



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE
LABORAL, A TRAVÉS DE UN ESTUDIO DE CLIMA
EN LA EMPRESA NEANSA C.A.**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentando a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Ing. Nohely Mercado

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Diciembre de 2013

DEDICATORIA

A Rafael, mi compañero de vida. Contigo todo es mucho más sencillo y hermoso.

A mi familia, especialmente a mis niñas adoradas Stefannie y Sophía, por su apoyo y tranquilidad, a mi Madre y Padre queridos, quienes están ansiosas por celebrar conmigo un logro más.

A mi hermano Nehíll por su paciencia y sus espacios...

A mi hermana Naylímar por su dedicación en cuidar y dar su tiempo...

A Dios por mantener en mí la fe y la constancia.

A mis amigos que me animaron y confiaron en que superaría este reto.

A Yojana, compañera de Postgrado, de tesis y amiga a prueba de estrés.

A Mari por su apoyo y cuidado de las peques, su tiempo...

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Ricardo Petit por su asesoría, guía, tiempo, tranquilidad, flexibilidad y apoyo durante este proceso.

A los directivos y empleados de la empresa NEANSA por darme la oportunidad de participar en su proyecto de cambio.

A Yojana, por ser mi compañera en este recorrido académico desde el primer día.

A Rafael, Stefannie y Sophia, por su amor, cariño, confianza, alegrías y buen humor.

A mis padres, hermanos, por apoyarme y confiar en mí.

A Mari, por estar siempre cuidando a los pequeñas.

A la Profesora Ana Teresa Albella, a Dorkis y Jorge, quienes también me apoyaron y acompañaron para cumplir esta meta.

A todos los compañeros que conocí a lo largo del Postgrado, a quienes admiro por su inteligencia, empeño y solidaridad. Aprendí muchísimo de ustedes.

A la UCAB, por la ética, profesionalismo y diversidad en permitir abrir los espacios a las diferentes disciplinas que participamos en éste postgrado, haciendo posible el intercambio de experiencias.

INDICE GENERAL

	Pp
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice General	
Lista de Cuadros	
Lista de Figuras	
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULOS	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	16
Formulación del Problema	16
Justificación del Problema de Investigación	18
Objetivos	
General	20
Específicos	20
II MARCO ORGANIZACIONAL	
Historia	21
Misión y Visión	22
Objetivos de la Organización	23
Organigrama de NEANSA C.A.	23

III MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación	24
Las Organizaciones, Estructura y Procesos	26
Definición del Clima Organizacional	34
Características del Clima Organizacional	39
Importancia de valorar el Clima Organizacional	40
Sistema de Variables	42

IV MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	46
Diseño de la Investigación	48
Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	48
Población y Muestra	50
Procedimiento a seguir para llevar a cabo el Diagnóstico	50
Operacionalización de Variables	51

V ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultados	53
------------------------	----

CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones	65
--------------------------------	----

Referencias Bibliográficas	67
-----------------------------------	----

Anexos	72
---------------	----

LISTA DE CUADROS

CUADROS	Pp
1. Sistemas Abiertos vs las Organizaciones	32
2. Identificación y definición de las variables	45
3. Operacionalización de las variables	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	Pp
Figura N°1. Organigrama de la empresa NEANSA C.A.	23
Figura N°2. La Organización como Sistema Abierto	30
Figura N°3. Proceso de Transformación en el Modelo de Sistemas	31
Figura N°4. Procedimiento/ Fases Diagnóstico	50

LISTA DE TABLAS

TABLAS	Pp
Tabla N° 1 Tabulación del ítem 1 de la entrevista semiestructurada	54
Tabla N° 2 Tabulación del ítem 2 de la entrevista semiestructurada	54
Tabla N° 3 Tabulación del ítem 3 de la entrevista semiestructurada	55
Tabla N° 4 Tabulación del ítem 4 de la entrevista semiestructurada	56
Tabla N° 5 Tabulación del ítem 5 de la entrevista semiestructurada	56
Tabla N° 6 Tabulación del ítem 6 de la entrevista semiestructurada	57
Tabla N° 7 Tabulación del ítem 7 de la entrevista semiestructurada	58
Tabla N° 8 Tabulación del ítem 8 de la entrevista semiestructurada	58
Tabla N° 9 Tabulación del ítem 9 de la entrevista semiestructurada	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pp
Gráfico N° 1 Tabulación del ítem 1 de la entrevista semiestructurada	54
Gráfico N° 2 Tabulación del ítem 2 de la entrevista semiestructurada	54
Gráfico N° 3 Tabulación del ítem 3 de la entrevista semiestructurada	55
Gráfico N° 4 Tabulación del ítem 4 de la entrevista semiestructurada	56
Gráfico N° 5 Tabulación del ítem 5 de la entrevista semiestructurada	56
Gráfico N° 6 Tabulación del ítem 6 de la entrevista semiestructurada	57
Gráfico N° 7 Tabulación del ítem 7 de la entrevista semiestructurada	58
Gráfico N° 8 Tabulación del ítem 8 de la entrevista semiestructurada	58
Gráfico N° 9 Tabulación del ítem 9 de la entrevista semiestructurada	59

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico de la percepción del ambiente laboral, a través de un estudio de clima en la empresa NEANSA C.A.

Autor: Mercado Nohely

Asesor: Petit Ricardo

Fecha: Diciembre, 2013

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo efectuar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa NEANSA C.A. Los objetivos específicos están dirigidos a describir la percepción de los colaboradores, identificar las dimensiones susceptibles de mejora y diseñar estrategias de mejora organizacional. El ambiente refleja los factores que están presentes dentro de una empresa: Estructurales, Físicos, Psicológicos o Sociales; en este sentido la tarea de diagnosticar, evaluar y proponer cambios, implicó basarse en marcos de referencia e instrumentos que permitieron el abordaje y comprensión de la situación organizacional; para ello se escogió el modelo de **Sistemas Abiertos** propuesto por French y Bell (1996), de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional, comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interacción existente entre ellas; y el **Modelo de Bowers y Taylor (1972)** para el diagnóstico. La metodología es aplicada de modalidad Investigación-Evaluativa, ya que sirvió para obtener información sobre problemas, expectativas y necesidades de la empresa para contribuir de una manera eficaz a las decisiones de política social. Se aplicó la técnica del focus group y la entrevista semiestructurada, ambas sustentadas en el modelo de Bowers y Taylor (1972) que midió las siguientes dimensiones: Apertura a los cambios tecnológicos, Recursos Humanos, Comunicación, Motivación y Toma de decisiones. La estrategia de medición es de índole cualitativa y el procesamiento de la información es de tipo descriptivo.

Palabras Claves: Clima Organizacional, mejora organizacional, medición, estrategias.

INTRODUCCIÓN

El aumento de la capacidad de gestión, desde el punto de vista funcional como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los problemas de la organización y los desafíos impuestos a los establecimientos por las contrariedades del entorno.

Desde este aspecto se plantea que directa o indirectamente, los colaboradores siempre han sido reconocidos como importantes para la organización, hoy en día son vitales para el desarrollo de la ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa depende cada vez más del saber, saber hacer y saber estar de sus trabajadores, de que tan competentes son en el momento de desarrollar su labor y de su capacidad para adaptarse a la filosofía de la organización.

Existen muchos objetivos en las empresas que no dependen del buen hacer de un individuo, sino de una realidad específica que además de personas incluye relaciones, normas y procedimientos. Las organizaciones, no trabajan de modo aislado ni se reduce al rendimiento de sus empleados, sino que además existe un elemento meramente individual donde se interactúa con la personalidad de cada sujeto para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa, el rendimiento y satisfacción que obtiene de sus empleados.

En reuniones exploratorias con el cliente se identificaron algunas percepciones asociadas a fallas en la comunicación, falta de reconocimiento a los colaboradores y procedimientos deficientes en el manejo de la carga. En consecuencia, surge la presente investigación que busca, en un principio, verificar las percepciones del cliente y en consecuencia conocer el ambiente

laboral en NEANSA C.A. que explica o está relacionado con dichos procesos, así como aquellos que no estando vinculados directamente, tienen el potencial de causar problemas de otra índole a la organización.

Este trabajo de investigación se estructuró en (4) capítulos, se inició con una parte introductoria, que describió el propósito de la investigación.

El Capítulo I planteamiento del problema, donde se presentó y formuló el problema de investigación, tomando en cuenta las percepciones de la alta gerencia. En la justificación fueron expuestas las razones por las cuales se investiga basadas en el desarrollo organizacional, como vía para mejorar los procesos organizacionales, apoyar los valores del potencial humano, de la participación y el desarrollo, desempeño y ventajas competitivas que la diferencian y caracterizan.

Finalmente los objetivos generales y específicos que están relacionados con el diagnóstico de clima organizacional.

El Capítulo II marco organizacional, donde se desarrolló una breve presentación histórica de la empresa y lineamientos estratégicos: Misión, visión y valores de la organización.

Capítulo III Marco Teórico, en donde se presentaron los antecedentes de la investigación, los componentes de estructura y procesos organizacionales donde se contextualizó a la empresa en estudio, de acuerdo a la estructuración de las organizaciones según Mintzberg (1985) y la teoría de modelos organizacionales que se utilizó para visualizar a NEANSA C.A. En cuanto al clima organizacional se estudiaron las bases teóricas, se definieron las dimensiones del modelo de Bowers y Taylor (1972), se expusieron las características resaltantes y la importancia de valorar el clima organizacional.

Capítulo IV marco metodológico, describe el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Por último las referencias bibliográficas donde se especifican las fuentes consultadas para respaldar el trabajo de investigación y como anexos, los documentos que fueron útiles para ampliar la información presentada y que permitieron una mejor comprensión del estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del Problema

Servicios Globales de transporte NEANSA C.A. fue creada en el año 2005, se dedica al transporte de carga pesada desde Valencia hacia todo el país; para sus operaciones diarias cuenta con personal contratado, el cual está conformado por: dos coordinadores, uno general y uno de carga, un asistente administrativo, Presidente, quienes se encargan de todas las labores logísticas de la empresa; y diecinueve choferes que son los responsables de conducir los camiones y transportar la carga.

Sus tres clientes principales son empresas transnacionales que producen, importan y distribuyen productos de consumo masivo, pertenecientes al sector alimentos y medicinas, teniendo un cuarto cliente del sector electrodoméstico.

En los inicios de la empresa, el presidente era quien se encargaba de monitorear el trabajo de los colaboradores brindándoles acompañamiento, asesoría, resolución de problemas y toma de decisiones en grupo. En vista de que la demanda ha aumentado, la relación entre directivos y colaboradores es más reducida ya que se hace cada vez más ambiciosa la participación en el mercado. Por tal motivo fue necesario incorporar a un

coordinador de carga que ha podido gestionar las solicitudes de los conductores, sin embargo, aun cuando la empresa ha logrado ampliar su cartera de clientes, el presidente de la compañía percibe comunicación poco efectiva, constantemente se rumora descontento asociados a los procesos de trabajo: Trato irrespetuoso de los clientes hacia los choferes, falta de estímulo por el trabajo bien hecho, procedimientos deficientes para la carga y descarga de la mercancía y aun cuando hay sentido de pertenencia, es necesario reforzar las políticas de la empresa.

En tal sentido, los cambios producidos a nivel del entorno social, político, gubernamental y estructural en las empresas, muchas veces las ubican en ambientes de incertidumbre, donde quizás se observen desatendidos algunos procesos humanos tales como comunicación, motivación, bienestar laboral, toma de decisiones y ejecución de tareas; por ello resulta de gran importancia poner en práctica relaciones de ayuda que permitan al cliente percibir, entender el ambiente interno y externo a fin de corregir la situación indeseada, referida como el sentimiento del cliente.

Por su parte, Bowers y Taylor, (1972). Definen el clima organizacional

“La calidad del ambiente interno de una organización, el cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser discreta en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización”. (p.79)

NEANSA C.A busca segmentar a sus clientes, dando prioridad a las grandes empresas, que generan una mayor rentabilidad y a su vez responder de manera eficiente a las exigencias y necesidades de los clientes buscando posicionarse frente a otros competidores; es por ello que se encuentra en la búsqueda de lograr con éxito un ambiente laboral ameno que promueva una ventaja competitiva en la empresa; ya que el comportamiento de los conductores va a depender de una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Sobre la base de las interpretaciones, es importante conocer la realidad específica que además de sujetos, incluye normas, relaciones, sentimientos, entre todos los colaboradores de la empresa. La importancia de esta comprensión servirá de base para interpretar las situaciones que no favorecen un adecuado ambiente interno de la institución y se convierten en una fuente de presión para orientar las actividades de la organización.

Es por ello que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción del ambiente laboral de los colaboradores de NEANSA C.A con respecto a las dimensiones apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones, para determinar oportunidades de mejora?

1.2. Justificación del Problema de Investigación

Sigue teniendo vigencia la idea de que la medición del clima organizacional permite conocer cuál es la percepción que posee un miembro de la organización o, en conjunto, cuál es el punto de vista del grupo, de allí se originan los hechos que se aprecian en el ambiente laboral y que constituyen el clima que se vive de manera cotidiana (Chiavenato, 2000).

Cummings y Worley (2008), plantean que las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma al ambiente grupal. Los sentimientos de rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones; es por ello que destaca la importancia de analizar e interpretar el clima porque permite obtener información de las opiniones de sus empleados.

Así pues, de acuerdo con los autores antes mencionados, el estudio

del Clima Organizacional es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

- La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- La planificación de actividades que facilitarán el desarrollo de la organización.
- Una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.
- Un aporte importante a la empresa objeto de estudio, debido a que a partir de la presente investigación, se podrán sugerir estrategias que permitirán mejorar el clima organizacional que allí se presenta, de manera que si se logra optimizar el entorno laboral de NEANSA C.A. se logrará proyectar un mejor desarrollo de sus actividades y a su vez poseer una empresa en marcha capaz de proporcionar estabilidad a todos los colaboradores.

En función a este razonamiento, el presente trabajo de investigación permitirá a la gerencia general de la empresa NEANSA C.A. comprender el clima laboral actual de la misma, conocer las posibles amenazas u oportunidades de mejora que este presenta, incluyendo sus retos y consecuencias para la organización, además de tomar decisiones importantes en cuanto a las posibles vías de acción para mejorar sus procesos organizacionales, clima laboral, mantener sus competencias distintivas y ventajas competitivas, y en consecuencia aumentar sus posibilidades de mantenerse vigente para sus grupos de interés.

La no aceptación de las recomendaciones formuladas afectará a la organización de forma inexorable, y a los colaboradores que en ésta prestan sus servicios, porque traerá consigo poca credibilidad en la voluntad de la alta Gerencia por conocer y mejorar el clima, y factores que incidan en el rendimiento y precepciones de los involucrados en el proceso de cambio.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General:

Diagnosticar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa NEANSA C. A.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el estado actual de las dimensiones de clima organizacional, bajo el modelo de Bowers y Taylor (1972): Aporte a los cambios tecnológicos, motivación, recursos humanos, comunicación y toma de decisiones.
- Determinar las estrategias de mejora organizacional de acuerdo a los resultados encontrados en el diagnóstico.
- Analizar la relación y dinámica entre las variables y/o dimensiones obtenidas producto de los resultados del diagnóstico.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Reseña Histórica de la Organización

Servicios Globales NEANSA es una pequeña empresa de transporte de carga pesada administrada y dirigida por su propio dueño, ubicada en la Urbanización La Esmeralda, San Diego Edo. Carabobo. Su fundador y actual dueño Ing. Nehill Mercado, ex trabajador de Empresas Polar como Supervisor de Producción, se proyectó en tener su propia empresa, oportunidad que vio en el sector transporte.

Inició con la compra de un vehículo tipo 350 Cheyenne de Chevrolet, incursionó en el sector transporte como afiliado a una prestigiosa transportista de la ciudad. Al transcurrir 10 meses aproximadamente de trabajar bajo esta figura, decide registrar su empresa bajo el nombre de Sur América Importaciones C.A., en el año 2004; nombre jurídico que luego es cambiado a Servicios Globales de transporte NEANSA C.A, en el año 2005.

Año tras año la flota fue creciendo, con un promedio de dos vehículos por año. La empresa se dio a conocer por su calidad y se consolidaba en clientes como: Empresas Polar, Heinz, Kraft, Imgeve, Cyberlux, Venceramica, Cadbury Adams y Pfizer de Venezuela, siendo estos dos últimos sus principales clientes.

2.2. Misión y Visión

“Prestar un servicio diferenciado con altos estándares de calidad y eficiencia, brindando así la mayor seguridad y confianza a nuestros clientes.”

“Posicionarse en el mercado como una de las empresas de transporte más competitivas, responsables y seguras dentro de la región central.” (NEANSA, 2010)

2.3. Valores de la Organización

“Nuestros valores y filosofía de trabajo están orientados en calidad, de rápida y eficiente respuesta a las exigencias y necesidades de los clientes, de buen trato e incentivo al personal, la empresa sigue creciendo y explorando ampliar su cartera de clientes.

- La fortaleza de nuestra empresa radica en las personas que la integran.
- Principios de nuestro personal: Buen Trato, Incentivo al personal, Honestidad, Confianza, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Calidad y Oportunidad.
- Impecabilidad en el mantenimiento y servicio de la flota de vehículos.
- Seguridad y confianza en el manejo de la mercancía es prioridad de la gestión.
- La capacidad emprendedora es el motor que nos impulsa al éxito.
- La unión de esfuerzos y el compromiso con nuestros clientes nos permite el logro de grandes metas.” (NEANSA, 2010)

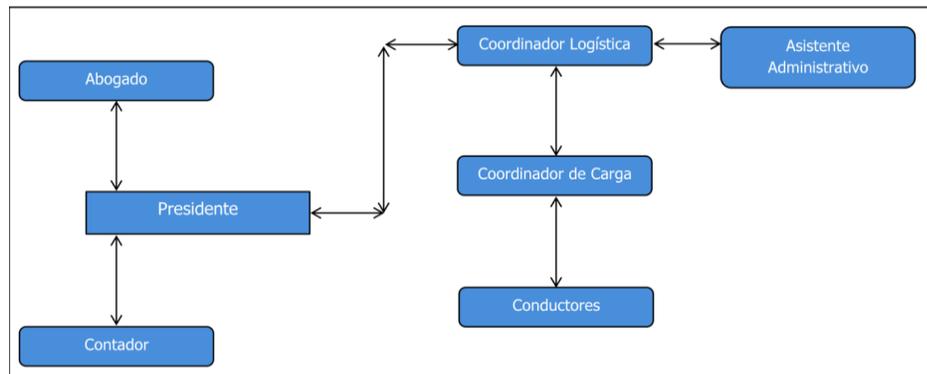
2.4. Objetivos de la Organización

- Realizar despachos a tiempo, superando todas las expectativas de calidad del cliente.
- Brindar a nuestros clientes la mayor seguridad al momento de despachar sus productos.
- Dar respuesta rápida a los requerimientos de nuestros clientes.

2.5. Organigrama de NEANSA, C.A.

La estructura organizativa es simple, sencilla y parecida a una gran unidad, empezando por el Presidente, el más alto rango, luego dos cargos externos que son los Asesores Contable y Jurídico, siguiendo el coordinador logístico y de carga, y por último conductores y ayudantes. En la figura N° 1, se puede observar la estructura antes mencionada provista por el cliente.

Figura N° 1 Organigrama de la Empresa NEANSA C.A.



Fuente: Suministrada por el Cliente (2012)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

El tema del clima organizacional ha llevado a muchos investigadores a realizar varios estudios, debido a que gracias a estos se puede saber cuan satisfecho está el individuo en la organización en diferentes aspectos.

Investigaciones Universales

Contreras (2009) efectuó un diagnóstico de clima organizacional en México, en una tienda de autoservicios (Controladora comercial Mexicana) utilizando el cuestionario de Bowers y Taylor, encontró que los trabajadores con mayor antigüedad perciben que no existe una actitud abierta a la comunicación entre los compañeros y jefes. Gran parte del total de los empleados, se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben y con el trabajo que realizan; sin embargo no reciben reconocimiento de sus jefes y se proponen nuevos planes de incentivo.

Acosta y Venegas (2010) estudiaron el clima organizacional en una empresa cervecera a partir del cuestionario planteado por Bowers y Taylor; encontrando que los trabajadores reportaron una buena percepción en

cuanto a aportes en los cambios tecnológicos, estructura y motivación y una mala percepción en comunicación, recompensa y toma de decisiones.

Salgado, Iglesias y Remeseiro, (1996) Estudiaron la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa PYME Española. En esta revisión identificaron que ambos constructos y dimensiones se relacionan; con la particularidad de que en las pequeñas empresas al contar con un número reducido de personas, la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características diferenciales con respecto a las existentes en las grandes empresas.

Investigaciones Nacionales

Nyisztor (1995) efectuó un estudio de caso en un departamento de una empresa del sector servicios, cuyo objetivo fue diseñar y aplicar un modelo integral de clima organizacional, el cual permitió a la empresa conocer la percepción que tenían sus trabajadores del clima de la empresa. Concluyó que las dimensiones identificables eran: motivación, comunicación, supervisión, toma de decisiones, estructura, gerencia del cambio, identificación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Investigaciones Locales

Salmen (2002) realizó sus estudios en la universidad de Oriente en la planta de extracción Santa Barbara; tomó para su investigación cuatro variables: motivación, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, después de realizar su observación y aplicar el instrumento respectivo obtuvo como resultado que en esta institución existe un inadecuado ambiente organizacional, dando como recomendación: mejorar las interrelaciones personales, que se dicten cursos informativos sobre lo que pasa en la

organización, cursos de toma de decisiones y de los tipos de comunicación existentes a los supervisores.

Ferrer (2007) realizó sus estudios en la universidad Centro occidental en Makro Comercializadora sucursal Barquisimeto; basó su investigación en nueve variables: estructura y estándares, identidad, responsabilidad, recompensa, conflictos, relaciones-cooperación, desafío, mecanismos auxiliares, liderazgo y desempeño laboral, después de realizar su descripción y aplicar el instrumento respectivo obtuvo como resultado que en esta organización se da a conocer que existen una serie de características propias susceptibles de mejora, recomendando acciones tácticas orientadas a mejorar retribución y premio, condiciones de trabajo.

Hernández (2008) realizó sus estudios en la universidad de Carabobo en la planta de General Motors; aplicó para su investigación nueve variables: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos e identidad, después de realizar su diagnóstico y aplicar el instrumento respectivo obtuvo como resultado que en esta institución existe una debilidad marcada en las dimensiones de: responsabilidad, recompensa, relaciones interpersonales, estándares y conflictos, motivo por el cual realizaron ciertas recomendaciones que servirán para darle respuesta a estas necesidades.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Las Organizaciones, Estructura y Procesos

La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1988)

De acuerdo a lo mencionado por Mintzberg (1988) (cp Simon, 1957) indica que hay siete mecanismos de coordinación que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo:

- **Adaptación mutua:** La coordinación del trabajo en la organización, a todos los niveles, se consigue mediante la simple comunicación informal.
- **Supervisión directa:** La coordinación se consigue asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- **Normalización de los procesos de trabajo:** Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo.
- **Normalización de los resultados del trabajo:** La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.
- **Normalización de las habilidades del trabajador:** Parte de determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades.
- **Normalización de las normas:** Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas, comunes de los trabajadores.
- **Comunicación:** Busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

Bajo este contexto de estructuración de las organizaciones, se muestra una aproximación a caracterizar la empresa Servicios Globales de Transporte NEANSA C.A., que de acuerdo a la configuración estructural, a su mecanismo de coordinación y a su parte fundamental, establecemos que la misma es de estructura sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en unos (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Parte fundamental, Ápice estratégico: Los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones: Supervisión directa, relaciones con el entorno y el desarrollo de la estrategia de la organización.

Con base a los parámetros de diseño de la misma, se tiene: Especialización del puesto: poca, preparación y adoctrinamiento: poca, formalización del comportamiento: poca, agrupación: Funcional, Tamaño de las unidades: amplia, Sistema de planificación y control: poco, Dispositivos de enlace: poco, Descentralización: Centralización.

En cuanto a los factores de contingencia, se identifica con; Tamaño: pequeña, Edad: joven, Sistema técnico: Poco sofisticado, Entorno: sencillo y dinámico, Poder: Fuerte por el director.

Es a partir de allí, que los seres humanos desde hace mucho tiempo siempre se han interrelacionado con otras personas, a fin de alcanzar los objetivos comunes, donde se plantean políticas y normativas que condicionen el comportamiento del individuo y que éstos cuentan con un conjunto de recursos materiales, financieros, entre otros, lo cual permite el logro de los objetivos y metas trazadas, estos elementos conforman a una

organización.

“La organización es definida como la “Unidad social rigurosamente coordinada compuesta por dos o más personas que funcionan de forma relativamente estable para alcanzar una meta o un conjunto de objetivos comunes”. (Robbins, 1998, p.5)

Gibson y otros autores, (1998) refieren que “Los grupos que existen dentro de las organizaciones también causan un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño de la organización”. (p.7)

Considerando las definiciones anteriores, se puede plantear que las organizaciones vienen a ser estructuras abiertas y sociales, están coordinadas y estructuradas por una gran variedad de factores integrados como recursos financieros, individuales y grupales lo que permiten alcanzar objetivos propuestos. Por tanto los grupos que se formen dentro de la organización podrían crear mayor efectividad en el trabajo, logrando que los objetivos tanto departamentales como individuales se puedan alcanzar, permitiendo que la empresa ofrezca servicios eficientes a las personas que lo utilizarán.

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell (1996), esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interacción existente entre ellas.

Nadler y Tushman, (1999) en sus términos más simples señalan lo siguiente:

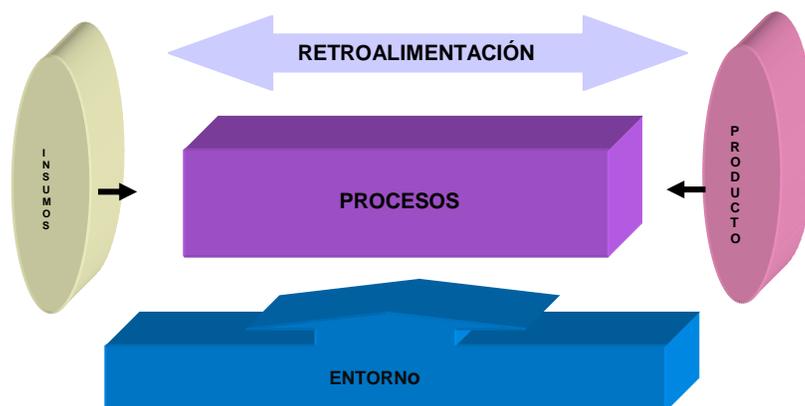
“En las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales y abiertos”. (p.24).

Las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencia de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento, y en algunos casos sus orientaciones.

Esta complejidad tiene una gran similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

La representación gráfica de la organización como un sistema abierto se visualiza de la siguiente manera:

Figura N° 2 La organización como sistema abierto



Fuente: Nadler y Tushman (1999).

Insumos: Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.

Procesos: A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.

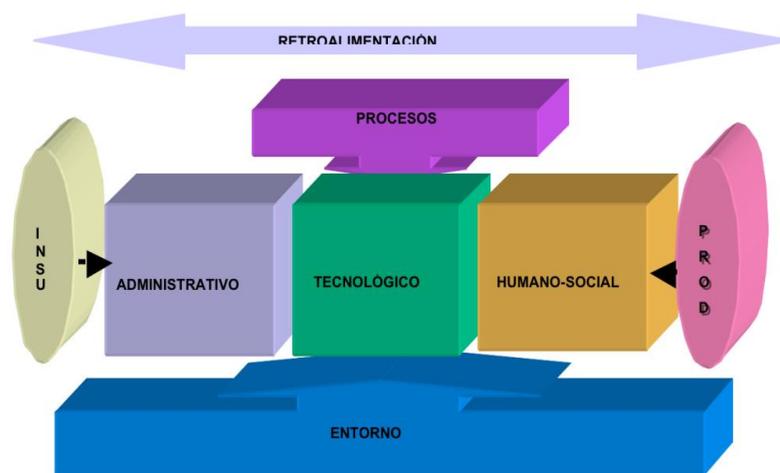
Entorno: Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros.

Retroalimentación: Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

Productos: Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente.

Explorando en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través del cual es posible generar productos, bienes y servicios que se entregan al Mercado, a partir de los insumos, se identifican los siguientes sub-procesos en el esquema de funcionamiento interno de la organización:

Figura N° 3: Proceso de transformación en el modelo de sistemas.



Fuente: Nadler y Tushman (1999).

Administrativo: Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

Tecnológico: Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

Humano-Social: Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Esta estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y su entorno, junto a la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser, enmarcan las similitudes entre los sistemas abiertos y las organizaciones.

Al profundizar en su análisis es posible identificar áreas de convergencia resaltantes:

Cuadro N° 1: Sistemas Abiertos vs las Organizaciones

<i>Sistemas Abiertos</i>	<i>Organizaciones</i>
Entrada Producción Salida.	Los insumos: dinero, materia prima, recursos Se procesan, transforman y agregan valor. Se generan productos.
Propósitos o Metas	Poseen Misión, Visión y Objetivos. Son creadas con un propósito.
Interactúan con el ambiente	Interactúan con su entorno: Mercado.
Fronteras permeables con el entorno	Intercambian bienes y servicios con el entorno.

<i>Sistemas Abiertos</i>	<i>Organizaciones</i>
Poseen entropía	Inversión de energía y recursos adicionales. A los requeridos por los insumos. Para garantizar el sobrevivir. Y cumplir los objetivos y metas.
Retroalimentación (positiva y negativa)	El seguimiento de resultados y establecimiento de metas, garantiza el trabajo hacia los objetivo.
Tienden a buscar mantenerse en un estado de equilibrio (homeóstasis dinámica)	Tratan de mantener el estatus quo. Razón que dificulta implantar cambios
Diferenciación Integración y coordinación.	Aumento en los niveles de especialización Aumento en la complejidad de operaciones Exigencia de altos niveles de integración. Exigencia de altos niveles de cooperación.
Equifinalidad	Existen múltiples vías del logro de objetivos Múltiples manera de organizarse. Múltiples maneras de crear relaciones. Para garantizar el cumplimiento de metas.

Nota: Datos tomados de Guizar (1998)

“El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un supra sistema que influye sobre él.” (Guízar, 1998, p. 46).

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza.

3.2.2. Definición del Clima Organizacional

Se han realizado numerosos estudios relativos a la influencia que el concepto de clima organizacional ha alcanzado en el contexto de las organizaciones, sin embargo, a pesar de su relevancia no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance de este término. La presente revisión partirá del trabajo de Moran y Volkwein (1992) (cp Chaing, Martín y Nuñez, 2010) como esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas a este constructo.

Definición según la perspectiva estructural: Forehand y Gilmer, (1964) lo definen de la siguiente manera:

“El clima organizacional es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra”. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. Este enfoque deja a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo”. (p.361).

Por su parte, Gary Dessler (cp Schein, 1973) precisa la siguiente definición de clima:

“El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, calidad, apoyo y apertura”. (p.183)

Esta perspectiva considera el clima organizacional como el significado y valor que los sujetos dan a parámetros ya establecidos en su ambiente de trabajo.

Definición según la perspectiva Perceptual: Uno de los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo, bajo esta perspectiva, son Litwin y Stringer (1968), quienes consideran que la percepción es el componente fundamental del clima. Más específicamente, definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, como producto de las percepciones colectivas de la gente que trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. En el mismo orden de ideas Jones y James (1979), consideran el clima asociado a la parte cognoscitiva de los sujetos, donde la percepción se forma a raíz de la descripción de las situaciones y las experiencias previas vividas, es multidimensional, con un conjunto central de dimensiones aplicables a una gran variedad de situaciones.

Ferris y otros (1998), conciben el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y creencias compartidos por todos los empleados acerca del funcionamiento de una organización. Estas percepciones compartidas, según los autores, son temporales y susceptibles de cambio.

Más recientemente, González Galán (2000), limita el término clima organizacional al de clima de trabajo, el cual define como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización. Concretamente, Goncalves (1997), considera que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Schneider (1983), expone un análisis donde referencia al individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello

analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que construye del ambiente generando el clima psicológico. El sujeto siente la necesidad de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros, posteriormente despliega sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y por último construye un sentimiento negativo o de atracción al sentir pertenencia a la organización.

Definiciones según la perspectiva interactiva: La definición de clima organizacional, bajo esta perspectiva, integra los aspectos objetivos (organización) y subjetivos (construcción de las percepciones del individuo). En efecto, tras la revisión de la literatura, hemos podido identificar las siguientes aportaciones:

Taguiri (1968), la personalidad del individuo interactúa con los acontecimientos que ocurren a su alrededor y de las características de su organización, así es posible determinar tres aspectos importantes: Las variables exteriores a los empleados como el tamaño, la estructura y la administración de los recursos humanos. Las variables personales como las aptitudes; actitudes y las motivaciones del empleado y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad.

Naylor (1979), concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: Las características actuales del ambiente, las percepciones que tiene cada persona y la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica de los atributos ambientales de la organización.

Para Schneider y Reichers (1983), la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecutan en el cargo que desempeñan. Para estos autores, en la construcción del clima intervienen los siguientes

aspectos básicos:

- Las personas comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
- Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social; las aceptan, comparten o identifican produciendo imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta forma, a partir de la construcción individual se identifican componentes homogéneos que explican un constructo colectivo de la organización.
- Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

De acuerdo a las posturas anteriormente señaladas, la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar y reconocer los distintos procesos que se generan en la experiencia laboral.

En referencia a la estructura, Jones (2008), la define como factores internos de la organización, donde se establece jerarquía y se controlan las acciones y uso de los recursos para lograr las metas de la organización.

Hall (1983), señala que las características estructurales y las individuales interactúan, y parece indudable que algunas cosas que podrían aparecer como las consecuencias de acciones individuales, llegan a tener importantes vínculos estructurales. En el mismo orden de ideas Hernnan, Dunhan y Hulin 1975 (cp Hall, 1983) señalan que la estructura de las organizaciones impactan sobre los individuos y la satisfacción del individuo está relacionada con la estructura organizacional. Al Parecer algunos trabajadores se encuentran más satisfechos en una clase de estructura organizacional mientras que otros prefieren una diferente.

Siendo esto así Bowers y Taylor (1972) definen el clima organizacional de la siguiente manera:

Es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser descrita en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización (p.82).

Bajo este concepto las dimensiones del modelo de Bowers y Taylor (1972), son:

- **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- **Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

3.2.3. Características del Clima Organizacional

Chiavenato (2000), plantea que el concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser internas o externas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: Días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

Como lo indica este autor, en su obra las características del clima organizacional son de gran relevancia por cuanto representa factores indispensables que generan confianza y el buen desempeño de las personas en su sitio de trabajo, creándoles seguridad y efectividad en la realización de sus actividades cotidianas. Por otro lado él mismo, hace referencia a este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización y que esto a su vez influye en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien

debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal; para lograrlo es imperativo que la organización le brinde lo necesario para que estas puedan percibir un buen ambiente por lo que se sentirán en óptimas condiciones para trabajar de manera eficiente.

3.2.4. Importancia de valorar el Clima Organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre la política de la empresa.
- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- Desarrollo del sistema para planear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una valoración del clima organizacional permite:

- Obtener información sobre las relaciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros).
- Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

La valoración del clima forma parte vital dentro de los distintos factores que componen el mismo dejando claro que el estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización". (Guillén y Guil, 2000, p.70)

De acuerdo con los autores antes mencionados, no se puede olvidar los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

- Implicación y participación de los miembros de la organización: A través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
- Recursos de solución de problemas. Relacionado con las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
- Integración en el proceso de dirección: Es necesario que los resultados del clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y

poder tomar las medidas oportunas para medir desarrollo.

En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que podemos resumir en:

- Un sistema de recogida de información.
- Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

3.3. Sistema de Variables

La investigación puede ser definida desde la perspectiva del proceso y de su enfoque. Desde el proceso, se podría definir como:

El proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales” (French y Bell, 1996, p.141)

Una forma de utilizar a la investigación como proceso genérico en el Desarrollo Organizacional, es presentado por French (1996), y sigue como:

“diagnostico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ello por el grupo cliente, y acción” (p.141).

Entendiéndose que ocurre una secuencia cíclica donde surgen o se anticipan a nuevos problemas y en ocasiones sobre el mismo problema, y por otro lado se intenta que el grupo trabaje cada vez más unido y efectivamente.

Desde su enfoque, se podría definir como:

“La aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación y acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría científica” (French y Bell, 1996, p.143)

De allí deriva que las variables representan, según Bernal (2006), “...a los elementos, factores o términos que puedan asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan” (p. 36).

La finalidad de la investigación científica en descubrir la existencia de las variables, sus magnitudes o interrelaciones, porque como lo señala Bernal (2006), esa red dinámica se convierte en características observables, las cuales admiten mediciones, bien sea cualitativas o cuantitativas.

En este orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2003), definen a la variable “como una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse (p. 77), estos autores, señalan que es indispensable definir las, ya que al ser conceptualizadas va a permitir evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2000), hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables independientes: la que afecta o influye. Se denomina también antecedente. “se presenta como causa y condición de la variable dependiente”. Por ejemplo: condiciones en el ambiente físico de trabajo.
- Variables intervinientes: cualquier valor que influye sobre el problema. “Aparece interponiéndose entre la variable independiente y la dependiente”, entre ellas están el salario, el horario de trabajo, distribución de funciones, etc.
- Variables dependientes: es afectada o influida. “Se presenta como consecuencia de una variable antecedente, es el efecto producido por la variable que se considera independiente”, por ejemplo: rendimiento laboral.

Con relación a lo anteriormente expuesto, para efectos de esta investigación, se definen las variables según los objetivos específicos de estudio, las dimensiones e indicadores de las variables (Ver Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2: Identificación y Definición de las Variables

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<p>Objetivo General:</p> <p>Diagnosticar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa NEANSA C. A.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el estado actual de las dimensiones de clima organizacional, bajo el modelo de Bowers y Taylor (1972): Aporte a los cambios tecnológicos, motivación, recursos humanos, comunicación y toma de decisiones. 2. Determinar las estrategias de mejora organizacional de acuerdo a los resultados encontrados en el diagnóstico. 3. Analizar la relación y dinámica entre las variables y/o dimensiones obtenidas producto de los resultados del diagnóstico. 	<p>Clima Organizacional: concepto que describe Bowers y Taylor (1972)</p>	<p>“Es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser descrita en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización”.</p> <p>Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.</p> <p>Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.</p> <p>Comunicación: Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.</p> <p>Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.</p> <p>Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.</p>

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Tipo de Investigación según su finalidad

El siguiente trabajo de grado se apoyó en la investigación aplicada. Según Sabino (1992), la investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p.18). Además su modalidad es de tipo Investigación-Evaluativa, cuyo propósito se enmarca en una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional, tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un contexto determinado. Con la investigación evaluativa se puede obtener información sobre problemas, expectativas y necesidades de la sociedad para contribuir de una manera eficaz a las decisiones de política social (Toro y Parra, 2006).

Siendo esto así, la investigación aplicada surge de un interés particular del investigador, que de acuerdo con Toro y Parra (2006) “Busca especificar las propiedades/características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p.137)

Este tipo de estudio se llevó a cabo para profundizar en la comprensión del problema y realizar descripciones y análisis críticos de las situaciones.

4.1.2. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados

Para la realización de esta investigación, se utilizó la investigación primaria y la información recogida estuvo apoyada en entrevistas semiestructuradas y focus group. “La investigación primaria es aquella en la cual se recopila la información de primera mano”. (Cohen, 2003, p.179-180).

4.1.3. Tipo de Investigación según la estrategia metodológica

Hernández y otros (2003), señalan que las investigaciones cualitativas evitan la cuantificación, haciendo registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación y las entrevistas. Por lo tanto se puso en práctica la estrategia metodológica cualitativa.

4.1.4. Tipo de Investigación según sus objetivos

De acuerdo a los objetivos del estudio de diagnóstico que se realizaron en la empresa NEANSA C.A, la investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo. Según Arias (1999), este tipo de estudio se utiliza cuando se desea describir una realidad en todos sus componentes principales, caracterizando un hecho, fenómeno o grupo de sujetos con el propósito de establecer su estructura o comportamiento.

En el mismo orden de ideas, Hernández y otros (2003), exponen que para realizar un estudio descriptivo se eligen una variedad de situaciones y se recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.

4.1.5. Tipo de Investigación por el momento en que se recogen los datos

Se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”. (Arnau, 2006, p.7).

Esta investigación se realizó en un lapso de tiempo corto, por lo tanto es un estudio transversal.

4.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación estuvo orientada a describir el clima organizacional de los veintitrés (23) colaboradores de Servicios Globales de Transporte NEANSA C.A. basado en el modelo de Bowers y Taylor (1972). En función de los objetivos se puso en práctica el diseño de campo, no experimental, el diseño de campo consiste en lo siguiente:

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. (UPEL, 2004, p.5)

En atención a esta modalidad se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos que permitieron identificar áreas susceptibles de progreso, realizar análisis críticos y proponer estrategias de mejora.

4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

Las técnicas de recolección de datos de la presente investigación fueron: la entrevista y el focus group.

Según Bernal (2006), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador.

Según Flick (2004), la entrevista semiestructurada, es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista, asociadas a las dimensiones de clima objeto de estudio.

Así mismo se aplicó, como técnica de recolección de datos, el Focus Group para obtener información, el cual se define como “un método de recolección de información en profundidad sobre las necesidades, preocupaciones y percepciones de un colectivo social determinado, y que constituye entonces un método de investigación cualitativa” (Vieytes, 2004, p.663).

La entrevista y Focus Group, fue diseñado por la autora, basado en el marco teórico estudiado y en el modelo de clima organizacional de Bowers y Taylor (1972) en donde se identificaron factores preponderantes, asociados a las percepciones del cliente en reuniones exploratorias, y aquellos que surgieron como objeto de la investigación ajustándolos a las características y particularidades de la empresa.

La entrevista estuvo conformada por nueve (9) preguntas y el focus group por seis (6) preguntas apoyadas en las dimensiones del modelo de Bowers y Taylor (1972) en virtud de las percepciones del cliente en reuniones anteriores.

Se anexó el modelo de Entrevista Semiestructurada (Anexo A); la guía de Focus Group (Anexo B); y el modelo de Sistema Abierto para visualizar la empresa en estudio (Anexo C).

Sabino (1992), considera que la validez del instrumento permite conocer las cualidades para los cuales ha sido construido y es válido cuando efectivamente mide lo que afirma medir. Es de señalar que se recurrió al juicio de expertos en Desarrollo Organizacional, con el fin de garantizar que las preguntas se correspondan con su contenido.

4.4. Población y muestra

Para el presente estudio se considera población a los veintitrés (23) colaboradores de Servicios Globales de Transporte NEANSA C.A., que ocupan el cargo de: presidente, coordinadores, asistente administrativo y choferes. Motivado a que la población de estudio pequeña, fue tomado en su totalidad para constituir la muestra.

Para la aplicación de la entrevista semiestructurada y focus group se efectuó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, el cual se caracterizó por el empleo de un esfuerzo deliberado para obtener una muestra representativa, de acuerdo a la inclusión de grupos típicos en el muestreo (Kerlinger, 1985).

4.5. Procedimiento a seguir para llevar a cabo el diagnóstico

El diagnóstico organizacional se estructuró en tres (3) fases, lo que permitió un mejor desarrollo del trabajo de investigación y levantamiento de información, para su posterior presentación de resultados a la empresa Servicios Globales de transporte NEANSA, C.A.

A continuación se muestra gráfico con el detalle:

Figura N° 4 Procedimiento/Fases Diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia

Fase 1: Planeamiento

Se hizo referencia a los esfuerzos de recopilación y todas las actividades de levantamiento para la comprensión del negocio y de las áreas funcionales, conocimiento de los elementos claves de la organización y planeamiento de las actividades a realizar, de acuerdo con el cliente.

Fase 2: Levantamiento de Información

Durante esta fase se le comunicó al personal el desarrollo de las actividades y posteriormente se aplicaron los instrumentos acordados con la alta gerencia, para obtener los datos que fueron objeto de estudio y análisis.

Fase 3: Análisis de Resultados y Propuesta del Plan de Acción

En esta fase se analizaron los resultados obtenidos, tanto de la entrevista semiestructurada como del focus group, para identificar las oportunidades de mejora, fortalezas, definir prioridades y establecer el plan de acción e intervención, considerando preparación del informe de diagnóstico y su presentación.

4.6. Operacionalización de variables

Para hacer posible el estudio se planteó la operacionalización de las variables y el establecimiento de los indicadores, lo cual permitió medir las dimensiones correspondientes.

Cuadro N° 3 Operacionalización de las Variables

Clima Organizacional						Instrumento 1	Instrumento 2
Objetivo General	Objetivos Especificos	Dimensión	Definición	Dimensiones	Definición	Entrevista	Focus Group
Diagnosticar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa NEANSA C. A.	1.- Identificar el estado actual de las dimensiones de clima organizacional, bajo el modelo de Bowers y Taylor (1972): Aporte a los cambios tecnológicos, motivación, recursos humanos, comunicación y toma de decisiones.	Clima Organizacional	"Es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de estos y puede ser descrita en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización" (Bowers y Taylor, 1972).	Apertura a los cambios tecnológicos	Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.		¿Creen que en esta empresa reciben el apoyo necesario para ejecutar de forma adecuada su trabajo?
				Comunicación	Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.	¿Los canales de comunicación son claros y se realiza una comunicación directa y franca? ¿Considera que toman en cuenta sus opiniones y aportes? ¿Considera que sus aportes son valorados y escuchados?	¿Consideran que en esta organización el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?
	Motivación						
				Toma de decisiones	Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.	¿Considera que su trabajo es interesante y retador? ¿Se sientes comprometido(a) con el trabajo que realiza?	¿Mencionar una palabra que defina como se sintieron despues de la actividad?
	3.- Analizar la relación y dinámica entre las variables y/o dimensiones obtenidas producto de los resultados del diagnóstico.						

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para realizar esta investigación y cumplir con los objetivos trazados fue necesario hacer un levantamiento de información a través del uso de instrumentos y técnicas con el fin de mejorar la situación actual de la percepción del clima. A continuación se presenta el análisis de los resultados:

5.1. Entrevista Semiestructurada:

Con la aplicación de esta herramienta se realizó un sondeo amplio en el personal para apreciar la percepción del ambiente laboral. La entrevista fue aplicada a: choferes (6); coordinador logística (1), coordinador de carga (1) y gerente general (1), dando un total de 9 personas entrevistadas.

A continuación se presenta cada una de las preguntas contenidas en la entrevista realizada, acompañadas de las tablas del 01 al 09 y de los gráficos del 01 al 09 de análisis estadísticos de los resultados comúnmente llamados gráficos de torta, por su forma, también se acompañan con el respectivo análisis a juicio del autor.

Ítems 1: ¿Recibe Ud. apoyo de su supervisor para realizar su trabajo?

Tabulación de la respuesta ítem 1 de la entrevista:

Tabla N° 1

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N° 1

Item 1



Gráfico Resultado del ítem 1

Los resultados muestran que el cien (100%) respondió que sí recibe apoyo de su supervisor para realizar su trabajo, ante cualquier duda y/o inquietud las mismas son canalizadas y esto facilita la gestión y hace posible realizar las actividades a diario.

Ítems 2: ¿Considera que en esta empresa cuidan de Ud. y de sus actividades?

Tabulación de la respuesta ítem 2 de la entrevista:

Tabla N° 2

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N° 2

Item 2

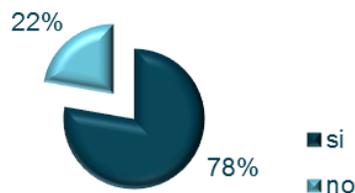


Gráfico Resultado del ítem 2

Con los resultados obtenidos, el setenta y ocho (78%) respondió que sí considera que en la empresa cuidan de los colaboradores y de sus actividades, y el veintidós (22%) respondió que no, debido a que ellos cuidan de su trabajo, de cumplir el trabajo, de que se reciba la mercancía y que llegue bien, no está orientado a que cuiden del colaborador.

Ítems 3: ¿Los canales de comunicación son claros y se realiza una comunicación directa y franca?

Tabulación de la respuesta ítem 3 de la entrevista:

Tabla N° 3

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N°3

Item 3

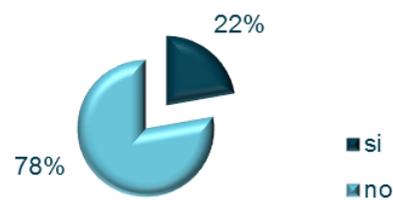


Gráfico Resultado del ítem 3

De acuerdo a los resultados, se pudo observar que el setenta y ocho (78%) respondió que no considera que en la empresa los canales de comunicación son claros; y que no existe comunicación directa y franca, ya que carecen del tiempo que les permita tener el momento para conversar personalmente; asimismo, falta de una estructura formal para el manejo de las comunicaciones, en vista de que los mensajes pasan de chofer en chofer, ruido en los envíos de las comunicaciones o sencillamente no existen reuniones presenciales para hablar de los problemas del día a día.

Ítems 4: ¿Considera que toman en cuenta sus opiniones y aportes?

Tabulación de la respuesta ítem 4 de la entrevista:

Tabla N° 4

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	7	78%
NO	2	22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N° 4

Item 4

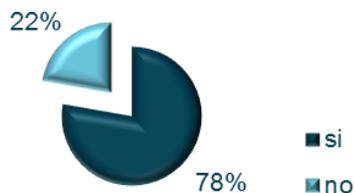


Gráfico Resultado del ítem 4

El setenta y ocho (78%) de los encuestados respondió que sí considera que en la empresa toma en cuenta su opinión y aporte, y el ventidos (22%) respondió que no, generalmente se utilizan otros canales y hace falta hacerlo de forma interpersonal.

Ítems 5: El trato que recibes en este momento ¿Es justo? Denos su opinión de cómo se puede mejorar.

Tabulación de la respuesta ítem 5 de la entrevista:

Tabla N° 5

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N°5

Item 5

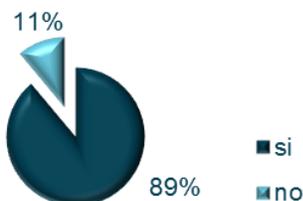


Gráfico Resultado del ítem 5

El ochenta y nueve (89%) respondió que sí considera que en la empresa es tratado justamente y de forma respetuosa, existe compañerismo y camaradería.

Ítems 6: Según su percepción ¿Todos las personas que trabajan en la organización son tratadas de la misma forma o existe favoritismo?

Tabulación de la respuesta ítem 6 de la entrevista:

Tabla N°6

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N° 6

Item 6



Gráfico Resultado del ítem 6

Los resultados indican que el treinta y tres (33%) respondió que sí, existe favoritismo, ya que se privilegia a los choferes más antiguos; y el setenta y siete (67%) respondió que no, considera que existe equidad y que todos son tratados de la misma forma, se tiene un ambiente de confianza y responsabilidad en las asignaciones de las cargas.

Ítems 7: ¿Considera que sus aportes son valorados y escuchados?

Tabulación de la respuesta ítem 7 de la entrevista:

Tabla N° 7

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	4	44%
NO	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N° 7

Item 7

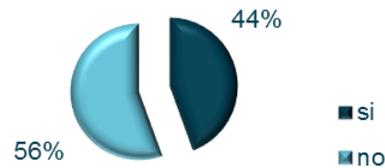


Gráfico Resultado del ítem 7

Con los resultados obtenidos el cincuenta y seis (56%) respondió que no considera que sus aportes son valorados y escuchados, ya que aun cuando se tiene un jefe con capacidad de atender las solicitudes y aportes, en cuanto a procedimientos organizacionales; es necesario e importante considerar aspectos recreativos; para fortalecer la comunicación ascendente y participativa; y de este modo ser responsables de las decisiones que afecta su entorno inmediato.

Ítems 8: ¿Considera que su trabajo es interesante y retador?

Tabulación de la respuesta ítem 8 de la entrevista:

Tabla N° 8

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N°8

Item 8

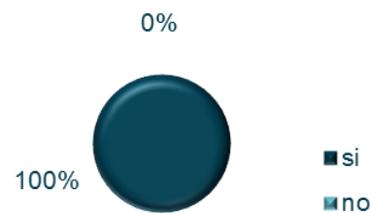


Gráfico Resultado del ítem 8

El cien (100%) respondió que sí, considera que su trabajo es interesante y retador, es una actividad de mucho riesgo y alta responsabilidad y donde una buena condición física es necesaria.

Ítems 9: ¿Se siente comprometido(a) con el trabajo que realiza?

Tabulación de la respuesta ítem 9 de la entrevista:

Tabla N° 9

Alternativa	Número de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaborador por el autor

Gráfico N°9

Item 9

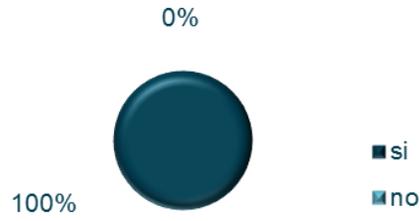


Gráfico Resultado del ítem 9

Los resultados muestran que el cien (100%) respondió que sí, se siente comprometido con el trabajo que realiza.

5.2. Focus Group:

Esta técnica permitió conocer la opinión de los colaboradores con relación a su percepción del ambiente laboral; y el mismo conto con la presencia siete (7) choferes y las actividades se llevaron a cabo en un salón de conferencias, previamente reservado por la gerencia general el día 09 de Febrero de 2013.

De acuerdo con la estructura del focus group estuvo dirigido a adultos de clase social media baja y su ocupación es choferes.

Se hizo una presentación general por parte del moderador; donde se presentó una breve reseña de su perfil, quien era, se explicó el propósito, objetivo y duración de la dinámica.

Se realizó una dinámica con la finalidad de romper el hielo, la cual consistió en: Se entregó hojas de papel y lápiz para describir a través de una representación gráfica a la pregunta de ¿Cómo se siente en NEANSA C.A.? Las respuestas que se obtuvieron se presentan a continuación:

a) “Cara feliz porque me gusta porque me tratan bien; no me regañan” b) “Cara seria; me siento respetado; sin embargo me gustaría un contacto directo” c) “Cara llorosa; me siento triste porque tengo fallas en los camiones y estoy paralizado” d) “Cara triste”; porque quisiera más compartir entre nosotros, conocer como nos ve; en relación al trabajo (si está bien o no), e) Signo de interrogación; por falta de comunicación, yo trato de molestar lo menos posible, sin embargo me gustaría que me reconozcan mi trabajo; como nunca me han dicho nada yo pienso que lo estoy haciendo bien.

Posteriormente se les invito a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Consideras que en esta organización se interesan por reconocer el trabajo bien hecho?

Los colaboradores coincidieron en sus respuestas indicando que en la empresa no se interesan por reconocer el trabajo bien hecho; ya que no se hacen gratificaciones orientadas a “empleado del mes”; “años de servicio”, “mensaje de felicitación o no”, “puntualidad”, “manejo adecuado de la carga”. Aun cuando somos responsables de la ruta y de la carga asociamos que si nos dan más carga está bien hecho.

2. ¿Creen que en esta empresa reciben el apoyo necesario para ejecutar de forma adecuada su trabajo?

Las respuestas coincidieron en que reciben el apoyo necesario para ejecutar de forma adecuada el trabajo; sin embargo requieren espacios y atención para retroalimentación, compartir chistes, juegos, anécdotas, el día a día.

3. ¿Consideran que en esta organización el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?

Las respuestas a esta pregunta fueron bastante homogéneas y todos respondieron en que la empresa necesita mejorar el proceso y los canales de comunicación para fortalecer el trabajo del día a día, las relaciones

interpersonales y sobre todo estar enterado de las necesidades y problemas que se tienen. La comunicación es sólo por teléfono, no existen las reuniones cara a cara, notificaciones, mensajes, chat, no se tienen eventos de compartir entre todos, vemos al jefe esporádicamente.

Las fallas importantes, expuestas se asocian a:

- a) Falta de motivación al personal
- b) Fallas en los camiones
- c) Mal trato en algunos clientes hacia los choferes
- d) Condiciones adecuadas al momento de hacer las entregas, falta de un ayudante, hay un cliente donde el regreso de la carga no se paga.

Paso seguido, completado las preguntas específicas, se les invito al cierre de la dinámica; de acuerdo a:

1. ¿De qué manera creen que pueden ser atendidas sus inquietudes?

Las respuestas coincidieron en que se pueden crear mecanismos de comunicación, donde cara a cara se pueda mencionar las necesidades, medios que incorporen alternativas, tales como: hacer reuniones para informar o sencillamente para hablar de los problemas del día a día y evitar las confusiones, tener notificaciones escritas para asignación de tareas y problemas de tipo operativo; fomentar eventos de compartir, mensajes, cercanía que contribuyan a la gratificación.

2. Mencionar una palabra que defina cómo se sintieron después de la actividad

Las respuestas que se obtuvieron se presentan a continuación:

- a)“Lo que más me gusto es que estamos comprometidos con la empresa y con los cambios, creo que eso es importante” y “también estoy seguro de que los jefes van a aceptar cambios porque ellos son

personas buenas, nos tratan bien y eso me mantiene aquí, por eso creo que van a tomar en cuenta nuestras opiniones”; b)“A mí me gusto todo y me divertí, pase un rato diferente y siento que aprendí”; c)“A mí me gustaría que tengamos más dinámicas como estas, pudimos compartir entre nosotros, hicimos chistes, juegos; en verdad me gustaría saber si todo lo que dijimos lo van a tomar en cuenta los jefes, yo creo que si porque todos estuvimos de acuerdo, no hubo tantas diferencia en las respuestas”.

Al analizar los datos obtenidos, con la aplicación de los instrumentos, se presenta la interpretación de los mismos:

- Los resultados, permiten observar la reducida preocupación de la organización por una estructura adecuada, para la gestión de su comunicación interna, que les permita cuidar de los colaboradores, lo cual se podría ver reflejado negativamente en el nivel externo de la organización.
- Crisis en la comunicación interna de la empresa, generados por la disminución del contacto físico y espacios de encuentro entre los empleados y la gerencia general, a excepción de lo estrictamente laboral.
- No se cuenta con medios de comunicación interno que faciliten la retroalimentación para la premiación, reconocimiento por el trabajo bien hecho, evaluación de procesos, inconformidades y necesidades.
- La ausencia de canales formales estructurados, con diseños impactantes y llamativos, conlleva al uso de medios informales, como el voz a voz, lo cual permite las conversaciones abiertas e informales que pueden derivar en aumento de la incertidumbre.

- Carencia de espacios de bienestar y de contacto en donde la gerencia se comunique con sus trabajadores tratando información relacionada con recreación y otros aspectos diferentes al tema laboral.
- Ausencia de reconocimiento hacia los colaboradores, quienes desean ser recompensados justamente y escuchadas sus ideas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados arrojados muestran que la percepción y ambiente laboral de NEANSA, es realmente “Muy buena”, con base en lo descrito en los análisis de los resultados del presente estudio; con oportunidades de mejora principalmente en las dimensiones referidas a comunicación y motivación de sus colaboradores; donde se identifican fallas importantes.

En este sentido, se pudo afirmar que sí los colaboradores de NEANSA, con base en las dimensiones evaluadas en este estudio se siente muy bien, es necesario atender las variables con áreas de mejora para lograr cambios en sus procesos organizacionales y clima laboral.

A través de este estudio se evidenció la necesidad de tener una buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

Con esta investigación se comprobó que la organización requiere diseñar un Plan de Comunicación Interna basado en la Motivación de los colaboradores, la cual se oriente en atender las dimensiones de comunicación y motivación, ya que, con base en los resultados y el análisis descritos son las que impactan negativamente sobre el Clima Organizacional.

RECOMENDACIONES

En general los empleados están conformes con el clima organizacional del lugar donde trabajan y por ende se puede decir que la motivación, compromiso y espíritu de los empleados es buena, aunque se podría mejorar mediante algún tipo de dinámicas de grupo, para estimular y así aumentar el desarrollo organizacional favorablemente.

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

Como en toda organización es necesario ahondar un poco más en esta, ya que como se ha visto las características de motivación y de clima organizacional hacen inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la empresa, con sus valores.

Puede considerarse el desarrollo de un programa de intervención integral hacia el recurso humano que replantee el diseño y permita mejorar las comunicaciones. Con las siguientes pautas:

- 1.- Sensibilización hacia el cambio organizacional a través de actividades que conlleven a reforzar e integrar la misión y visión institucional en la que están inmersos.
- 2.- Estimular procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendente y descendente que viabilicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al cliente interno y externo.
- 3.- Promover la participación de los miembros de la empresa en NEANSA, difusión y consecución de actividades de celebración y /o reconocimiento

institucional que favorezca la horizontalidad de las relaciones de integración social.

4.- Promover las actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucionales necesarios para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

5.- Recompensar puede ser escuchar, involucrar y hacer partícipe a los colaboradores.

6.- Procurar un buen ambiente de trabajo es una buena recompensa al esfuerzo.

La gerencia debe estar atenta ante los retos que demanda el mercado de este sector con todos sus alcances, repercusiones, especialmente lo que la competitividad está presentando en pro de la conquista de mercados.

Lo cierto es que hoy más que nunca, la gerencia debe propiciar un clima de confianza mutua, compartir la visión del proceso global del mejoramiento organizacional. Crear un espacio protegido para fortalecer las relaciones jefe-colaborador y ser escucha activo en el proceso de comunicación.

Referencias Bibliográficas

- ✓ Arias, G. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración* (3ª Ed.). Caracas - Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- ✓ Arnau (2006). *Metodología de la investigación y diseño*. En J. Arnau y H. Carpintero (Eds). *Tratado de Psicología General: Historia, teoría y método*. Madrid, España: Alhambra
- ✓ Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2a Ed.). Pearson Education.
- ✓ Bowers, D.G y Taylor, J.C (1972). *Survey of Organizations. Institute of social research*. University of Michigan, 71-119.
- ✓ Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las Organizaciones* (5ª Ed.). México D.F., México: Trillas.
- ✓ Chaing, Martín y Nuñez. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (2ª Ed.). Madrid, España: Comillas.
- ✓ Chiavenato I. (2000). *Administración, Proceso administrativo*. (3a Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- ✓ Cohen, W. (2003). *Como ser un consultor exitoso* (2ª. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- ✓ Cummings y Worley. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8ª Ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- ✓ Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8º Ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- ✓ Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. 1998. Toward a social context theory of the human resource management- organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8: 235–264.
- ✓ Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. 1999. Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, 25: 385– 415.

- ✓ French y Bell. (1996). *Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5° Ed.). Juárez, México: Pearson Educación.
- ✓ Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa* (1ª Ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.
- ✓ Forehand y Gilmer. (1964). "Environmental variation in studies of organizational behavior". Pág 361-382. *Psychological Bulletin*.
- ✓ Gibson, J y otros autores (1998). *Organizaciones* (1ª Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- ✓ Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de [http://www. Monografías.com/trabajosclior.shtml](http://www.Monografias.com/trabajosclior.shtml)
- ✓ Guillén y Guil. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (2ª Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- ✓ Guízar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones* (3ª Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- ✓ Gonzalez, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, España.
- ✓ Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructuras y Procesos* (3ª Ed.). Bogotá, Colombia: Carvajal, S.A.
- ✓ Hellriegel, Jackson y Slocum. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (9° Ed.). México D.F., México: Thompson.
- ✓ Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3a Ed). México D.F., México: McGraw-Hill.
- ✓ Jones, A. P., & James, L. R. 1979. *Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23: 201–250.

- ✓ Kerlinger N., Fred. (1985). *Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología* (2ª Ed). México D.F., México: McGraw-Hill.
- ✓ Litwin y Stringer (1968). *Medición del clima organizacional*. Recuperado el 08 de Febrero de 2013, de <http://www.Monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- ✓ Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones* (1ª Ed.). Barcelona, España: Ariel Economía.
- ✓ Nadler y Tushman. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva* (2ª Ed). México D.F., México: Ediciones Oxford.
- ✓ Naylor, T. (1979). *Corporate Planning Models*. Reading, MA: Addison-Wesley. Recuperado el 08 de enero de 2013, de <http://mansci.journal.informs.org/content/28/10/1166.short>
- ✓ Pagano, R. (2008) *Estadística para las ciencias del comportamiento* (8ª Ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- ✓ Ramirez, T. (2006) *Como hacer un proyecto de investigación* (1ª Ed.). Caracas., Venezuela: PANAPO.
- ✓ Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (7ª Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación* (3ª Ed.). Caracas., Venezuela: PANAPO.
- ✓ Schein, Edgard H. (1969). *Consultoría de Procesos.- su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, 1973. *Psicología de la Organización* (1972): Prentice-Hall.
- ✓ Schneider, B, & Reichers, A. (1983). *ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES*. *Personnel Psychology*, 1983, 36.
- ✓ Stephen, C. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (1ª Ed.). Madrid., España: Paidós Ibérica.
- ✓ Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. En R. Tagiuri, y G.H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a concept*.

Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

- ✓ Tamayo y Tamayo. (2000). *El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación* (3ª Ed.). México D.F., México: Limusa-Willey
- ✓ Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín, Universidad EAFIT. p387.
- ✓ Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y maestría y Tesis Doctorales* (2ª Ed.). Caracas: UPEL
- ✓ Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercadeo y sociedad* (4a Ed.). Buenos Aires, Argentina: De las Ciencias.
- ✓ Werther, W. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. (1º Ed.). México D.F., México: MacGraw-Hill.
- ✓ Yaber y Valarino. (2010). *Metodología de la Investigación: Paso a Paso* (3ª Ed.). México D.F., México: Trillas.

ANEXOS

ANEXO A

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL **EN NEANSA C.A.**

Entrevista Semiestructurada

Este instrumento tiene la finalidad de conocer su opinión con respecto al Clima Organizacional que usted percibe en asuntos laborales y no laborales.

Es importante resaltar que la información que suministre a través de este instrumento es estrictamente confidencial y permitirá ejecutar acciones que mejoren su satisfacción y productividad en el trabajo.

Instrucciones de la Entrevista Semiestructurada

- Escuche cuidadosamente cada uno de los planteamientos realizados.
- Debe responder a todos los enunciados.
- Responda con sinceridad a cada uno de los planteamientos.
- No hay respuestas verdaderas o falsas, sino respuestas que se correspondan realmente con su opinión.
- Este instrumento debe ser completado el mismo día de su recibimiento.

1	¿Cómo mide sus prioridades? ¿Recibe Ud. apoyo de su supervisor para realizar ciertas actividades?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
2	¿Considera que en esta empresa cuidan de Ud. y de sus actividades?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
3	¿Los canales de comunicación son claros y se realiza una comunicación directa y franca?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
4	¿Considera que toman en cuenta sus opiniones y aportes?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
5	El trato que recibes en este momento ¿Es justo? Denos su opinión de cómo se puede mejorar.
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

6	Según su percepción ¿Todos las personas que laboran en la organización son tratadas de la misma forma o existe favoritismo?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
7	¿Considera que sus aportes son valorados y escuchados?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
8	¿Considera que su trabajo es interesante y retador?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
9	¿Se siente comprometido(a) con el trabajo que realiza?
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

ANEXO B

Focus Group diseñado para Servicios Globales de Transporte

NEANSA C.A.

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores con relación al Clima Organizacional en NEANSA C.A.

Segmento a Investigar: Adultos de clase social media baja y su ocupación es choferes.

Guía del Moderador:

- Presentación
- Explicación Introdutoria
- Rompimiento del Hielo
- Preguntas Específicas
- Preguntas de Cierre
- Agradecimiento por la Participación

Presentación

1. Presentación del moderador, para que los colaboradores se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas.
2. Motivo de la Reunión: Se explicará el motivo por el cual han sido convocados.
3. Presentación de los colaboradores: Cada persona tendrá un tiempo para decir su nombre y años de antigüedad en la empresa.
4. Tiempo de Duración: La Técnica tendrá una duración de cuarenta y cinco (45 min).

Explicación Introdutoria para la Sesión

1. Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
2. Si tiene alguna opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que la haga saber.
3. ¿Tienen alguna pregunta?

Rompimiento del Hielo

Para romper el hielo se les realizará la siguiente pregunta:

1. En la siguiente hoja, describa con un dibujo ¿Cómo se siente en NEANSA C.A.?

Preguntas Específicas

1. ¿Consideras que en esta organización se interesan por reconocer el trabajo bien hecho?
2. ¿Creen que en esta empresa reciben el apoyo necesario para ejecutar de forma adecuada su trabajo?
3. ¿Consideran que en esta organización el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?

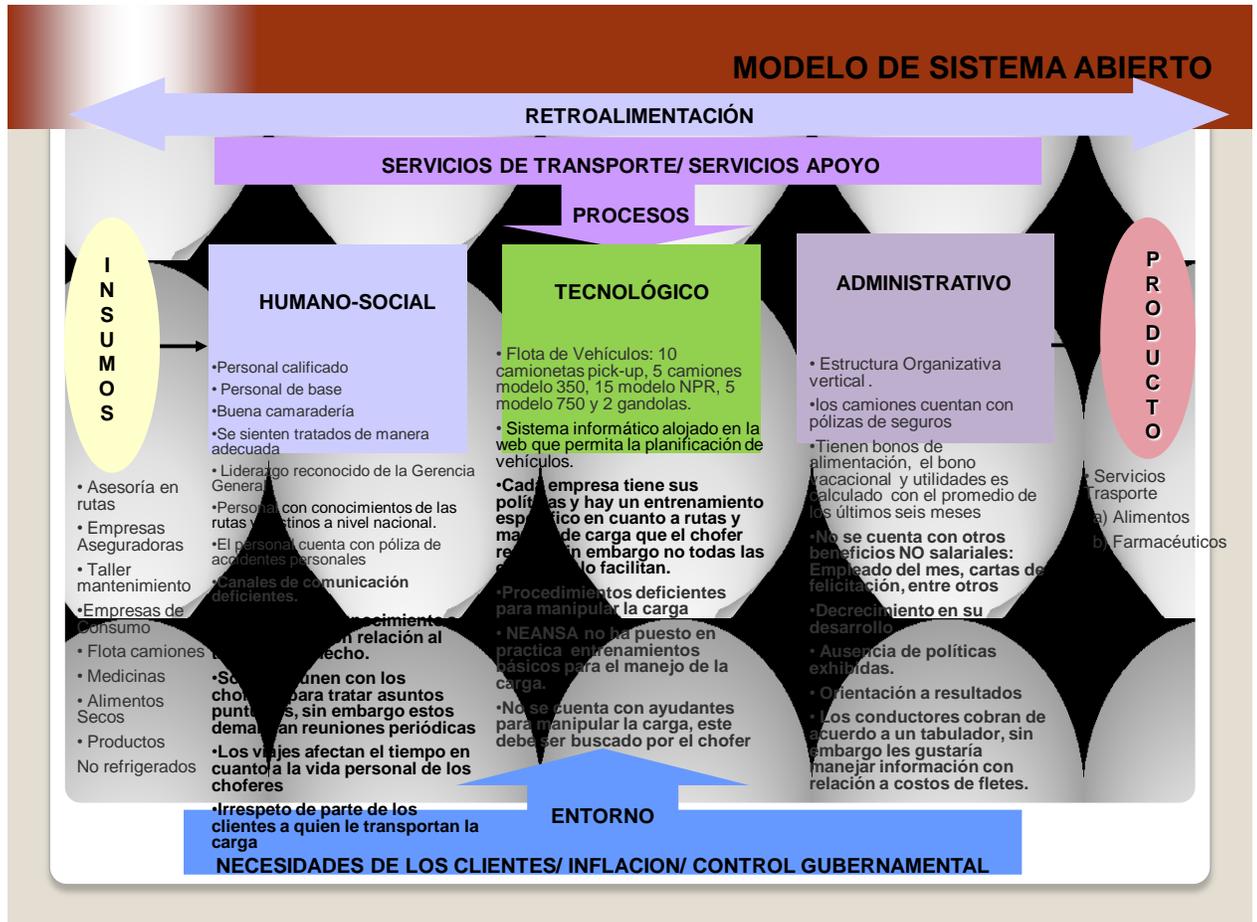
Preguntas De Cierre:

1. ¿De qué manera creen que pueden ser atendidas sus inquietudes?
2. Mencionar una palabra que defina cómo se sintieron después de la actividad

Agradecimiento por la Participación: Se les agradecerá a las personas por su participación y se les invitará a un refrigerio.

ANEXO C

Modelo de Sistema Abierto para visualizar la empresa de Servicios Globales de Transporte NEANSA C.A.



Fuente: Elaboración Propia