descendente, ascendente, diagonal y horizontal alrededor de u objetivo común. Un adecuado proceso de comunicación beneficia entonces cualquier trabajo.

De este modo se puede estimular y organizar la comunicación horizontal en las operaciones de la empresa como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface las necesidades sociales y de autorrealización de la persona y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.

Grafico Nro. 5 Distribución porcentual en relación a que si se propicia la comunicación efectiva entre los compañeros y grupos de trabajo.



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	4	23.53
Nunca	13	76.47

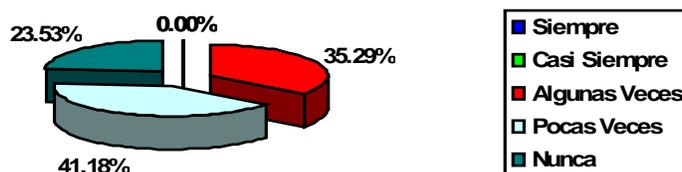
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004

Los resultados expresados en el grafico Nro. 5 son en relación a si lo mas común en la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler,C.A, es que se propicie la comunicación efectiva entre los compañeros y grupos de trabajos. Para ello, un 76,47% de la población encuestada manifestó que nunca se realiza y un 23,53% dio como respuesta que se da pocas veces.

De lo anterior se deduce que dentro de la dependencia objeto de estudio hay poca efectividad en la comunicación que se establece entre los compañeros y grupo de trabajo. Por otra parte se visualiza que la comunicación no esta inmersa dentro del mismo, ni si quiera podría decirse que se esta ante una comunicación formal e informal. Para que una comunicación sea efectiva debe responder a estrategias como seria, respuesta al estimulo y asertiva.

Desde este punto de vista, urge que la organización estudiada acometa con la rapidez el caso las decisiones tendentes a mejorar el aspecto de la comunicación personal y grupal dentro del departamento mencionado.

Grafico Nro.6 Distribución porcentual en relación a si se comunica lo que se espera de los empleados en la ejecución de las funciones del cargo.



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	6	35.29
Pocas Veces	7	41.18
Nunca	4	23.53

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004

El cuadro Nro. 6 indica los datos referidos a si se comunica lo que se espera de los empleados. Se nota claramente que el 41,18% de los empleados manifestó pocas veces se comunica lo que se espera en la ejecución de las funciones de su cargo. Un 35,29% se inclinó a que algunas veces y un 23,53% restante dijo nunca.

Las comunicaciones son base o pilar fundamental en cualquier organización, las relaciones interpersonales son de gran interés para la misma, debido a que estas están íntimamente relacionadas, o dicho de otra manera no puede desligarse, por que ellos forman parte de un buen clima organizacional. Una de las bases fundamentales sobre la cual descansa una organización es su sistema de comunicación, por ello es indispensable y adecuado manejar la información propiciando la retroalimentación en la organización.

De acuerdo a los resultados reflejados en la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A, refleja que el factor comunicación no se ve de manera positiva en la misma, porque si se contabilizan o se suman los porcentajes, no hay una buena comunicación en la cual se indique que el personal se le comunique lo que se espera de éste. Realmente resulta relevante este ítem, debido a que se ve que hay que

fortalecer los lazos de comunicación ya sea de manera descendente o ascendente.

Análisis del indicador comunicación

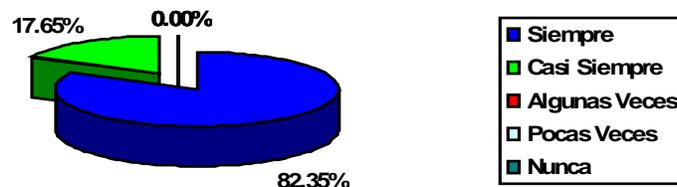
Al momento de integrar los resultados obtenidos en este aspecto se encontraron bastante interesantes. En lo que respecta a si mantiene informado de los aspectos laborales inherente al cargo, los resultados reflejan que nunca se le mantiene informado, el mismo esta representado por un 64,71%, en cuanto grafico 5 y 6, se nota que no se da una comunicación efectiva, ya que al empleado no se le comunica lo que se espera de este. Por lo que se deduce que es necesario afianzar o afinar una mejora al factor de comunicación, porque se ve que hay como un deterioro de la misma aunque se logren las cosas debido a los esfuerzos empleados por los trabajadores.

Además, al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador comunicación con respecto a ello fue 80, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de comunicación bajo (pues oscila entre 1 y 85). Esto evidentemente es de una gravedad importante, por lo que se hace necesario tomar en cuenta estos resultados con la seriedad del caso y a la mayor brevedad posible, dada la relevancia del factor comunicación no solo para la empresa sino también para los mismos empleados.

Debe recordarse que dentro del clima organizacional, la comunicación tiene un papel preponderante, toda vez que ella posibilita el desarrollo y mantenimiento del resto de los elementos propios del mismo, es decir, si no existe comunicación, poco probable es que exista motivación, involucramiento o liderazgo efectivo. En este sentido, es menester que la organización objeto de estudio, y en particular el departamento donde se llevó a cabo la investigación, tenga como punto de honor generar niveles de comunicación altos y beneficiosos para el logro de las metas y objetivos.

3.- Indicador de Satisfacción en el Trabajo

Gráfico Nro. 7 Distribución porcentual en relación si el espacio físico interfiere en las actividades que usted realiza.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	14	82.35
Casi Siempre	3	17.65
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	0	0
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

En el gráfico Nro. 7 se muestran los resultados obtenidos en relación a si el espacio físico interfiere en las actividades que realiza el empleado. Se observa que un 82,35% de los empleados señaló que siempre interfiere y el 17,65% indicó que casi siempre.

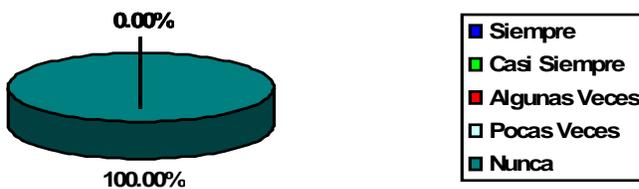
La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones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

De acuerdo a los resultados reflejados en el gráfico se infiere que la mayoría de las veces las actividades laborales se ven afectas por el espacio físico, aunque haciendo la salvedad de que siempre el trabajador se esfuerza por hacer mejor las cosas rompiendo las barreras que le puedan obstaculizar sus tareas o actividades que realiza. Por otra parte un grupo bastante pequeño (17.65%) de lo encuestado manifiesta que casi siempre se entorpecen sus labores en vista de que el espacio físico es un poco

incomodo y que ha su vez lo han manifestado ante la superintendencia, la cual les ha indicado que existe un proyecto de construcción de una nueva planta para que el trabajador se sienta a gusto y confort.

El espacio o ambiente físico es, dentro de la teoría, un elemento que puede ser visto como catalizador u obstaculizador del buen desempeño. Esto es así en la medida que el empleado puede sentir en el espacio de trabajo una limitación o una libertad para realizar con comodidad su tarea. Si es percibido como una limitación, esto inhibe su capacidad para obrar con mayor efectividad y eficiencia, y por el contrario, cuando se tiene en la misma libertad de acción es probable que el desempeño sea mejor. De allí que se hace pertinente verificar este aspecto en la organización

Grafico Nro 8 Distribución porcentual en referencia a la existencia de rotación de personal.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	0	0
Nunca	17	100

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

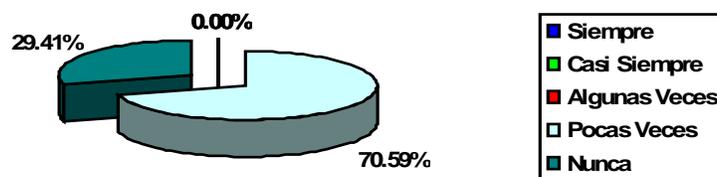
El grafico Nro. 8, organiza los datos con relación a la existencia de rotación de personal. Se observa que el 100% de los empleados manifestó que nunca se realiza rotación del personal.

La rotación de personal entendida como movilización vertical y horizontal dentro de los distintos departamentos y dependencias, es un factor determinante dentro de cualquier organización, por que de esta manera el trabajador aprovecharía las oportunidades que se le dan para prepararse

mas y demostrar que está en la capacidad de aceptar cualquier reto que se le presente. Pero también esta rotación podría afectar al trabajador el cual no se sentiría a gusto con las nuevas funciones y actividades que este ejecuta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la superintendencia nunca se ha dado una rotación de personal, para ello seria necesario hacer un estudio exhaustivo sobre las potencialidades de cada empleado con el fin de hacer posibles rotaciones que conduzcan a los logros (objetivos) no solo del trabajador sino de la organización y empresa. Recordando que estos elementos bien definidos y conjugados podrían conducir a la productividad del trabajador.

Grafico Nro. 9 Distribución porcentual en relación si se puede hacer carrera profesional en la organización.



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	12	70.59
Nunca	5	29.41

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El grafico Nro. 9 visualiza los resultados obtenidos con relación a si se puede hacer carrera profesional en la superintendencia de materiales. Se evidenció que un 70,59% de la población encuestada, representantes de la mayoría relativa de los mismos, respondió que pocas veces se puede hacer carrera y un 29,41% indico que nunca se hace carrera.

Hacer carrera profesional en las organizaciones a veces se torna un poco difícil, debido a que el trabajo considerado por los empleados no se lo permite y que es muy poca la oportunidad que les brinda muchas veces la

organización para emprender nuevas carreras relacionadas con el trabajo que realiza, recordando que si esta bien motivado y hay una comunicación efectiva las cosas se pueden ver en otro sentido, pero considerando los análisis del indicador motivación y comunicación se hace un poco complicado.

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. La posibilidad de hacer carrera dentro de la organización y ascender dentro de un programa bien estructurado de desarrollo, representa en este sentido una recompensa que puede ser percibida como beneficiosa por el empleado, lo cual eleva su nivel de satisfacción laboral.

De acuerdo a los resultados relejados en el grafico no se tiene en consideración en cuanto a que el empleado pueda hacer carrera profesional, sola tiene la que hizo antes de entrar a la empresa, teniendo como opción continuar estudios a nivel universitario con el fin de tener un mayor aprendizaje y conocimiento a carreras de gran interés para el y la empresa. Esto debe ser revisado por la organización estudiada, de manera de adecuar o mejorar el plan de desarrollo profesional del personal y por lo tanto elevar sus niveles de satisfacción.

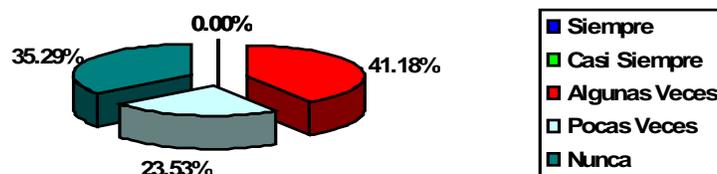
Análisis del indicador de Satisfacción Laboral

Los resultados obtenidos indican que hay poca satisfacción laboral dentro de la organización, existe la no conformidad de que área física en la cual trabaja es muy pequeña en vista de que el volumen de documentos a ser procesados son grandes y que a veces para poder terminar sus actividades de emplear horas extras. Otro aspecto resaltante y de gran interés a ser mejorado es que no hay rotación del personal que considerado por mucho de ellos les permite desarrollarse dentro de la organización y ser mas productivo al prestar apoyo en actividades no inherentes a su cargo. Por otra parte es muy importante ver que el personal indica que no tiene oportunidad de hacer carrera profesional en vista de que en la forma en que trabajo requieren de mucho tiempo y a veces han tratados de iniciar estudios pero estos se anexan a las filas de lo desertados, porque su trajo no se lo permite.

Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador Satisfacción Laboral con respecto a ello fue 128, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de Satisfacción Laboral Medio (pues oscila entre 86 y 171). Ya se apuntó que, en teoría, la satisfacción laboral depende de las características actuales del puesto así como de las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Cuando se encuentra que el ambiente físico es obstaculizador, que no hay oportunidades de desarrollo a través de la rotación dentro de los distintos puestos o departamentos y que hay pocas oportunidades de hacer carrera profesional, es evidente que la satisfacción laboral no se está tomando en cuenta en la institución objeto de estudio, lo cual merece un llamado de atención hacia el mejoramiento de este aspecto.

4.- Indicador de Tomas de Decisiones

Grafico Nro. 10 Distribución porcentual en relación a la disposición de información suficiente para participar en el proceso de toma de decisiones.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	7	41.18
Pocas Veces	4	23.53
Nunca	6	35.29

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 10, contiene los datos en relación a la disposición de información suficiente para participar en el proceso de toma de decisiones. Se refleja en el mismo que un 41,18% de los empleados encuestados manifestaron que algunas veces se cuenta con información suficiente para la

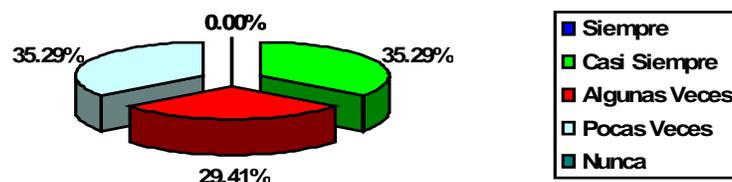
toma de decisiones, mientras que un 23,53% indico que esto se da pocas veces y un 35,29% de la población se aboco a que nunca se cuenta.

Se encuentran en el grafico diversidad de opiniones en la población de los empleados, estos resultados podrían indicar que no todos los miembros del equipo de trabajo participan en dicho proceso. Para poder tomar una decisión acertada es necesario poseer toda la información que la rodea a fin de analizarla y escoger la más conveniente para superintendencia de materiales.

El proceso de toma de decisiones involucra entre sus elementos la disposición y el conocimiento de todos los antecedentes e información pertinente de manera de poseer una visión mas general del asunto a tratar y del proceso en si mismo. Resulta obvio comprender que si no todos los trabajadores participan en la toma de decisiones, difícilmente puedan estar informados sobre los aspectos inherentes a este proceso en su empresa.

La poca participación y escasa información que en esta materia posea el personal pudiera afectar negativamente el ambiente psico-social. Si no existe claridad con respecto a las razones por la que se da la situación, fragilidad del clima organizacional se corre el riesgo de afectarse.

Grafico Nro. 11 Distribución porcentual en relación a la realización de actividades de adiestramiento para fomentar y consolidar la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones.



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	6	35.29
Algunas Veces	5	29.41
Pocas Veces	6	35.29
Nunca	0	0

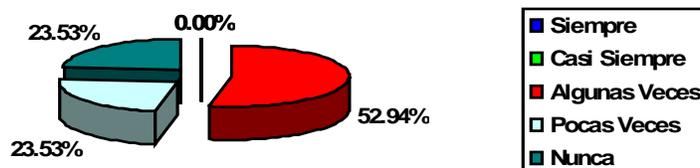
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El grafico Nro. 11, muestra los datos encontrados con respecto a la realización de actividades de adiestramiento para fomentar y consolidar la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones. Se nota que el 35,29% de los empleados encuestados manifestó que casi siempre se da la realización de actividades de adiestramiento para fomentar y consolidar la participación del recurso humano en la toma de decisiones. Un 35,29% reflejando la misma proporción en porcentaje del anterior indico que algunas veces y un 29,41% señalo que nunca respectivamente.

El adiestramiento proporciona a los trabajadores actualización de sus conocimientos en aspectos tales como avances tecnológicos, las mas modernas herramientas gerenciales para una mayor mejor participación en la toma de decisiones, entre otros, con el fin de desarrollarlos efectiva y eficientemente.

De acuerdo a los resultados anteriores, no todos los empleados están siendo considerados para los cursos de adiestramiento programados por la superintendencia, como vía para mejorar y consolidar la participación en la toma de decisiones. Estos resultados son congruentes con los arrojados al medir la motivación, básicamente la consideración de estimular y apoyar la iniciativa del empleado. En este momento del análisis de todos los indicadores de clima analizados anteriormente pudiera deducirse la existencia de un grupo de empleados que no se siente tomado en cuenta por la superintendencia, en los aspectos referidos al adiestramiento. Podría decirse, en consecuencia que de ser cierta esta percepción, el clima pudiera afectarse, porque un grupo de trabajadores se siente relegado y por otra parte la gestión también arrojaría resultados negativos dado que no todos los empleados estarán lo suficientemente formados y actualizados como para llevar adelante sus funciones con interdependencia, eficacia, eficiencia y oportunidad de respuestas en todos los casos básicamente.

Grafico Nro. 12 Distribución porcentual con relación a la igualdad de toma de decisiones.



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	9	52.94
Pocas Veces	4	23.53
Nunca	4	23.53

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 12 señala los resultados obtenidos con relación a la igualdad de participación de los miembros del equipo de trabajo en la toma de decisiones, donde un 52,94% respondió que algunas veces, un 23,53% pocas veces y la población restante representada por un 23,53% indicó que nunca respectivamente.

Los resultados anteriores indican que no todos los miembros de la superintendencia participan en la misma medida en la toma de decisiones. Esto pudiera traer como consecuencia que las decisiones se centralicen en el nivel superior.

Las razones pueden ser de variada índole entre las que destacan, por ejemplo, el nivel de la decisión y la naturaleza del problema. Decisiones de carácter estratégico relacionados con problemas que afectan los aspectos económicos-financieros de la organización deben tomarse a nivel de superintendencia. Sería apresurado ofrecer explicaciones tajantes, sin embargo, la naturaleza de esta superintendencia referida a la negociación con terceros sobre la disposición y habilitación de inmuebles pudieran estar incidiendo aquí.

Sin embargo no se puede dejar de lado, que la toma de decisiones es un proceso que requiere un análisis profundo de una gama de alternativas, para escoger entre ellas las más acertadas, y por ello mientras existan más opiniones sobre las cuales escoger, mayor será la probabilidad de que la toma de decisión sea decidida con éxito.

Análisis del Indicador de toma de Decisiones

Los resultados arrojados en este indicador permiten deducir que la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones no se realiza permanentemente, mas bien pareciera que la decisión sobre la participación la toma el nivel superior que en este caso es la superintendencia dependiendo de la naturaleza del asunto. Esto se evidencia cuando los empleados no disponen de la información suficiente para participar en la toma de decisiones.

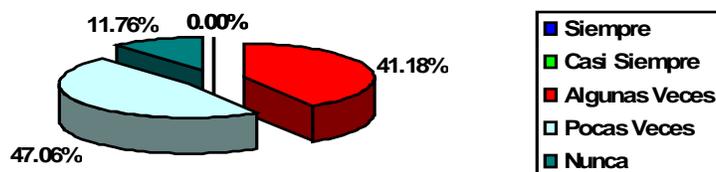
De acuerdo a lo antes expuesto refleja que existe cierta centralización en la toma de decisiones y desigualdades en la participación. Es importante reseñar, que si bien es cierto que hay decisiones que deben ser tomadas por la superintendencia, no es menos cierto que cuando las decisiones afectan directamente al personal, ellos deben ser participes de las mismas, esto hace que se sientan comprometidos con los resultados y las acepten conscientemente.

Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador Toma de Decisiones con respecto a ello fue 125, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de participación en Toma de Decisiones Medio (pues oscila entre 86 y 171). Se debe recordar que las decisiones afectan no solo a la organización en general sino también a los empleados. En este sentido, la teoría actual establece que se hace necesario dar cada vez más participación a los trabajadores en las decisiones que van a repercutir en su calidad de vida laboral y personal. El hecho que el nivel de participación en el departamento estudiado sea medio, tiene que ser visto como un punto de inicio para la reflexión en relación con ello.

Para finalizar, se puede mencionar que cuando las decisiones son tomadas en equipo se genera un clima de confianza, respeto y aceptación entre los miembros de la superintendencia, reflejándose esto directamente en el logro de las metas y objetivos establecidos en la empresa. Por ello el indicador resulta difícil analizarlo separadamente sin considerar al resto de los componentes del clima organizacional. Este se vincula con motivación, liderazgo, comunicación y otros, es decir tributa doblemente el clima.

5.- Indicador de Liderazgo

Grafico Nro. 13 Distribución porcentual con relación a si el líder es amable, paternal, cordial ante muchas necesidades de su grupo, toma decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo.



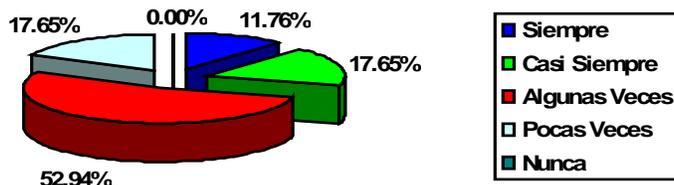
Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	7	41.18
Pocas Veces	8	47.06
Nunca	2	11.76

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 13 señala la opinión de los encuestados sobre la actitud del líder dentro del departamento. Se observa que un 47,06% de los empleados, representantes de la mayoría relativa, manifestó que pocas veces el líder es amable, paternal, cordial ante muchas necesidades de su grupo, toma decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo, 41,18% indicó que algunas veces y un 11,76% nunca respectivamente.

Lo anterior indica que el líder es poco amable, paternal y cordial ante las necesidades que tienen los empleados y se evidencia que no hay como una relación estable entre el mismo y los trabajadores, las decisiones que estos puedan tomar pueden ser acertadas o no, porque requieren de un apoyo de su supervisor. Un factor determinante y que juega un papel muy importante es el de la comunicación, y como se determino en los gráficos 4,5y 6 en donde se detecto que la comunicación no es activa ni efectiva respondiendo a las estrategias de estímulos, inhibidora y asertiva.

Gráfico Nro. 14 Distribución porcentual con relación al contacto frecuente de los jefes con los empleados.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	2	11.76
Casi Siempre	3	17.65
Algunas Veces	9	52.94
Pocas Veces	3	17.65
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

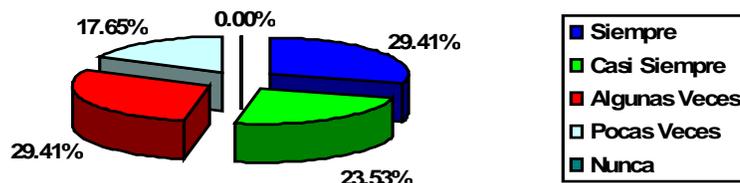
Este gráfico contiene las informaciones con relación a si los jefes se acercan periódicamente a sus empleados para conocer de sus problemas. En este sentido, un 52.94% de los empleados respondió que algunas veces, un 17,65% indico casi siempre y nunca, el 11,76% restante de la población encuestada señaló que siempre.

Según lo anterior, se puede deducir que los jefes ven a sus empleados como individuos para cumplir unas metas y alcanzar unos objetivos, esto puede traer consecuencias directas en los logros de la superintendencia por el simple hecho de que un trabajador al presentar problemas personales, puede disminuir su rendimiento laboral.

El contacto frecuente con los empleados es fundamental. La consulta, identificación de necesidad, la creación de una misión compartida y la ayuda para el descubrimiento de sus propias potencialidades, solo pueden lograrse con holística que tenga el superior de sus trabajadores, convirtiéndose lo anterior en las características de los estilos de liderazgo democrático, transaccional, transformacional y el súper liderazgo.

Los gerentes deben tomar conciencia de que los empleados son seres humanos con sentimientos, virtudes y problemas, los cuales inciden directamente en el desarrollo de sus actividades, bien sea positiva o negativamente. Este sería un aspecto a revisar en la superintendencia, debido a que los resultados permiten deducir debilidades en este aspecto.

Grafico Nro. 15 Distribución porcentual con relación a la libertad para disentir o estar en desacuerdo con su jefe o demás superiores de mando.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	5	29.41
Casi Siempre	4	23.53
Algunas Veces	5	29.41
Pocas Veces	3	17.65
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 15 señala los datos con respecto a la libertad para disentir con los jefes o superiores. Se evidenció que un 29,41% de los empleados indicó que siempre y algunas veces estos se sienten con libertad para disentir o estar en desacuerdo con su jefe o demás superiores, un 23,53% manifestó que casi siempre y un 17,65% señaló que pocas veces respectivamente.

Similarmente a los resultados anteriores se evidencia que las opiniones se encuentran divididas en referencia al poder disentir con sus superiores, por lo que se deduce que no todos los empleados tienen la misma libertad de acción y de participación en la superintendencia de materiales. De lo anterior pudiera pensarse en la existencia de actitudes favorecedoras de alguna naturaleza, por parte de los supervisores o superintendente.

Lo disímil de estos datos llama la atención porque, el estilo democrático o participativo alberga entre sus características la consulta a los subordinados y el aliento a su participación. Lo anterior supone un clima democrático de libertad para manifestar opiniones diversas en la organización. Los porcentajes aquí encontrados, sugieren la presencia de estilo sólo hacia una parte de los subordinados (52,94% entre las dos primeras categorías). Esta diferencia en el trato, pudiera vincularse con posibles malestares o inconformidades por parte de quienes se sienten relegados, afectando la fragilidad del clima.

Análisis del indicador Liderazgo

Con relación a la variable liderazgo se observó que no existe un estilo de liderazgo único, aun cuando parece que predomina un estilo democrático lo que se evidencia cuando un porcentaje mayoritario de trabajadores señala que tiene libertad para disentir o esta en desacuerdo con sus superiores.

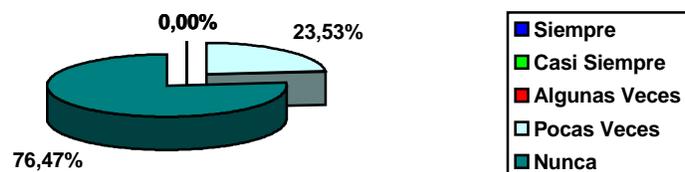
Es imprescindible destacar que es difícil que exista un tipo de liderazgo puro, debido a que en la mayoría de los casos el líder debe ir ajustando su condición de líder a las situaciones que se vayan presentando teniendo que ser autocrático para algunos casos y democráticos en otros.

Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador Liderazgo con respecto a ello fue 156, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de una percepción del liderazgo como democrático (pues oscila entre 86 y 171). Este tipo de liderazgo resulta muy beneficioso para las organizaciones, lo cual permite pensar que esta es una fortaleza que debe ser aprovechada por el departamento en estudio a los fines de potenciar el cambio en los distintos elementos del clima organizacional.

Lo que si es necesario resaltar es que, visto los resultados de manera global para este indicador, pareciera que existe un sector de la población de empleados que percibe debilidades en la actuación de la figura del líder. Este se constituye en una oportunidad de mejora que pudiera afectar la armonía del clima organizacional necesario para llevar acabo las actividades de dicha superintendencia de manera efectiva y eficiente.

6.- Indicador de Conflicto

Grafico Nro. 16 Distribución porcentual en relación si el grupo de trabajo es capaz de solucionar conflictos en ausencia del jefe.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	4	23.53
Nunca	13	76.47

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

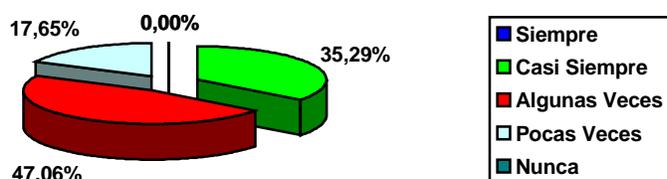
El grafico Nro. 16, se presentan las informaciones con respecto a si el grupo de trabajo puede solucionar conflictos en ausencia del jefe. Luego, un 76,47% manifestó que nunca el grupo de trabajo es capaz de solucionar conflictos en ausencia del jefe, mientras que un 23,53% indico que son pocas las veces respectivamente.

Se puede deducir que dentro de la superintendencia que los empleados no se sienten seguros de resolver conflictos en ausencia del jefe y esto se refleja en una gran mayoría, esta situación de no tener una activa participación en resolución de conflicto puede darse por otros factores que

inciden directamente en el clima, tales como la comunicación, motivación y la toma de decisiones. Estos han sido analizados en los gráficos anteriores y se infiere que los mismos no están ni estables y equilibrados. Quizás por sentir temor a su jefe no se ven involucrados en la resolución de conflictos, el no hablar y estar motivado influyen directamente en el comportamiento del empleado y este caso el de la organización, se evidencia por otra parte que los trabajadores no se sienten seguros al decir las cosas o cooperar para dar solución a un conflicto.

Los conflictos pueden tener básicamente dos efectos uno es la parte de beneficios y el otro perjudicial; porque si se evitara todo conflicto con los compañeros de trabajo es probable que cada parte se viera privada de información útil sobre las preferencias y opiniones de la otra. De otra forma cuando el personal se ve que no puede resolver un conflicto sin su presencia, es que este puede ser de carácter jerárquico y no a otros niveles subordinados.

Gráfico Nro. 17 Distribución porcentual con relación a la existencia de intereses personales egoísta.



Item	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	6	35.29
Algunas Veces	8	47.06
Pocas Veces	3	17.65
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

En el gráfico Nro. 17 muestra los datos con relación a la percepción sobre la existencia de intereses personales egoístas en la superintendencia de materiales. Se nota que un 47,06% manifestó que algunas veces, el

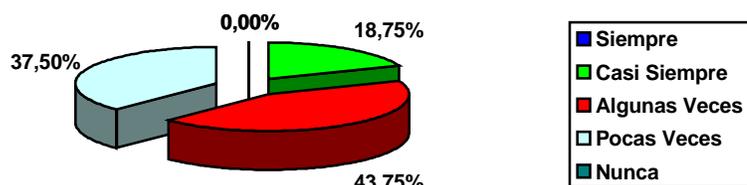
35,29% indico que casi siempre y el resto de la población encuestada 17,65% indico que pocas veces respectivamente.

Como se puede observar la mayoría de los empleados expresaron que algunas veces se percibe la existencia de intereses personales egoísta en la superintendencia de materiales. Sin embargo, se observa que un porcentaje considerable que si bien no responde que siempre o nunca se da esta situación, es decir, se plantea dudas al respecto.

Es oportuno recordar que en organizaciones donde impera la meritocracia se pueden originar conflictos para la lucha de poder sin importar los intereses de la organización. Este aspecto se ubica en la categoría correspondiente a los factores organizacionales internos propiciadores del conflicto, cuya atención es necesaria si se quiere mantener un clima armónico en pro de una gestión eficaz y eficiente. En este caso, el 35,29% de los empleados percibe la presencia de algunos elementos vinculados con los intereses personales egoísta, cosa que puede pasar inadvertida por el jefe.

En este sentido, es conveniente que los empleados y jefe tomen conciencia de que los objetivos organizacionales tienen que prevalecer sobre los individuales para poder alcanzar las metas de la empresa.

Grafico Nro. 18 Distribución porcentual con relación a si el conflicto se presenta de forma continua.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	18.75
Algunas Veces	8	43.75
Pocas Veces	6	37.50
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 18, se refiere a si el conflicto se presenta de forma continua. En el mismo se muestra que un 43,75% de la población señala que el conflicto se presenta de forma continua algunas veces, el 37,50% de los encuestados indicaron pocas veces y el 18,75% manifestó que casi siempre respectivamente.

Como se puede ver en este gráfico existe diversidad de percepciones por parte de los trabajadores, en cuanto a la frecuencia con que se da un conflicto dentro de la superintendencia de materiales. Si se suman los porcentajes de algunas veces y pocas veces, se delibera que el conflicto no es tan continuo como lo ve una parte de la población que considera que siempre existe conflicto. Esta situación puede verse afectada por inconformidades de los trabajadores, poca participación dentro de la organización, malestar en cuanto a las actividades que este realiza, poca motivación para realizar sus funciones o tareas asignadas cuando estas no guarden relación con su cargo o porque no se le reconoce su trabajo aun considerado por este que es bueno entre otros.

Se puede evidenciar que a través de esta respuesta dada y de los análisis realizados en los indicadores anteriores hay poca o mediana

conformidad por parte del trabajador que los mismos solos trabajen por cumplir con su labor con la organización y no con ellos mismos.

Estas situaciones que se suscitan podrían ser generadores de conflictos, cosa que debe ser mejorada a fin de lograr cubrir las metas y objetivos trazados tanto por la empresa como por el trabajador orientados a la productividad de la empresa.

Análisis del indicador de conflicto

Con relación a este indicador y de acuerdo a los resultados obtenidos se observo en líneas generales como debilidad de la poca disposición y solidaridad de los miembros del grupo en la resolución de conflictos, por lo que se puede deducir que el personal es poco considerado para resolver conflicto o que los mismos sean de naturaleza de solución jerárquica.

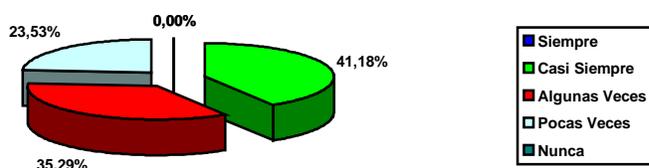
Una parte de la población encuestada manifestó la existencia de intereses egoísta, esto puede estar orientado a la meritocracia que recibe el empleado de acuerdo al desempeña laboral que haya tenido durante el año, cosa que el resto de la población no visualizó o percibió viéndose esto reflejado en que todos son considerados de la misma manera. Finalmente, es importante señalar que en el clima y la gestión organizacional, los factores externos juegan un rol determinante.

Por otra parte la situación política del país, inflación, ambiente socio-económico puede convertirse en posibles propiciadores de conflicto, tanto la superintendencia y trabajadores deben conocerlos y manejarlos a fin de disminuir la incidencia negativa que puedan tener en el desempeño organizacional y por ende el clima organizacional.

Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador conflicto con respecto a ello fue 123, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de Conflictividad Laboral Media (pues oscila entre 86 y 171). Esto representa un aspecto que necesita ser tomado en consideración con la rapidez del caso, pues ello podría degenerar en niveles de conflictividad más altos que serían muy dañinos para la organización.

7.- Indicador de Involucramiento

Grafico Nro. 19 Distribución porcentual en relación a si conoce y contribuye con el logro de los objetivos, misión, visión y valores.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	7	41.18
Algunas Veces	6	35.29
Pocas Veces	4	23.53
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 19, muestra los datos con respecto al conocimiento y contribución al logro de metas y objetivos. Se muestra en el mismo que el 41,18% de la población encuestada manifestó que casi siempre conoce y contribuye con el logro de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa, mientras que el 35,29% señaló que alguna vez y el resto de la población representado por 23,53% pocas veces respectivamente.

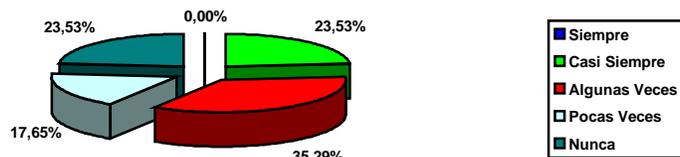
En la superintendencia de materiales a pesar de un porcentaje representativo de un 41,18% indica que casi siempre esta involucrado es preocupante que el resto de la población se ubique por debajo de este y que sumados son de gran interés para tomar acciones correctivas a fin de realizar mejoras. Por que se ve que el jefe no involucra y da a conocer los objetivos, misión y visión y valores de la empresa.

De acuerdo a lo descrito con anterioridad la superintendencia debe dar a conocer a su equipo o grupo de trabajo tanto el objetivo, misión, visión y valores y que estos guarden relación con los individuales, porque de nada podría valer que la empresa se esmere en dar a conocer lo mencionado en este texto y no sean puesto en practico. Vale destacar que todos los factores

que conforman el clima organizacional no se pueden ver por separados, a estos se le debe dar el mismo el tratamiento y afinarlo de acuerdo a la organización de trabajo.

Las descripciones de colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

Grafico Nro. 20 Distribución porcentual en relación al Involucramiento en la planeación del trabajo.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	23.53
Algunas Veces	6	35.29
Pocas Veces	3	17.65
Nunca	4	23.53

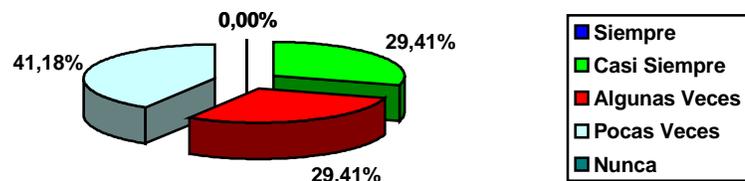
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

Como se puede observar en el gráfico Nro. 20 se evidencian los datos referidos al involucramiento en la planeación del trabajo. Se nota que un 35,29% de la población encuestada señala que algunas veces se involucra en la planeación del trabajo, siendo seguidos en orden relativo descendente por el 23,53% que indicó que casi siempre se le considera, un 23,53% señaló que nunca y un 17,65% restante dijo que pocas veces.

De acuerdo a los resultados reflejados en el grafico Nro. 19, un 41,18% manifestó que casi siempre se le involucra con los objetivos, misión, visión y valores, esto suena un poco contradictorio en cuanto a lo reflejado en este grafico donde solo un 27,78% es considerado en la planeación del trabajo, realmente existe confianza en los trabajadores y los aportes que estos puedan dar en beneficio de la organización y empresa.

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí (p. 24). Esto significa que el nivel de involucramiento está en estrecha vinculación con el conocimiento y aceptación de la misión y metas, lo cual debe ser entonces revisado en la organización objeto de estudio, dadas las respuestas encontradas.

Grafico Nro. 21 Distribución Porcentual en Relación a la participación de los empleados en la toma de decisiones.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	5	29.41
Algunas Veces	5	29.41
Pocas Veces	7	41.18
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El grafico Nro. 21 muestra la participación de los empleados en la toma de decisiones. Se observa que un 41,18% de la población encuestada manifestó pocas veces se da la participación de los empleados en la toma de decisiones, un 29,41% señalaron que casi siempre y algunas veces respectivamente.

En la superintendencia de materiales y de acuerdo a los resultados reflejados en este grafico se puede deducir que es mayoritaria la población del personal que se involucra en las tomas de decisiones cosa que suena un poco inverosímil en cuanto a los indicadores analizados anteriormente donde la comunicación como elemento fundamental dentro de cualquier organización tiene sus debilidades en cuanto a que no hay un buen proceso de la misma. Esto puede ser reflejado por situaciones fortuitas de descontento que exista o este presente en el empleado en un instante cualquiera.

Puede suceder que el compromiso sea más fuerte con los empleados con más años de servicio y en los cuales la superintendencia confía y en aquellos que han sido exitosos en el ámbito laboral de la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Muchas veces por tener una conceptualización de lo que pueda ser Involucramiento, esto puede resarcir en el desempeño laboral de los empleados, lo cual puede llegar se negativo, debido a que estos no muestres ningún interés en ser considerados en las tomas de decisiones y viendo el lado positivo puede ser incentivo de participación esto también podría depender de la motivación y satisfacción que tenga el trabajador dentro de la organización.

Análisis de Indicador de Involucramiento

De acuerdo a los resultados obtenidos en este indicador se considera como una fortaleza que una parte de los empleados se le da a conocer los objetivos, misión, visión y valores de la empresa, cosa es de gran interés para la organización, en caso contrario el resto de la población debe ser incorporado al otro grupo de que se sientan identificados con la empresa, hecho que podría ser una garantía para la productividad de la misma.

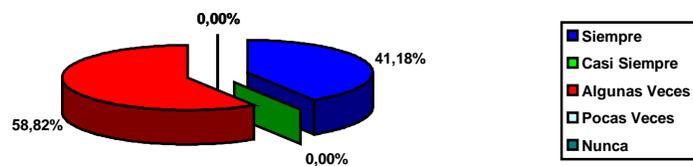
No hay un buen Involucramiento del personal en la planeación con el trabajo el cual podría ir en contra de los beneficios esperado por la empresa a través del empleado. Es importante señalar que involucrar a los empleados en las tomas de decisiones se hace mas factible llegar a seleccionar la alternativa mas acertada que va en beneficio de todos organización, empresa y empleado. El estar relacionados íntimamente y mantener un ambiente armonioso y estable conduce al éxito de toda organización.

Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de

los valores de los tres ítems, el valor del indicador Involucramiento con respecto a ello fue 147, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de Involucramiento Laboral Medio (pues oscila entre 86 y 171). Ello tiene que ser motivo de reflexión por parte de los empleados y la organización toda, debido a que el éxito de los mismos depende en gran medida del empeño y dedicación (involucramiento) que pongan todos en el logro de los objetivos perseguidos. A este respecto se debe partir de la premisa que el nivel de involucramiento debe ser alto en todo momento.

8.- Indicador de Relaciones Interpersonales

Grafico Nro. 22 Distribución porcentual en relación a si las relaciones interpersonales entre los grupos, son estables y armoniosas.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	7	41.18
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	10	58.82
Pocas Veces	0	0
Nunca	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

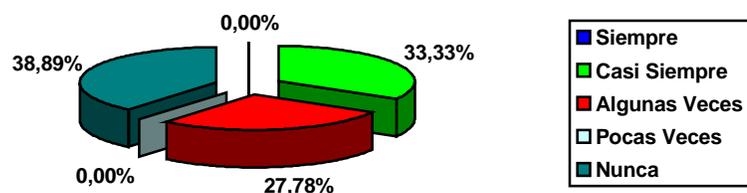
En el gráfico Nro. 22, se organizaron las informaciones relativas a la existencia de relaciones interpersonales armoniosas. Se observa, que de la población de empleados un 58,82% señaló que las relaciones interpersonales algunas veces son estables y armoniosas, mientras que el resto de la población representado por 41,18% manifestó que casi siempre. Por otra parte el resto de los parámetros (algunas veces, pocas veces y nunca) no fueron considerados como parte de las respuestas.

En la superintendencia de materiales las relaciones interpersonales entre los empleados se pueden considerar un poco estable, lo que podría permitir un mejor ambiente de trabajo. De esta manera los empleados se sienten a gusto y motivados a participar activamente en la ejecución y realización de las tareas que le han sido asignadas, contribuyendo en lo posible a lograr los objetivos individuales y organizacionales.

Las relaciones interpersonales pueden definirse como las interacciones existentes entre las personas, definidas por el comportamiento observable y las sensaciones asociadas a ellas, por ello la presencia de las relaciones armoniosas y estables entre los empleados es fundamental.

Puede verse que en algunos indicadores analizados en páginas anteriores, como: comunicación, Involucramiento y conflicto y liderazgo, se presentan o evidencias diversidad de criterios o respuestas con respecto a los ítems realizados, esto no ha sido obstáculo para que los trabajadores de la superintendencia se sientan a gusto trabajando juntos. Toda organización debe estar en constante cambios el mismo puede ser a corto o mediano plazo y que además esto constituye un paso en el proceso de madurez organizacional. La presencia de relaciones estables y armoniosas se convierte en un elemento clave del clima organizacional.

Grafico Nro. 23 Distribución porcentual en relación a si se percibe lealtad en las relaciones interpersonales.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	6	33.33
Algunas Veces	4	27.78
Pocas Veces	0	0
Nunca	7	38.89

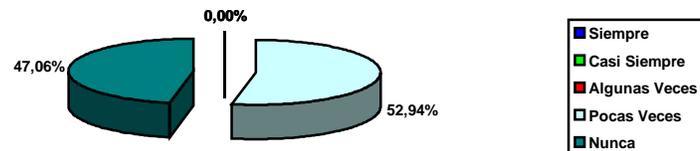
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El grafico Nro. 23 muestra la percepción de la lealtad en relaciones interpersonales. Se observa que un 38,89% de la población señalo que nunca se percibe lealtad en las relaciones interpersonales, un 33,33% indico que casi siempre se percibe y un 27,78% restante manifestó que algunas veces respectivamente.

Puede darse el caso de que las relaciones interpersonales estén estables o armoniosa, pero es evidente que una parte de la población equivalente a un 38,89%, señalo que nunca se percibe lealtad, esto puede estar sujeto a que se este ante la presencia de personalidades por demostrar que se siente bien cuando no es así. El llevarse bien y estar a gusto en una organización pueda estar basado en la consideración y aceptación que tenga el empleado dentro de la organización, debido a que este pueda ser visto de una manera distinta a la que realmente lo ve el resto de los empleados emitiendo juicios y calificativos no asertivos. Recuerde que muchas veces el individuo se deja llevar por la percepción y que no siempre este coincida en lo que piensa de este.

En este elemento o factor de clima organizacional se puede decir que tiene estrecha vinculación con Involucramiento, comunicación, satisfacción laboral y motivación. Estos deben estar ligados o dicho de otra manera estar casado, porque de no estar enlazados de una u otra manera afectaría el buen funcionamiento y desempeño del trabajador que conduzcan al logro, objetivo y productividad de la organización y empresa.

Grafico Nro. 24 Distribución porcentual en relación a si el grupo trabaja para lograr una buena cohesión de grupo.



Ítem	Fa	Fr(%)
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Algunas Veces	0	0
Pocas Veces	9	52.94
Nunca	8	47.06

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de La Superintendencia de Materiales, Mayo 2004.

El gráfico Nro. 24 refleja los datos relacionados con la cohesión de grupo. Se nota que un 52,94% manifestó que pocas veces trabajan en conjunto para lograr una elevada cohesión de grupo, un 47,06% de la población manifestó que nunca respectivamente.

La cohesión de grupo dentro de una organización es de sumo interés, debido a que esta forma parte del tren de empleados plenamente identificados con la superintendencia y que llevan un fin común para el logro de su objetivo tanto individual como grupal y organizacional. El estar bien relacionado los hace un grupo motivado y participativo, siempre manteniendo el ímpetu de trabajador competitivo y optimista. El estar bien identificado con la organización y el equipo de trabajo lleva a una relación estable, armoniosa, cosa que no se detecta en este ítem en donde se evidencia que hay poca cohesión de grupo.

La cohesión de grupo esta orientada hacia la pertenencia y camaradería en la cual se considera la lealtad que existe entre el grupo de trabajo, el respeto hacia si mismo y con los demás.

Análisis del indicador de Relaciones Interpersonales

De acuerdo a los resultados obtenidos de acuerdo a los ítem realizados en esta sección se deduce que a pesar de que las relaciones interpersonales se encuentran estable y armoniosa dentro de lo que cabe, es interesante ver por otra parte que un porcentaje representativo (38,89%) ha indicado que existe poca lealtad entre los empleados de la organización, situación que no debería ser, lo que puede suceder es que se este aparentado algo que realmente no se sienta y aunado a esto se tiene que no hay una buena cohesión de grupo.

Al realizar la conversión de los datos encontrados a la escala establecida al inicio del capítulo, se pudo determinar que de la sumatoria de los valores de los tres ítems, el valor del indicador Relaciones Interpersonales con respecto a ello fue 127, lo cual ubica la respuesta de los empleados en general, dentro de un nivel de Relaciones Interpersonales Posibilitadoras (pues oscila entre 86 y 171). Esto, sin embargo, requiere que se inicien las acciones pertinentes para generar relaciones interpersonales altamente beneficiosas para el trabajo dentro de la organización objeto de estudio y en especial en el departamento investigado.

Necesidades de Mejoramiento

Tal como se expresó en el cuadro de operacionalización de las variables, se requiere establecer las necesidades de mejoramiento del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A, Maturín Estado Monagas, a partir de los datos encontrados para la variable factores característicos del clima. A este respecto, para facilitar la detección y definición de estas necesidades, se ha decidido elaborar un cuadro que involucre ambas variables, para hacer más fácil su comprensión y manejo.

Cuadro 3: Requerimientos de Mejoras en Factores de clima

Factores que Caracterizan el Clima Organizacional	Necesidades de Mejoramiento
Motivación: Un alto porcentaje de la población 47,06% indica que casi siempre esta motivado, por otro lado se indica que un porcentaje representativo (58,18%) manifestó de algunas veces se estimula la iniciativa y que nunca se dan recompensas	<ul style="list-style-type: none"> a) Mejorar niveles de motivación. b) Estimular mejor la iniciativa individual. c) Mejorar sistemas de recompensas.

equitativas.	
<p>Comunicación: No se mantiene informado al personal sobre los aspectos laborales inherente a su cargo esto lo manifestó un porcentaje representativo de la población equivalente a un 64,71. Nunca se da un comunicación efectiva entre los compañeros y grupo de trabajos. Pocas veces se comunica lo que se espera en la ejecución de las funciones de los cargos.</p>	<p>a) Mejorar canales de información sobre los aspectos laborales. b) Mejorar con urgencia la comunicación interpersonal e intergrupala.</p>
<p>Satisfacción en el trabajo: El área física de trabajo siempre ha influido negativamente en el desarrollo de las actividades que realiza el empleado. En lo que se refiere a rotación del personal nunca se ha dada dentro de la organización o superintendencia de materiales. Son pocas las veces en que se pone de manifiesto hacer carrera profesional en la superintendencia</p>	<p>a) Mejorar área física de trabajo, redimensionar. b) Implementar rotación de personal c) Redimensionar (o crear, en el caso de no existir) planes de desarrollo y crecimiento laboral.</p>
<p>Toma de Decisiones: Los empleados de la superintendencia de materiales manifestaron que algunas veces cuentan con información suficiente para la toma de decisiones. Un alto porcentaje (52,94%) y representativo indica que algunas veces se da igualdad en la toma de decisiones, estando la misma centralizada en los niveles superiores.</p>	<p>a) Potenciar la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes.</p>
<p>Liderazgo: Los empleados señalaron que pocas veces el Líder es amable, paternal, cordial ante muchas necesidades de su grupo y que toma decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo.</p>	<p>a) Mejorar tipo de liderazgo ejercido.</p>

<p>Conflicto: El grupo de trabajo nunca es capaz de solucionar conflictos en ausencia del jefe. Algunas veces se percibe la existencia de intereses personales egoísta en la superintendencia de materiales.</p>	<p>a) Eliminar factores condicionantes del conflicto. b) Disminuir dependencia de los niveles superiores para la solución de conflictos.</p>
<p>Involucramiento: Los empleados sienten algunas veces y pocas veces conocen y contribuyen con el logro de los objetivos (35,29% y 23,53% respectivamente).</p>	<p>a) Incrementar niveles de involucramiento.</p>
<p>Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales casi siempre son estables y armoniosas (58,82%). Sin embargo, un 38,89% de la población percibe que nunca hay lealtad en las relaciones interpersonales. Los empleados pocas veces trabajan en conjunto para lograr una elevada cohesión de grupo.</p>	<p>a) Mejorar relaciones interpersonales. b) Incrementar valores como la lealtad, la cohesión y la cooperación.</p>

Tal como se evidencia en el cuadro precedente, se hace necesario implementar mejoras en todas las dimensiones, cuestión que está en consonancia con los datos y análisis presentados para los elementos característicos del clima organizacional en la dependencia objeto de estudio, en los cuadros 1 al 24, estas necesidades de mejoramiento, serán la base para la propuesta de un plan para el fortalecimiento del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A, Maturín Estado Monagas.

**PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA SUPERINTENDENCIA DE MATERIALES DE LA EMPRESA BENTON
VINCCLER, C.A. MATURIN ESTADO MONAGAS**

FUNDAMENTACIÓN

En los análisis precedentes quedó sentado que resulta necesario realizar una intervención dirigida y planificada para lograr el cambio en los factores determinantes y característicos del clima organizacional presente en la Superintendencia de Materiales de la Empresa Benton Vinccler, C.A Maturín Estado Monagas. Se pudo evidenciar que la existencia de niveles medios para todos los indicadores del clima laboral amerita que se emprendan las acciones necesarias para lograr una transformación significativa.

A este respecto, se presenta a continuación una propuesta de plan de acción para el fortalecimiento del clima organizacional en la superintendencia de materiales de la empresa mencionada. Hay que hacer notar que la intención de tal plan no es ni pretende ser un cuerpo de lineamientos definitivos para el tratamiento del problema encontrado, sino más bien una base para el inicio de las acciones pertinentes al logro del cambio.

También, se debe resaltar que esta no es una propuesta definitiva, en sentido que puede y debe ser cambiada y adaptada con el transcurrir del tiempo, para hacer mas acorde con los cambios y transformaciones logrados a partir de su implementación.

Esta plan se fundamenta en el reconocimiento que es necesario que la empresa establezca un clima organizacional favorable para todos los empleados que son parte de ella, que le permita contar con un ambiente de trabajo que le proporcione no solo una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes, sino también una mayor calidad de vida en el trabajo para los individuos que en ella laboran.

OBJETIVOS DEL PLAN

Objetivo General

Cambiar los factores determinantes y característicos del clima organizacional presente en la Superintendencia de Materiales de la Empresa Benton Vinccler, C.A Maturín Estado Monagas.

Objetivos Específicos

- Mejorar niveles de motivación.
- Mejorar la comunicación interpersonal e intergrupala, así como los canales de información.
- Incrementar los índices de Satisfacción en el Trabajo.
- Potenciar la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes.
- Reforzar y mejorar el tipo de liderazgo ejercido.
- Eliminar factores condicionantes del conflicto.
- Incrementar niveles de Involucramiento.
- Mejorar relaciones interpersonales.

ACTIVIDADES A SER EJECUTADAS

A los fines de simplificar y hacer más fácil el entendimiento de los tipos de acción a desarrollar en el corto y mediano plazo, se presentan las acciones pertinentes en un cuadro que sintetiza las líneas a seguir para el cambio en el clima organizacional en la Superintendencia de Materiales de la Empresa Benton Vinccler, C.A Maturín Estado Monagas.

Cuadro 4: Estrategias de Cambio

Aspecto	Acciones	Tiempo	Recursos	Marco Rector
Mejorar niveles de motivación.	Iniciar talleres de Motivación y Autoestima para empleados.	Corto plazo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas de capacitación de la empresa
	Presentación de Información donde se estimule y valore la iniciativa personal.	Todo el tiempo	Cartelera Memorandum Reconocimientos	Criterios de rendimiento.
	Jornadas de discusión sobre recompensas concedidas y expectativas de los empleados.	Corto plazo	Salones de conferencias Material de papelería Planes de incentivos.	Políticas de recompensas de la empresa.
Mejorar la comunicación interpersonal e intergrupala, así como los canales de información.	Jornadas / talleres de mejoramiento de comunicación.	Corto plazo	Salones de conferencias Material de papelería Asesores externos	Normas de trabajo interno
	Jornadas de revisión de canales de información empleados.	Corto plazo	Salones de conferencias Material de papelería Asesores externos	Normas de trabajo interno
	Identificación de causales de fallas en la comunicación.	Corto plazo	Salones de conferencias Material de papelería Asesores externos	Normas de trabajo interno
Incrementar los índices de Satisfacción en el Trabajo.	Jornadas de revisión y cambio de distribución del espacio físico y mobiliario.	Corto plazo	Planos Informes de recursos y áreas disponibles	Políticas de Higiene y Seguridad Industrial

	Revisión o creación de planes de rotación interna de personal	Todo el tiempo	Informes de distribución y clasificación de cargos Informes de necesidades de cargos Informes de rendimientos laborales.	Políticas de manejo y administración de personal.
	Generación o revisión de planes de carrera	Todo el tiempo	Informes de rendimientos laborales Informes de oportunidades de ascenso.	Políticas de manejo y administración de personal.
Potenciar la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes.	Identificación de oportunidades de participación en toma de decisiones (delegación)	Todo el tiempo	Matrices de tomas de decisiones Informes de nudos críticos de decisión Informes de capacidades y rendimiento laboral de empleados.	Lineamientos Políticas Normas
	Definición de normas para colaboración en toma de decisiones por parte de los empleados.	Corto plazo	Matrices de tomas de decisiones Informes de nudos críticos de decisión	Lineamientos Políticas Normas
Reforzar y mejorar el tipo de liderazgo ejercido.	Talleres de formación y mejoramiento de líderes	Corto plazo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas de capacitación de la empresa
	Jornadas de identificación, conocimiento y relación con líderes	Corto plazo	Salones de conferencias.	Normas de la empresa.
Eliminar factores condicionantes del conflicto.	Jornadas de identificación de causales comunes de conflictos	Corto plazo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas y normativa de la empresa
	Talleres para el mejoramiento de la capacidad para solucionar conflictos	Corto plazo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas de capacitación de la empresa
Incrementar niveles de involucramiento.	Jornadas de concientización	Corto plazo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas de capacitación de la empresa

	Identificación de las oportunidades de participación en la planificación de actividades	Todo el tiempo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas de capacitación de la empresa
Mejorar relaciones interpersonales.	Talleres de convivencia y compartir entre empleados	Todo el tiempo	Salones de conferencias Otros contextos (parques, juegos deportivos)	Misión Visión Política Normativa de la empresa.
	Talleres de mejoramiento del trabajo en grupo	Todo el tiempo	Didácticos Educativos Asesores externos	Políticas de capacitación de la empresa

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Terminado el proceso de levantamiento de información y analizado los datos se presentan las conclusiones sobre los objetivos planteados en el desarrollo de la investigación en la organización objeto de estudio. Hay que recordar que cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto los internos (personales y directivos) como los externos (clientes, proveedores, gobierno, entre otros). Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa.

El objetivo general de este trabajo es proponer un plan para la modificación del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A, Maturín Estado Monagas. Se concluye con relación a ello, que es necesario e idóneo implementar dicho plan presentado en líneas precedentes, a los fines de hacer posible un mejoramiento de dicho clima en el corto plazo. Esto se sustenta en la idea que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

Otro objetivo de esta investigación fue caracterizar los factores que conforman el clima organizacional en la empresa mencionada. A este respecto, al analizar los elementos psicosociales o factores como motivación, comunicación, satisfacción laboral, toma de decisiones, liderazgo, conflicto, Involucramiento y relaciones interpersonales se concluye que, de acuerdo a los resultados, la característica general de dichos factores es el hecho que se están presentando en niveles intermedios en la dependencia estudiada, con la excepción de la comunicación, la cual se evidencia con niveles evidentemente bajos. Además, se concluye que los indicadores empleados refieren de manera suficientemente aproximada y real la situación del clima organizacional en la superintendencia de materiales.

En cuanto a los niveles de motivación, se concluye que no existe suficiente motivación en el personal, por lo que se deduce que hay que realizar mejoras con respecto a este problema con la intención de mantener

equilibrado y motivado al personal de la organización. En referencia a la comunicación, se concluye que los niveles de comunicación presentes actualmente, representan una debilidad evidente dentro del clima organizacional, lo que obliga a la organización a pensar en solucionar este aspecto a la brevedad posible.

Para la satisfacción laboral, se concluye que hay poca satisfacción laboral dentro de la organización, evidenciada en la inconformidad manifiesta con recompensas, bajos niveles de rotación de personal y ambiente físico de trabajo, lo cual merece un llamado de atención hacia el mejoramiento de este aspecto. En cuanto a la toma de decisiones, se concluye que la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones no se realiza permanentemente y que existe cierta centralización en la toma de decisiones, así como desigualdades en la participación.

Con respecto al liderazgo, se concluye que existe un tipo de liderazgo democrático que resulta muy beneficioso para la organización, aspecto que es una fortaleza que debe ser aprovechada por el departamento en estudio a los fines de potenciar el cambio en los distintos elementos del clima organizacional. En relación al conflicto, se concluye que la existencia de un nivel de conflictividad medio representa un aspecto que necesita ser tomado en consideración con la rapidez del caso, pues ello podría degenerar en niveles de conflictividad más altos que serían muy dañinos para la organización.

En el caso del involucramiento, se concluye que no hay un buen involucramiento del personal en la totalidad de las actividades de las que depende el cumplimiento de misión, visión, objetivos y metas. Esto, como ya se indicó, debe ser revisado pues el involucramiento debe ser máximo en cualquier organización. Finalmente, para las relaciones interpersonales se concluye que las mismas deben potenciarse para ser más provechosas para el departamento en estudio en particular y la organización en general.

También era objetivo de este esfuerzo investigativo, reconocer las necesidades de mejoramiento del clima organizacional en la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A. Se concluye con relación a ello que las necesidades de mejoramiento están enfocadas hacia la transformación general profunda de todos los aspectos característicos del clima encontrados, partiendo de los componentes de motivación, satisfacción y liderazgo como factores claves en dicha mejora.

Recomendaciones

Todo proyecto de investigación tiene un fin específico como lo es el de obtener respuestas satisfactorias y de gran interés ya sea para una organización o empresa. En este caso se trata del estudio realizado sobre clima organizacional en la superintendencia de materiales de la empresa Benton Vinccler, C.A, de acuerdo a los resultados plasmados en este proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

1.- Implementar el plan propuesto para la modificación del clima organizacional en la superintendencia de materiales empresa Benton Vinccler, C.A, Maturín Estado Monagas.

2.- La superintendencia debe revisar dos aspectos que se consideran de gran interés para el empleado como lo es apoyo a la iniciativa y las recompensas equitativas, con el fin de que esto mejore su productividad. Esto se puede lograr realizando reuniones periódicas con los empleados donde se estimule su participación, el intercambio de ideas y se motive a desempeñarse mejor.

3.- Fomentar reuniones informales o de acercamiento, tanto por parte de los empleados y el jefe, buscando la participación de los trabajadores y sus familiares. Esto permitirá una mayor integración, profundizar los lazos de compañerismo y fomentar los procesos de socialización y comunicación entre los empleado de la organización.

4.- Crear planes de estudios profesionales con el fin de que el empleado pueda desarrollar carrera profesional dentro de su área laboral y que este acorde con las labores que realiza y el cargo que desempeña. Por otra parte realizar rotación del personal, y así poder mantener un empleado con una buena satisfacción laboral.

5.- El jefe debe estimular la intervención de los miembros de la Superintendencia en el proceso de toma de decisiones, lo que genera confianza y mejoras en el tiempo de respuestas hacia los clientes. Esta actividad debe hacerse involucrando a todo el personal y a su vez respetando las competencias de cada quien en función de la naturaleza de las decisiones. Es decir no debe haber discriminaciones en este sentido.

6.- La superintendencia deben establecer sistemas de reconocimiento interno dirigido a los trabajadores que logren solucionar conflictos de interés para superintendencia, los que los motiva a desempeñarse cada día mejor. Este tipo de reconocimiento puede ser un memorando o correo electrónico de

felicitación, un halago ante sus compañeros de trabajo, o cualquier otro que se considere conveniente.

7.- Involucrar a los empleados en la planificación de las actividades, estableciendo metas y objetivos, porque esto conlleva al compromiso con el y por ende generar resultados satisfactorios para la organización.

8.- El jefe o superintendente debe realizar un ajuste en cuanto al liderazgo que ejerce, debido a que sus empleados perciben que observan debilidades en este en su rol como líder de la organización, mostrando diferentes facetas de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos.

9.- Realizar mejoras en cada uno de los factores que conforman el clima organizacional tales como motivación, comunicación, liderazgo, satisfacción laboral, conflicto, Involucramiento, toma de decisiones y las relaciones interpersonales, en cuanto a las debilidades reflejadas y respuestas dadas por cada uno de los empleados. Estos factores bien conjugados y empleados en la organización juegan un papel muy interesante a la hora de garantizar el buen desempeño de todos los empleados, de la estructura, la empresa y sobre todo la productividad de cada uno de ellos que están ligados a lograr el éxito de cualquier organización.

Bibliografía

ARCINIEGA, L. **"Compromiso Organizacional"**. ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: dirección estratégica Julio-agosto 21-23. Mexico. 2002.

ARIAS F. (1999). **El proyecto de Investigación**: Guía para su elaboración. Tercera Edición. Caracas: Episteme

BALESTRINI ACUÑA, Miriam. **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. República Bolivariana de Venezuela, BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, sexta edición, 2002.

BITELL, L. y Rancia J..Enciclopedia de management. Editorial Océano-Centrun, España, 1998.

CASTRO MARQUEZ, Fernando. **El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración**. Caracas-Venezuela. Primera Edición. Editorial Conson, C.A. 2001.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Mexico 2001

CHIAVENATO, Adalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Colombia. McGraw-Hill, 2000.

FLORES, J. "Confianza en el Factor Humano, estrategia para enfrentar la nueva década". En: administración hoy 37 7-8

GIBSON *ET AL.* **Las Organizaiones**. Editorial Mc. Graw Hill, Chile 2001

GUIZAR M, Rafael. **Desarrollo Organizacional**. México, Primera Edición de McGRAW- HILL, 1998.

Hellriegel-Slocum-Woodman. **Comportamiento Organizacional**. Año 1999.

HERNANDEZ, R, Fernández, C y Baptista, P. **Metodología de La Investigación**. Segunda Edición Caracas. México. McGraw-Hill, 1998.

KEITH Davis y John W. Newstrom. **Comportamiento Humano en el trabajo**. 2003 Mc- Graw Hill.

KOONTZ, D. Y Jhon Newstrom. Administración una perspectiva global". Editorial Mc-Graw-Hill. México, 1998.

PEREDA LECUNA, Gustavo. **Comportamiento Organizacional**. Caracas, Primera Edición (UCAB), 2001.

Robbins Stephen. **Comportamiento Organizacional** Mc- Graw Hill. Año 2000.

SABINO C, (1992). **El proceso de Investigación**. Segunda Edición. Caracas Panapo.

SIERRA, R. (1990). **Técnicas de Investigación Social**. Séptima edición. Madrid. Paraninfo.

Siliceo Alfonso y Casares David. **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. Año 2002.

TAMAYO, M. (1990). **El proceso de la Investigación científica. Fundamentos de investigación**. Segunda Edición. México: Limusa

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, F(2003). **Manual de Trabajos de grado de maestría y tesis doctorales**. Caracas

-----: "Gestiopolis.com, **Clima Organizacional**, 28, Octubre, 2003, <http://www.gestiopolis>

-----: Márquez Pérez, M. (2001) **Satisfacción Laboral**. Recuperado, 2 Enero, 2003 de: <http://.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

-----: Moreno, M (2001). Recursos humanos: **La motivación y su influencia en el ámbito laboral**. Universidad Champagnat, sitio web, 28 Mayo de 2004.

-----: **Motivación laboral** (s.f). <http://motivaciónlaboral.galeon.com/motivación.htm>.

-----:(Sju.albizu.edu/corrección/Relaciones Interpersonales/taller de Relaciones interpersonales.ppt, Consultado :07,Julio,2004, <http://www.sju.albizu.edu>

ANEXO A

Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
AREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

ENCUESTA

Una de la forma más apropiada para obtener la información deseada es a través de entrevistas personales.

Para ello se realizará un Encuesta (Escrita) que consta de veinticuatro (24) preguntas, el cual será aplicado a la superintendencia involucrada.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta
 - El cuestionario es totalmente Anónimo
 - Es totalmente individual
 - En el cuadro se utilizan números (1,2,3,4 y 5) con la finalidad de hacerlo mas practico
- 1. Siempre, 2.- Casi Siempre, 3.- Algunas Veces, 4.- Pocas Veces y 5.- Nunca**
- Todas las preguntas son importantes, las mismas están relacionadas pero cada una tienen un objetivo específico.

Tutor:
Dr. Franco R, Oca C.
C.I.: 4.020.862

Autor:
Ing. Jorge Luis Marchán
C.I.: 9.294.423

Alternativas	5	4	3	2	1
Relaciones Interpersonales					
Considera que las relaciones interpersonales entre los grupos son estables y armoniosas.					
Se percibe lealtad en las relaciones interpersonales.					
Los integrantes de los grupos trabajan en conjunto para lograr una elevada cohesión de grupo.					
Involucramiento					
Conoce y contribuye con el logro de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.					
Los empleados están involucrados con la planeación del trabajo.					
Se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes.					
Comunicación					
Se le mantiene informado de los aspectos laborales inherente a su cargo.					
Se propicia la comunicación efectiva entre compañeros y grupos de trabajo.					
Se comunica lo que se espera de los empleado en la ejecución de las funciones del cargo.					
Conflicto					
El grupo de trabajo es capaz de solucionar conflictos en ausencia de los supervisores.					
Se hace algún esfuerzo un ambiente propicio para la resolución de problemas.					
El conflicto esta presente de forma continua.					
Motivación					
Me siento motivado a realizar las funciones y actividades de mi cargo.					
Se estimula y se apoya la iniciativa del personal.					
Existen recompensas equitativas.					
Liderazgo					
El líder es amable, paternal, cordial ante muchas necesidades de su grupo, toma decisiones en nombre del grupo y por el bien del grupo.					
El líder preside o actúa como presidente de las reuniones, guía los debates, reconoce a los disertantes en la discusión, interpreta las reglas y realiza designaciones.					
El líder asigna responsabilidades a otros, designa comisiones o autoridades.					
Satisfacción laboral					
El espacio físico interfiere en las actividades que usted realiza.					
Existe rotación del personal.					
Siente que puede hacer carrera profesional en la organización.					
Toma de Decisiones					
Disponen de suficiente información para participar en el proceso de					

toma de decisiones.					
Se realizan actividades de adiestramiento para fomentar y consolidar la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones.					
Considera que en su lugar de trabajo se toman decisiones sobre la base de sus propios intereses especiales dentro y fuera del grupo.					

ANEXO B

Tablas de Conversión de Datos a Escala

Tablas de Conversión de Datos a Escala

Tabla B1: Motivación

Ítem	Cant.	Res.
Siempre	6x5	30
Casi Siempre	15x4	60
Algunas Veces	13x3	39
Pocas Veces	0x2	0
Nunca	17x1	17
Total		146

Tabla B2: Comunicación

Ítem	Cant.	Res.
Siempre	0x5	0
Casi Siempre	0x4	0
Algunas Veces	6x3	18
Pocas Veces	17x2	34
Nunca	28x1	28
Total		80

Tabla B3: Satisfacción en el Trabajo

Ítem	Cant.	Res.
Siempre	14x5	70
Casi Siempre	3x4	12
Algunas Veces	0x3	0
Pocas Veces	12x2	24
Nunca	22x1	22
Total		128

Tabla B4: Tomas de Decisiones

Ítem	Cant.	Res.
Siempre	0x5	0
Casi Siempre	6x4	24
Algunas Veces	21x3	63
Pocas Veces	14x2	28
Nunca	10x1	10
Total		125

Tabla B5: Liderazgo

Item	Cant.	Res.
Siempre	7x5	35
Casi Siempre	7x4	28
Algunas Veces	21x3	63
Pocas Veces	14x2	28
Nunca	2x1	2
Total		156

Tabla B6: Conflicto

Item	Cant.	Res.
Siempre	0x5	0
Casi Siempre	9x4	36
Algunas Veces	16x3	48
Pocas Veces	13x2	26
Nunca	13x1	13
Total		123

Tabla B7: Involucramiento

Item	Cant.	Res.
Siempre	0x5	0
Casi Siempre	16x4	64
Algunas Veces	17x3	51
Pocas Veces	14x2	28
Nunca	4x1	4
Total		147

Tabla B8: Relaciones Interpersonales

Item	Cant.	Res.
Siempre	7x5	35
Casi Siempre	6x4	24
Algunas Veces	14x3	42
Pocas Veces	9x2	18
Nunca	8x1	8
Total		127