

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



**DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA MATERIALES ELECTRICOS
MONAGAS, C.A. (MEMCA), MATURIN - MONAGAS**

Autores:

Betancourt R., Juan Carlos
Valera, Yovanina

Trabajo Final del Área de Concentración de Psicología presentado como
requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos
Humanos

MATURÍN, OCTUBRE 2004

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO MONAGAS
MATURIN**



**DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA MATERIALES ELECTRICOS MONAGAS,
C.A. (MEMCA), MATURIN - MONAGAS. 2004**

AUTORES:
Betancourt R. Juan C.
Valera Yovanina

APROBADO POR:

Prof. Miralia Guillén

Prof. Inoldo Castañeda

Prof. Luz Natera

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a dios por sus bendiciones con las que nos ha colmado en todos los momentos de nuestras vidas, y por darnos fuerzas para seguir adelante.

A nuestra máxima casa de estudios, la universidad de oriente (núcleo Monagas), porque sin ella como institución no hubiese podido lograr este objetivo.

A la prof. Maria Laura del Castillo por brindarnos todo su apoyo y colaboración en los momentos en que más lo necesitamos.

A todos los Prof. que a lo largo de nuestros estudios han depositado su confianza, amistad y conocimientos en nosotros, en especial: Inoldo Castañeda, Luz Natera y nuestra Tutora Miralia Guillen

A mis Padres Carlos y Elina por apoyarme en todo momento, a mis hermanos por darme aliento para seguir adelante. A mi gran familia por estar siempre conmigo.

A la familia Macaluso Granado y muy especialmente a Gina y Tomasino por siempre querer lo mejor para mi.

A mi novia, amigos y compañeros por ser consecuentes y solidarios.

(Gracias)

Juan Carlos y Yovanina

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en Memoria de Familiares y Amigos que por causa del Destino ya no están con nosotros ellos son: Mi Abuelo Carlos Castro, quien a pesar de ser una persona que no sabia leer ni escribir dejo en mi, a través de sus palabras, valores y enseñanzas dignas de admiración. A mi tío Francisco Romero “Mi Pobre Tío”, gracias amigo por todos los consejos y buenos momentos que nos brindaste en tu corta estancia con nosotros. A mi amigo Jesús Martínez siempre pendiente-pendiente por mi futuro académico a quien le agradezco por eso, y por ser una persona en que siempre pude confiar.

JUAN CARLOS

DEDICATORIA

La culminación de este trabajo final de grado lo dedico en primer lugar a Dios todo poderoso, por darme vida, y por guiarme en mi camino, enseñándome a diferenciar entre lo bueno y lo malo. Y sobre todo por haberme bendecido dándome la oportunidad de lograr mi meta.

A mi mama (Dennis) quien me ha inculcado desde el principio la importancia de estudiar y prepararme para llegar a ser alguien en la vida, y por haberme brindado todo el amor de madre, la confianza y el apoyo tanto moral como económico a lo largo de mi carrera. Te quiero

A mi abuelita Sara Valera; quien ha sido el pilar fundamental de mi familia, te quiero Abuelita, que Dios me la bendiga y le de salud y larga vida.

A mi esposo Dubini Velásquez por haberme ayudado y comprendido en toda mi carrera **Te amo mi amor.**

A mi hijo precioso Dubini Alejandro, por ser mi alegría y mi entereza para lograr y llegar hasta donde estoy **Te amo mi bebe.**

A mi hermana (Maria Alejandra), que me sirvió de ejemplo y motivo de esfuerzo en todas mis luchas, te deseo lo mejor del mundo hermanita.

A mi Tía Yaneth que ha sido como una madre para mí aconsejándome y acompañándome en todo momento Gracias, Te lo dedico.

A mis tías y tíos Moraima, Omar, Inés, Mauricio, Edgar, Enrique los quiero muchísimo. **(Que Dios los bendiga)**

A mis primas y Primos Marlin, José Enrique, Abderine, Mauricio, Alex, Armando, Ernestina, Sarait, Leonardo, Carlos, Omar José, Rosana, Andreina, Edgar Ernesto, Sara Elena, esperando que vean en mi un ejemplo a seguir.

A mis compañeros de estudio, les dedico todo el esfuerzo realizado para llegar a este punto, igual los felicito por la lucha que también ha sido para ustedes.

Gracias.

Yonanina Beatriz Valera

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1. Planteamiento Del Problema.....	3
1.2. Delimitacion:.....	5
1.3. Justificacion E Importancia.....	5
1.4. Objetivos De La Investigacion.....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Definicion De Terminos.....	6
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO	9
2.1. Evolucion Historica Del Comportamiento Organizacional.....	9
2.2. Antecedentes De La Investigacion.....	11
2.3. Definiciones Del Comportamiento Organizacional.....	12
2.4. Importancia Del Comportamiento Organizacional.....	15
2.5. Objetivos Del Comportamiento Organizacional.....	16
2.6. Bases Teoricas.....	17
2.6.1. Variables del nivel individual.....	19
2.6.2. Variables a nivel de grupo.....	27
2.7. Estructura Organizacional.....	33
2.7.1 Importancia del Estudio del Ambiente Organizacional.....	34
2.7.2 Características Organizacionales.....	35
2.7.3. Tareas y funciones del puesto de trabajo.....	36
2.8. La Empresa Y Sus Generalidades.....	36
2.8.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	36
2.8.2. Objetivos de la Empresa.....	39
2.8.3. Misión o Visión de la Empresa.....	39
2.8.4. Estructura de la Empresa.....	39
CAPITULO III.....	41
MARCO METODOLOGICO.....	41
3.1. Tipo De Investigacion.....	41
3.2. Nivel De Investigacion.....	41
3.3. Poblacion.....	42
3.4 Procedimiento Y Tecnicas De Recoleccion De Informacion.....	43

CAPITULO IV 44
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 44
CAPITULO V 72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 72
 Conclusiones 72
 Recomendaciones 74
BIBLIOGRAFIA 76
ANEXOS 79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	44
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA EDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	44
GRÁFICO N° 2	46
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL SEXO O GÉNERO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	46
GRÁFICO N° 3	48
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL ESTADO CIVIL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	48
GRÁFICO N° 4	50
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL NIVEL EDUCATIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	50
GRÁFICO N° 5	52
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL TIEMPO DE SERVICIO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	52
GRÁFICO N° 6	54
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE LA MOTIVACIÓN AL REALIZAR EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	54
GRÁFICO N° 7	56
DISTRIBUCION PORCENTUAL EN RELACIÓN A COMO PERCIBEN EL CLIMA LABORAL LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA.....	56
GRÁFICO N° 8	58
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE CON QUE FRECUENCIA PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA.....	58
GRÁFICO N° 9	60
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE SI EXISTE IGUALDAD EN LA ASIGNACIÓN DE BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA.....	60
GRÁFICO N° 10	62
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE CUAL DE ESTAS OPCIONES ES CAUSA DE CONFLICTO EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA.....	62
GRÁFICO N° 11	64
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE PARA QUE SE DA LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA.....	64

GRÁFICO N° 12	66
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE EN QUE DIRECCIÓN SE DA EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA MEMCA.....	
	66
GRÁFICO N° 13	68
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE CÓMO CALIFICAN LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA..	
	68
GRÁFICO N° 14	70
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE LA FRECUENCIA CON QUE SE REÚNEN PARA REALIZAR ACTIVIDADES DEPORTIVAS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA	
	70

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NUCLEO MONAGAS
MATURIN

**DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA MATERIALES ELECTRICOS MONAGAS,
C.A. (MEMCA), MATURIN - MONAGAS. 2004**

Autores:
Betancourt, Juan Carlos
Valera, Yovanina

Octubre, 2004

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue estudiar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A por medio de la descripción de las características individuales, las relaciones de grupo, la identificación de los procesos grupales y el estudio de las variables psicológicas. Para ello se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo. Los datos se recolectaron por la observación directa y un cuestionario aplicado a una población de veinticinco (25) personas que representan el total de la población. Los resultados obtenidos se tabularon manualmente y se presentaron en gráficos de distribución porcentual, arrojando como conclusiones, que la mayoría de los empleados se encuentran en edad adulta, de estado civil casado y de sexo masculino. En lo que se refiere a los procesos grupales se observó que el personal no participa en la toma de decisiones, presentan conflicto por una comunicación inadecuada, además de sentirse desmotivados y descontentos por la preferencia de los dueños hacia un grupo que disfruta de algunos beneficios. A pesar de esos conflictos las relaciones interpersonales son armoniosas, aun cuando necesitan desarrollar con más frecuencia reuniones que fomenten la integración de los miembros a la organización.

INTRODUCCION

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las estructuras no pueden ser vistas como entes aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica y multidisciplinaria en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y canalizar las inquietudes de sus trabajadores, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

El tema de esta investigación está centrado en el diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Material Eléctricos Monagas, C.A. El cual permitió a los dueños conocer las necesidades de sus empleados, detectar los aspectos que desfavorecen el buen desempeño de sus labores, conocer si los trabajadores se sienten a gusto y motivados; con la finalidad de realizar las medidas correctivas que conlleven a la optimización de la organización y los procesos de trabajo.

El mismo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, limitaciones, objetivos, justificación y definición de términos.

Capítulo II: Bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización es un sistema social, es la expresión de una realidad: política, cultural, económica, donde coexisten diversos criterios que deben estructurarse en armonía, para garantizarse un equilibrio dinámico y donde participa un conglomerado humano que se interrelaciona de una manera particular al realizar las actividades y funciones que le son asignadas a los empleados. Cualquier intento de entender por qué las personas se comportan del modo en que lo hacen en las organizaciones, requiere cierto grado de comprensión. Los gerentes emplean un tiempo considerable evaluando el ajuste entre los individuos, las responsabilidades de los cargos y la eficacia.

Las organizaciones marcan las pautas y estrategias para producir mejores resultados, por lo que ellas se entienden como elementos o entidades que administran recursos, programas, proyectos, servicios y actividades. Las mismas están conformadas por personas, de cuyo comportamiento y desempeño depende, en gran medida el éxito, por lo que es necesario centrar la atención en el recurso humano, como lo más valioso de la organización, ya que los individuos son seres inteligentes, con creatividad, sentimiento y pensamiento propio y no deben ser considerados como máquinas.

Por otra parte es necesario que los directivos también se planteen conocer cómo influyen las diferencias individuales en el comportamiento organizacional, ya que éste, dentro de la organización es complejo, debido a que es afectado por las variables del entorno y otros factores. Deben reconocer también la dificultad inherente que existe cuando se trata que las personas actúen y piensen como la organización lo desee, porque desde esta perspectiva podrían controlar los acontecimientos.

En el comportamiento organizacional deben considerarse algunos elementos vitales para el funcionamiento de una organización, entre los que se destacan; comunicación afectiva, establecimiento de metas y objetivos claros y precisos, clima organizacional adecuado, motivación y grandes expectativas de logro, entre otros, recordando que todos ellos contribuyen al aumento de la productividad.

En el caso específico de la empresa MEMCA, se observó un trato inadecuado de los empleados hacia los clientes, un continuo ausentismo, un personal que no participa en la toma de decisiones, un ambiente de conflicto general y una comunicación inadecuada, además se percibe desmotivación al no ser tomadas en cuenta las necesidades de los trabajadores, ni de sentirse incentivados de ninguna manera por la gerencia, es por ello que surge la inquietud de estudiar el comportamiento organizacional en dicha organización, en virtud de que es importante que los gerentes estén pendientes de lo que realmente acontece en el entorno laboral, enfatizando en los factores que determinan el rendimiento y la eficiencia gerencial y así lograr el máximo de productividad y eficiencia de sus empleados.

1.2. DELIMITACION:

La investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la Empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A. (MEMCA) Maturín - Monagas, ubicada en la Avenida Bicentenario de la ciudad de Maturín, Estado Monagas, durante el lapso comprendido desde el mes de Mayo al mes de Septiembre de 2.004.

1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Desde estas perspectivas esta investigación servirá como marco referencial a otras empresas que quieran estudiar la problemática planteada buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

La realización del estudio del comportamiento organizacional de los trabajadores de la Empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A., Maturín - Monagas, es relevante para la gerencia, por cuanto permitirá conocer el cómo y el por qué del comportamiento del personal que labora en ella, a fin de prever y planificar estrategias innovadoras para el aprovechamiento máximo de las potencialidades de los trabajadores.

También aportará beneficios para los empleados, por cuanto se conocerán y se tomarán en cuenta sus necesidades, habilidades, inquietudes y expectativas que deben ser consideradas para el éxito de la empresa.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1. Objetivo General.

Diagnosticar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa “Materiales Eléctricos Monagas, C.A.” (M.E.M.C.A.), Maturín - Monagas 2.004.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Describir las características individuales de los empleados de la empresa
- Identificar los procesos grupales como liderazgo, toma de decisión, comunicación, conflicto en los empleados de la empresa MEMCA.
- Estudiar las variables psicológicas, motivación, percepción, personalidad en los trabajadores de la empresa MEMCA
- Describir la relación de grupo de los trabajadores de la empresa MEMCA.

1.5. DEFINICION DE TERMINOS

Ambiente: Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de las organizaciones. (Robbins, 1996, p.6)

Comportamiento Organizacional: Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas. (Robbins, 1996, p.6)

Campo interdisciplinario dedicado a la mejor comprensión y administración de las personas en el trabajo. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.455)

Estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, como individuos y grupos, actúan en las organizaciones. (Davis y Newstrom, 2002, p.556)

Motivación: Factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. (Stoner, 1999, p.154)

Intensidad del impulso que lleva a una acción. (Davis y Newstrom, 2002, p.566)

Procesos psicológicos que generan y dirigen el comportamiento orientado a objetivos. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.457)

Conflicto: Desacuerdo en cuanto a la asignación de los recursos o enfrentamientos en cuanto a metas, valores. Se pueden presentar entre personas o en toda la organización. (Stoner, 1999, p.590)

Situación en que una parte percibe que sus intereses se contradicen con los de otra. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.455)

Personalidad: Características físicas y mentales estables que le dan identidad a la persona. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.457)

Liderazgo: Influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales. (Kinicki, Kreitner, 2003, p.456)

Comunicación: Intercambio interpersonal de información y

comprensión. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.455)

Transferencia de información y su comprensión de una persona a otra. (Davis y Newstrom, 2002, p.556)

Toma de decisiones: Identificación y elección de soluciones que lleven a un resultado final deseado. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.458)

Percepción: Proceso de interpretación del ambiente. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.457)

Visión: que tiene una persona del mundo. (Davis y Newstrom, 2002, p.568)

Habilidad: Característica de estabilidad, de la cual depende el máximo rendimiento físico de una persona. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.456)

Grupo: Dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. (Kinicki y Kreitner, 2003, p.456)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. EVOLUCION HISTORICA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Las relaciones humanas han existido desde hace mucho tiempo, aún cuando el arte y la ciencia tratan de manejarlas como nuevas dentro de las organizaciones. Anteriormente la gente solía trabajar de forma individual o en grupos pequeños, lo que facilitaba su manejo y control por lo que se hacían la idea de que eran felices con ese estilo de vida, además se consideraban así mismos como privilegiados por contar con un medio de subsistencia.

Las condiciones laborales eran precarias e inestables. La gente prestaba servicio durante horas y en ambientes de suciedad, peligro y escasez de recursos.

Al momento de producirse la Revolución Industrial no mejoraron las condiciones de trabajo, pero se colocó la primera piedra para lograr el mejoramiento de los empleados como consecuencia del aumento de la productividad en las empresas y la adquisición de nuevos conocimientos por parte de los encargados de la administración del personal. Todo esto colaboró para que les fueran concedidos mayores salarios, reducción en los horarios y un incremento en los niveles de satisfacción.

Por los años 1800 en un ambiente industrial nuevo, el joven galés

Robert Owen propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se opuso a la contratación de menores, educó a sus empleados en aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo (Davis, 1991, p.7).

Cabe resaltar aportes de figuras como Adam Smith y Charles Babbage ellos pusieron de manifiesto la importancia de la división del trabajo, ya que aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, ahorrando el tiempo que se perdía en el cambio de tareas. (Robbins, 1996, p. 2).

A principios del siglo XX, surgió la administración como campo de estudio, gracias a las teorías de Frederick W. Taylor que ofrecían recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades administrativas.

En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, incluyeron el estudio de la conducta humana en el trabajo en la Universidad de Harvard, tomando como base que una organización es un sistema social y el trabajador, es sin duda, el elemento más importante. (Davis y Newstrom, 1991, p.8).

Para finales de los años 50 las ideas de Abraham Maslow y Mc Gregor captaron la atención de los administradores, su propuesta consistió en modificar las estructuras organizacionales y administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados.

Siguiendo toda esta dirección de aportes se deduce que el trabajador no es una simple herramienta sino, una personalidad compleja que interactúa

en grupo, y que a menudo resulta difícil de comprender. Es por ello que el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones ha ido fortaleciéndose y se ha desarrollado hasta convertirse en una disciplina bien definida denominada comportamiento organizacional.

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

A nivel regional se han hecho varias investigaciones acerca del comportamiento organizacional dentro de las que destacan la de: Barreto M. Y Santil E. (2002), las cuales diagnosticaron el comportamiento organizacional de los trabajadores en las divisiones de administración, recursos humanos y servicios técnicos de la constructora Raytin, C.A. Sucursal Maturín, basándose en los siguientes objetivos específicos: indagaron las características individuales de los empleados, estudiaron los procesos de grupo y determinaron si las funciones ejercidas por los trabajadores de las divisiones en estudio están acordes con las características estructurales de la organización.

Se concluyó lo siguiente: con respecto a las características individuales se constató que el personal estuvo conformado en su mayoría por gente joven que tiene poco tiempo laborando, las cuales conocen con claridad los objetivos de la empresa y dan lo mejor de sí en cada actividad realizada, aunque consideran que no son remunerados de manera justa. En lo referente a los procesos de grupo, existen aspectos que necesitan ser mejorados dentro de los cuales figuran los conflictos generados por expectativas insatisfechas en cuanto a salarios tareas y ascensos.

Por otro lado se debe otorgar a los trabajadores cierto grado de

participación en la toma de decisiones cuando la situación así lo permita.

Otro estudio realizado en la Universidad de Oriente es de: De Haseth, Cheryl y La Greca Víctor (2000), los cuales investigaron el estudio del comportamiento organizacional del personal administrativo del servicio estatal de atención al menor (SEAM), seccional Maturín, basándose en los siguientes objetivos específicos: revisaron las características individuales de los empleados, describieron los procesos de grupo presentes y estudiaron las variables estructurales del instituto.

Se concluyó lo siguiente: con respecto a las características individuales se constató que el recurso humano presenta aspectos semejantes entre si como los valores personales, niveles de maquiavelismo, actitudes, habilidades. En lo referente a los aspectos grupales existió un aspecto que necesitaba ser mejorado el cual se relacionaba al manejo de los conflictos, mientras que el resto de los procesos se daban de manera adecuada. Mediante el estudio del tercer factor estructura organizacional, se determinó la presencia de deficiencias que requerían atención inmediata.

2.3. DEFINICIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la definición dada por Robbins (1999) el Comportamiento Organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el Comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional”. (p.7).

Esto significa que el Comportamiento Organizacional es un área que

estudia lo que la gente hace en una organización y como ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma, por lo que resulta vital establecer una estrecha relación entre los gerentes y los empleados para conocer todas sus expectativas, necesidades y proporcionar alternativas que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, la estructura de los grupos, el aprendizaje, las actitudes, manejar conflictos y disminuir la tensión en el trabajo.

Uno de los retos más importantes y amplios que enfrentan las organizaciones es adaptarse a la gente que es diferente. El termino usado para describir ese reto es la “diversidad de la fuerza laboral, y la misma está dirigida a las diferencias entre personas de una misma organización. La diversidad de la fuerza laboral significa que dentro de una organización se encontrarán personas con distintos valores, culturales, estilos de vida y preferencias, por lo que esta diversidad tiene implicaciones importantes para la práctica de la gerencia.

La variable “cultura” ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional; sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir, puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un

compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

Los gerentes necesitan cambiar su filosofía para reconocer las diferencias y reconocerlas de manera tal, que les eviten a sus empleados una discriminación. Para esto se requiere que el gerente aplique estrategias acertadas para mejorar la toma de decisiones y propiciar un clima organizacional adecuado.

Davis y Newstrom (2002) lo definen también como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (p. 10)

Por todo lo anteriormente dicho, reafirmamos que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. Asimismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra conjuntar aportaciones de otras diversas disciplinas de las ciencias sociales como la psicología, la antropología, la sociología, las ciencias políticas, entre otras (www.ilustrados.com).

2.4. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigirlas es necesario comprender su funcionamiento. Las instituciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; no obstante las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Igualmente brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de individuos en la organización. También facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que se intercalan dos personas (dos compañeros de trabajo o un superior y un subordinado). El comportamiento organizacional es valioso para examinar las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Además permite ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa, mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, servirá de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano, así como ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales. (www.ilustrados.com)

2.5. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Los cuatro objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. El primer objetivo es describir sistemáticamente como se comportan las personas en condiciones distintas, lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Un segundo objetivo es entender porque las personas se comportan como lo hacen, los administradores se frustrarían mucho si solo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes; por ende los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones. Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los

administradores son responsables de los resultados de rendimientos, por lo que les interesa de manera vital crear efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas hoy a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficios de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano. (www.ilustrados.com).

2.6. BASES TEORICAS

Una vez definido el comportamiento organizacional, debemos ahora conocer que para su estudio se hace necesario crear un modelo que atienda a tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel de sistemas de organización, en donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la organización. Los tres niveles son análogos a la construcción por bloques y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente tendremos los individuos con sus características propias, luego con ello formaremos el

concepto de grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde uniremos los niveles anteriores como un sistema único.

En el mismo orden de ideas del concepto del comportamiento organizacional debemos conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. Las primeras pueden definirse como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras. (Davis, K. Y Newstrom, J. 2002, p 582)

Entre las variables dependientes tenemos:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Rotación.- es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que

ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

2.6.1. Variables del nivel individual.

Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.

El recurso humano es considerado como el elemento básico más importante de la organización. El individuo es un ser muy complejo, cuyas necesidades, ambiciones y motivos ameritan un análisis minucioso; por tal razón se definirán cada una de las variables individuales que influyen en el comportamiento del mismo dentro de la organización.

2.6.1.1. Características Biográficas.

Existen muchas diferencias individuales consideradas como estables porque no pueden ser cambiadas o modificadas a gusto. Según Robbins (1999), dentro de esta categoría se ubican las características siguientes:

Género: La definición de género, es la “diferencia física y de conducta que se distingue a los organismos individuales, según las funciones que realizan en los procesos de reproducción”

Muchos han sido los debates, mitos y opiniones sin sustento sobre si

las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres. Actualmente no hay ninguna diferencia consistente entre estos dos, ambos poseen iguales proporciones: habilidades analíticas, capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio, sociabilidad, por nombrar algunos.

Es necesario crear cambios significativos en la mentalidad de los directivos, para poder seleccionar a la persona idónea para el puesto requerido sin discriminar a los candidatos por su género.

Edad: Con respecto a esto, las consideraciones han sido negativas durante muchos años. La relación entre la edad y el desempeño en el puesto ha sido ampliamente estudiada. La principal creencia que hay con relación a esto es que el desempeño en el puesto disminuye a medida que un trabajador envejece, es menos probable que renuncie ya que es difícil encontrar nuevamente empleo y los beneficios que recibe por prestaciones de pensión, vacaciones y salarios por hora se incrementan debido a la antigüedad. (p. 51)

Estado Civil: La familia basada en matrimonio confiere a sus componentes un estatus familiar que difiere según la posición que cada uno ocupa dentro de la misma (madre, padre, hijos) y que pueden originar limitaciones o beneficios en la capacidad de obrar, derechos, deberes y cargas.

Existen estudios que demuestran que los empleados casados faltan menos al trabajo que los solteros, conservan por más tiempo sus puestos y muestran más satisfacción, pero no queda claro la cuestión de la causalidad, porque las investigaciones no se han enfocado lo suficiente sobre otros estados civiles.

Número de dependientes: Son muchas las investigaciones que se han realizado sobre la relación entre el número de dependientes que tiene un empleado y su ausentismo, rotación y satisfacción con el puesto, hay una evidencia importante que indica que el número de hijos que tiene un empleado está relacionado positivamente con el ausentismo especialmente entre mujeres. De manera similar, este fundamento parece indicar una relación positiva entre el número de dependientes y la satisfacción con el puesto, esto se justifica pues una familia implica mayor responsabilidad por lo que necesitan estabilidad laboral. En cuanto a la rotación, no existen suficientes investigaciones al respecto. (p. 52).

Antigüedad en el puesto: Esta característica biográfica ha sido objeto de grandes mitos y especulaciones en cuanto a su impacto en el desempeño en el trabajo. Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad - productividad y se ha llegado a concluir que no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad, siempre y cuando laboren bajo iguales condiciones.

Los estudios muestran consistentemente que la antigüedad está relacionada en forma negativa con el ausentismo. En términos de frecuencia de las faltas como el total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por si sola. En lo que respecta a la rotación, la antigüedad se relaciona de forma negativa, de acuerdo con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor predictor de la conducta futura, la evidencia indica que la antigüedad es el puesto anterior de un empleado permite predecir con cierta exactitud su rotación futura. (p. 53).

En cuanto a la satisfacción está relacionada de manera positiva con la antigüedad, lo cual significa que las personas que tienen más tiempo laborando en una misma empresa se sientan más complacidas con los resultados de sus esfuerzos. (Robbins, 1999)

2.6.1.2. Habilidades.

Las personas se diferencian de sus semejantes por ciertos elementos, muchos de los cuales ya han sido mencionados anteriormente.

La habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Es una evaluación actualizada de la que uno puede hacer, las habilidades globales de una persona en esencia están compuestas de dos conjuntos de destrezas: Las intelectuales y las físicas. (Robbins, 1999 p. 119).

Las Habilidades Intelectuales: Son aquellas que se requieren para desarrollar actividades mentales, entre las que se pueden mencionar la aptitud numérica, la comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, deductivo, la memoria, entre otros. (Robbins, 1999 p. 120).

Las Habilidades Físicas: Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares. La energía, la destreza manual, fuerza en los extremos superiores e inferiores, son algunas de las habilidades de este tipo.

Resulta relevante para la gerencia poder determinar las capacidades de un empleado o candidato para que se adecue a las necesidades del puesto.

Las habilidades mentales tienen mayor peso en los niveles superiores de la organización, mientras que la física cobra mayor importancia en los puestos donde se realizan tareas calificadas y estandarizadas en la parte inferior de las organizaciones. (p. 121)

2.6.1.3. Personalidad.

Existen ciertas características específicas que poseen los individuos que los hacen únicos y diferentes a las demás personas esto es lo que se conoce como personalidad.

Se puede decir que la personalidad es el término con que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por si solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. Además implica previsibilidad sobre como actuará una persona bajo diversas circunstancias. (Robbins, 1999, p. 53).

2.6.1.3.1 Atributos de la Personalidad que influyen en el comportamiento Organizacional.

Existen diversas cualidades de la personalidad que son poderosos predictores del comportamiento en las organizaciones, de las cuales se mencionan las siguientes:

Sitio de control: La localización del sitio de control orienta al individuo en la atribución de resultados a factores internos o externos. Esa determinación de factores internos es conocido como "locus de control

interno” y la determinación de factores externos, se le denomina “locus de control externo” (Robbins, 1999, p.95).

El primero de estos localizadores es aquel en el cual el individuo se atribuye la obtención de resultados a sus esfuerzos como persona, es decir, una persona con locus de control interno, tenderá a atribuir resultados positivos, como a aprobar un examen, a sus propias habilidades. En cambio, los individuos con locus de control externo, tenderán a creer que sus actos son producto de circunstancias que escapan a su control inmediato.

Es interesante el impacto del sitio de control sobre el ausentismo. Los internos creen que la salud está sustancialmente bajo su control por medio de hábitos correctos, esto lleva a menores incidencias de enfermedad y, por tanto a un menor ausentismo.

Autoestima: La gente difiere en el grado en el que se gusta o no a si misma a este rasgo se le llama autoestima.

La investigación de la autoestima (AE) ofrece algunos puntos de vista interesantes respecto del comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está relacionada directamente con las expectativas de éxito. Las personas con un autoestima alta creen que tienen más de la habilidad que se necesitan para tener éxito en el trabajo, a su vez tienden a enfrentar más riesgo en la selección de puestos, y es más probable que elijan puestos no convencionales a que lo hagan personas con baja autoestima. (p.98).

Auto control: Una característica de la personalidad a la que recientemente se la ha dado mayor atención se llama autocontrol. Esta se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento a

factores situacionales externos. (p.99).

Las personas con mucho autocontrol muestran una adaptabilidad variable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las señales externas y pueden comportarse de manera diferente en distintas situaciones. Los individuos con gran autocontrol son capaces de presentar fuertes contradicciones entre su personalidad pública y su forma de ser privadas. Las personas con bajo autocontrol no pueden disfrazarse de esta manera. (Robbins, 1999, p.101).

2.6.1.4. Motivación.

El desarrollo y productividad de las organizaciones depende del personal que las hace funcionar; pero existe un número de variables, que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior práctica en el trabajo y sobre todo la motivación.

Duque (1991) afirma al respecto lo siguiente: “Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que con ella logran satisfacer sus necesidades y deseos, tales como: alimentación, vivienda, vestido, esparcimiento”. (p.102).

A su vez, Kreithner y Kinicki, (2003), define la motivación como aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la toma de decisiones voluntarias dirigidas a los objetivos” (p.152).

La motivación en las organizaciones requiere además de una dirección efectiva, capaz de crear y conservar el entusiasmo de todos los empleados hacia el trabajo, por lo tanto, el gerente deberá tener habilidad y capacidad

para motivar las personas a su cargo, para influir en ellos, dirigirlos y mantener una fluidez comunicativa, todo esto determina la eficacia del gerente de trabajo.

2.6.1.5. Percepción.

La percepción desempeña un papel importante en el comportamiento del individuo frente a situaciones determinadas, debido a que el significado concedido a la realidad varía de acuerdo a las características personales del perceptor, los atributos de lo que se percibe y el contexto del ambiente que rodea los objetos o sucesos. Todos vemos las cosas de un modo distinto, los testigos de un accidente de automóvil difieren con frecuencia en sus opiniones respecto a lo sucedido, esto por citar solo un ejemplo. (Robbins, 1996, p. 63).

Las diferencias en la forma en que las personas ven las cosas se atribuyen al concepto de percepción. Cuando más intensa sea la observación que el sujeto hace del ambiente que lo rodea, mayor será su capacidad para recordar y utilizar lo que han captado los sentidos. No hay que olvidar que lo que resulta realmente importante es saber discriminar, de nada sirve tener buena vista o buen oído sino son aprovechados.

Para los efectos del estudio del comportamiento organizacional se enfatiza sobre todo en la percepción social. El estudio acerca de la forma como las personas se perciben entre si se denomina cognición y procesamiento de información social.

Este tipo de percepción es de singular importancia para la gerencia porque es la ventana a través de la cual todos los individuos observan,

interpretan y preparan sus respuestas ante los sucesos y las demás personas esto puede afectar áreas tales como el liderazgo, apreciación del rendimiento, contratación, motivación, comunicación, entre otros. (Robbins, 1999, p. 83).

2.6.2. Variables a nivel de grupo.

El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representará un factor de estudio.

2.6.2.1. Grupo.

Los individuos tienden a relacionarse con otras personas con las cuales se sienten identificados, formando de esta manera un grupo. Kreithner, (2003), lo define como “dos o más individuos que interactuando libremente comparten normas colectivas y tienen una identidad en común”. (p.254).

Los grupos pueden ser formales e informales.

Grupos Formales: Son los que tienen como propósito fundamental ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. El encargado de constituirlo es un gestor de la empresa; estos grupos suelen denominarse equipos de trabajo, comités, círculo de calidad o fuerza de tarea.

Grupos Informales: Sus miembros se agrupan principalmente por motivos amistosos y carecen de estructura formal.

2.6.2.1.1. Conducta de grupo en las Organizaciones.

Dentro de una organización ningún individuo funciona por sí solo, todos son miembros de por lo menos un grupo formal, y la mayoría pertenecen a un grupo informal. Como resultado de ello, este estudio del comportamiento organizacional sería incompleto sino se tomara en cuenta los indicadores de la conducta grupal dentro de la organización, para lo cual se describirán a continuación las variables que la delimitan: comunicación, liderazgo, conflicto, dinámica de poder, entre otras. (Kreithner, 2003, p.255).

2.6.2.1.2. Procesos de Grupo.

a.- Comunicación:

El éxito o fracaso de una empresa puede depender en gran medida de su sistema de comunicación. Por lo tanto, la cualidad fundamental de todo gerente es la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueden trasmitir como deben ser hechas las cosas, qué tipo de tareas y funciones han sido asignadas y a la vez es la forma de poder recibir información que puedan orientar, en la toma de decisiones, liderizar, solucionar conflictos por nombrar sólo algunos.

Robbins (1999) la define como “El proceso por el cual se unifica la actividad organizada, es un proceso esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos los elementos en función de los objetivos de la organización”.

La comunicación realiza cuatro (4) funciones dentro de la organización

y en los grupos: (p. 208).

Sirve para controlar: La comunicación inspecciona el comportamiento de los miembros de varias formas. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que estos comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que obedezcan las políticas, normas y reglas y cuando deben ajustarse a los requerimientos del puesto.

Fomenta la motivación: Esto se pone de manifiesto cuando los gerentes explican a sus empleados lo que deben hacer, cuando los felicitan por sus logros, les aconsejan como mejorar su desempeño. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado, todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

Permite la expresión emocional: La comunicación entre los miembros de grupos informales de la organización sirve como mecanismo para externalizar sus sentimientos y las satisfacciones de sus necesidades sociales. (p. 209)

Proporciona información: Esto facilita la toma de decisiones porque proporcionando información se pueden comparar datos para evaluar e identificar diversas opciones. (Robbins, 1999, p.378).

El proceso de comunicación es uno de los más importantes en una organización ya que el intercambio de información es lo que proporciona a los dirigentes el poder para manejar la empresa a través del conocimiento de

las expectativas, objetivos y problemas del personal. Es por ello que se hace necesario que directivos garanticen un ambiente laboral con condiciones óptimas para que se de este proceso sin contratiempo.

Dirección de la Comunicación.

Dentro de una organización del flujo de la conversación se da en tres direcciones fundamentales: descendente, ascendente y lateral.

Gibson y Donelly (2001), explica estas direcciones de la siguiente manera:

Descendente: Es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización en un nivel inferior descendente.

Ascendente: Se da cuando la comunicación fluye hacia un nivel superior en la organización o grupo.

Lateral: Es la que ocurre entre los miembros de un mismo grupo y/nivel jerárquico dentro de la organización. (p.299).

Las técnicas y conceptos del proceso de comunicación son claros y sencillos pero se vuelven complejos al llevarlos a la práctica. La mayor parte de los conflictos podrían evitarse si existiera una buena comunicación entre las partes que integran una organización.

b. Conflicto.

Las organizaciones son sistemas conformados por individuos con

diferentes ideas, opiniones, creencias, personalidades y puntos de vista, por lo que es factible que se presenten oposiciones al relacionarse y trabajar en equipo.

Según Kreithner y Kinicki, (2003), un conflicto “es todo tipo de oposición o de interacción antagónica. Se basa en la falta de poder, de recursos, o de posición social y en sistema de valores diferentes”. (p.305).

Tipos de Conflictos:

Funcionales: Son los que prestan apoyo a los objetivos de la organización y mejora su rendimiento. Se les puede considerar como constructivos, pues benefician la obtención de las metas de la empresa.

Disfuncionales: Estos ponen trabas al rendimiento de la organización, completamente destructivos, indeseables y resulta necesaria su erradicación total para la armonía de la empresa. (p. 306).

Los gestores de personal deben lograr que los participantes en un conflicto defiendan o critiquen ideas basadas en hechos pertinentes más que en preferencias personales o intereses políticos.

c. Liderazgo.

Durante los últimos 70 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo en los gerentes. Hoy en día, las publicaciones están repletas tanto de teorías como de definiciones y con todo aún se desconocen muchos aspectos relacionados con este tema.

Según Robbins (1999), “El liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”. (p.244).

Los líderes pueden adoptar diferentes estilos que presentan características determinadas. Existen, básicamente, cuatro estilos definidos:

Carismático: Es el que posee cualidades que hace que sus empleados lo sigan.

Democrático: Deja participar a sus trabajadores en la toma de decisiones.

Autocrático: No da participación a sus trabajadores en la toma de decisiones.

Liberal: Da libertad completa pero quien se toma las decisiones importantes es él.

Un líder debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realiza bien las cosas y tiene influencia en la administración superior. Si este carece de competencia, la percepción de sus seguidores respecto a él mermará, y sus relaciones se verán afectadas. (p. 245).

d. Toma de Decisiones.

Una de las responsabilidades principales que lleva consigo las posiciones de dirección es la toma de decisiones. La calidad de las

decisiones tomadas por un gerente es de gran importancia por dos razones fundamentales y diferentes entre sí. En primer lugar, porque la calidad de las decisiones de un gestor afecta directamente las oportunidades de carrera del mismo, sus compensaciones y su satisfacción en el trabajo. Por otra parte, las decisiones de la dirección contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización. (Robbins, 1999).

Identificar y elegir soluciones que conduzcan a un resultado final esperado o deseado mediante la ayuda de los grupos de trabajo tiene una parte positiva y otra negativa, éstos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad de insumos (para la reunión de conformación), si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diferentes, las alternativas generadas deben ser más extensas, y el análisis más crítico. Cuando se acuerda la solución final, hay más gente en una decisión de grupo que la apoye y la implante. Sin embargo, estas ganancias pueden quedar más contrarrestadas por el tiempo que emplean las decisiones en grupos. (Gibson, 1994, p. 19).

2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de dirección, como por ejemplo: el de coordinación, decisión, control, entre otros; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.

Melinkoff (1986), define la estructura organizacional como “un armazón, un esqueleto, una integración particular, especial y armónica de unidades

estructurales de la organización, las cuales mantienen una disposición de interdependencia”. (p. 18)

La estructura organizacional se crea para establecer las funciones y actividades para que los individuos cumplan con los deberes y responsabilidades. Mediante esta delega autoridad, y de acuerdo a sus cargos se asignan responsabilidades a las diversas categorías en la estratificación jerárquica.

2.7.1 Importancia del Estudio del Ambiente Organizacional

Analizar el ambiente organizacional de una empresa podría ser uno de los estudios que le ayudaría a tener éxito, si se parte de la premisa de que el mundo psicológico del trabajador representa para el individuo una fuente importante de influencia en la conducta, reacciones y sentimientos.

Al detectar la situación verdadera de la organización (ambiente actual) se tomaría las acciones necesarias para perfeccionar y/o fortalecer el ambiente y axial influir positivamente en el comportamiento de las persona, mejorando el ambiente organizacional e incrementando la productividad.

El comportamiento del individuo en el trabajo, no depende solo de las características personales, sino también de la forma en que se percibe el entorno laboral y los componentes que lo integran. Así pues se observa que el medio ambiente es importante debido a la influencia que ejerce en el comportamiento del ser humano y en el desarrollo de una organización, en el nivel de evolución y adaptación del medio exterior.

2.7.2 Características Organizacionales.

Las organizaciones deben orientar su desarrollo hacia la consecución de objetivos concretos, teniendo presente la importancia de los mismos, conjuntamente con las normas políticas y procedimientos establecidos que permitan canalizar en forma adecuada las diversas labores, a fin de lograr una participación efectiva del hombre en el proceso de trabajo.

Normas: Vienen hacer reglas convenidas y detalladas de conductas, mediante las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben adecuarse todos los elementos y recurso, para que el sistema en conjunto funcione con eficiencia.

Objetivos: El establecimiento y alcance de los objetivos de rendimiento o de productividad suscita la motivación en el individuo mediante la intervención personal y las responsabilidades que esto implica.

Un ambiente de trabajo que ofrezca un grado de autonomía, apoyo y participación bastante grande podrá ser un factor importante para el éxito de los objetivos. Es por ello, indispensable que los individuos se sientan implicados con la empresa si se quiere que estos se integren a los objetivos organizacionales.

Procedimiento: Es una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica y la manera establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñar. De igual manera debe ayudar para que una labor se convierta en repetitiva, ahorrando así tiempo y esfuerzo al gerente que decida la acción a seguir con el trabajo recurrente.

2.7.3. Tareas y funciones del puesto de trabajo

Las funciones y tareas del puesto de trabajo están determinadas por la descripción del mismo, mediante lo cual se permite conocer las habilidades y destrezas necesarias para realizar la labor correspondiente.

Según Taylor, citado por Chiavenato (1990), “tarea es toda actividad ejecutada por alguien en su trabajo dentro de la organización”. (p.51).

El comportamiento organizacional busca predecir la conducta de los individuos y contar con los conocimientos necesarios para dirigir sus esfuerzos hacia un desempeño laboral excelente que favorezca a la organización.

Resulta indispensable para las empresas contar con una definición clara de las tareas y funciones que le incumben a cada puesto para evitar malas organizaciones como lo son la dualidad de mandos y de tareas que puedan repercutir negativamente en el logro de las metas.

2.8. LA EMPRESA Y SUS GENERALIDADES

2.8.1. Reseña Histórica de la Empresa.

La empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A. (M.E.M.C.A.), con domicilio en la ciudad de Maturín, capital del Estado Monagas, fue fundada el 22 de Marzo del año 1984, con la firme idea de establecer agencia, sucursales y dependencias en otras ciudades del país. El objeto de la compañía era la producción, distribución y comercialización de todo tipo de

materiales eléctricos y construcción, y en general todo genero de actividades comercio - industriales relacionadas con sus fines esenciales.

La sociedad era dirigida por dos administradores los cuales podían ser o no accionistas, y eran elegidos por períodos de cinco (5) años debiendo permanecer en el ejercicio de sus funciones hasta que los llamados a sustituirlos tomarán posesión del cargo. De igual manera los administradores podrían ser reelectos si así lo consideraban pertinentes los accionistas.

Los administradores, tenían plena representación de la compañía en todos los asuntos judiciales o extrajudiciales en los cuales la empresa forma parte o tuviese interés alguno, pudiendo de igual manera celebrar toda clase de contratos, comprar, enajenar y disponer de bienes muebles o inmuebles, librar, aceptar y descontar.

Para el 29 de octubre de 1985, en Asamblea Extraordinaria de Accionistas se dictaminó resolver a la conveniencia, reforzar y ampliar el objeto de la sociedad la cual queda establecida de la siguiente manera: “El objeto de la compañía es la construcción de obras civiles y eléctricas de toda naturaleza, así como la producción, distribución y comercialización de materiales eléctricos y de construcción en general”.

Para el 14 de julio del año 1996, nuevamente se modifica el objeto social de la compañía, al igual que cierre del ejercicio económico de la misma. Lo relacionado al cierre del ejercicio económico quedo establecido de la siguiente manera: “La duración de la compañía es de 30 años, contados a partir de la fecha de su inscripción en el registro de comercio. Los ejercicios económicos comenzarán el día primero de abril de cada año y

terminarán el día 30 de marzo del año siguiente.

El objeto de la compañía es la compra - venta, fabricación y distribución de todo tipo de materiales eléctricos y de ferretería para uso doméstico o en la industria de la construcción u otras, podrá dedicarse también a la construcción de todo tipo de obras civiles y de electrificación, pavimentación. Construcción de carreteras, puentes, alcantarillado, y en general podrá dedicarse a cualquier otra actividad de lícito comercio”.

2.8.2. Objetivos de la Empresa.

La Empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A. (M.E.M.C.A.), tiene como principales objetivos:

- Ofrecer al cliente productos/servicios de calidad.
- Aprovechar y ampliar el mercado de la industria petrolera.
- Desarrollar nuevamente el área de obras civiles y eléctricas.
- Abrir nuevas sucursales tanto regionales como nacionales.
- Vender productos elaborados en MEMCA.

2.8.3. Misión o Visión de la Empresa.

Liderar el mercado de la Industria Petrolera en el área de las Obras Civiles y Eléctricas de cualquier naturaleza, con la producción, distribución y comercialización de materiales eléctricos y de construcción, mediante un mejoramiento del valor, que permita revitalizar y optimizar nuestros actuales servicios, aprovechar nuestras fortalezas, que satisfagan las expectativas de nuestra clientela y una esmerada atención de nuestros recursos humanos, con el propósito de expandirnos a nivel regional y nacional.

2.8.4. Estructura de la Empresa.

La empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A. (M.E.M.C.A), está estructurada de la siguiente manera:

- Presidente
 - Secretaria del Presidente
 - Departamento de Administración de este depende:
 - Contador
 - Asistente Administrativo del que dependen:
 - Auxiliar Contable,
 - Caja
 - Cuentas por Cobrar: Cobrador
 - Cuentas por Pagar: Mensajero
 - Departamento de Ventas, del cual dependen:
 - Despacho.
 - Vendedores.
 - Chóferes.
 - Área de Almacén, del cual dependen:
 - Almacenistas.

(Manual de Normas y Procedimientos de la empresa MEMCA, 1998)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACION.

Este trabajo se ubica dentro de los parámetros de la investigación de campo, por cuanto los datos fueron tomados directamente de la realidad objeto de estudio. En tal sentido, Sabino (1999), señala que: “La investigación de campo es la que se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se escogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”. (p.58).

Este estudio también se caracteriza por ser de tipo documental, debido a que se emplearon fuentes de datos secundarios que permitieron recabar el máximo de información disponible o accesible para el análisis del problema. Respeto a esto Tamayo (2000), argumentan:

La investigación documental es entendida como el proceso metódico a través del cual el investigador partiendo de un problema significativo y claramente formulado, dirige su atención a la planificación de una estrategia que le permita recoger datos de documentos de cualquier índole que confirma o rechaza las conjeturas planteadas. (p.25).

3.2. NIVEL DE INVESTIGACION.

El nivel de investigación fue de tipo descriptivo, porque se busco la

obtención de datos confiables y precisos para desarrollar un estudio completo que determine el comportamiento de los empleados del área en estudio. Al respecto Tamayo (2000) dice: Comprende la descripción, registro e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funcionan en el presente. (p.39).

De lo expuesto por el autor se deduce, que toda investigación de nivel descriptivo estará encaminada a la búsqueda de información exacta acerca del hecho o fenómeno a estudiar en un momento determinado con la finalidad de describirlo objetivamente en todas sus dimensiones.

3.3. POBLACION.

La población es el conjunto formado por una serie de individuos, elementos u objetos que reúnen características específicas que las hacen pertenecer a un grupo. Al respecto Sabino, C. (1999) la define así: "Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación", (p.92). Para efectos de este estudio la población la conforman 25 individuos que ocupan los siguientes cargos:

Director:	02
Administración:	09
Ventas:	05
Personal Obrero:	09

En virtud de que la población es pequeña no se aplicó ninguna técnica

de muestreo, trabajándose con la totalidad de la misma.

3.4 PROCEDIMIENTO Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.

La recolección de la información se aplicó mediante un cuestionario el cual se estructuró en preguntas de carácter abierto y cerrado para su realización se solicitó la colaboración del gerente administrativo para hacer posible la entrega del mismo a los trabajadores y de esta manera obtener la información requerida y así lograr el propósito del estudio.

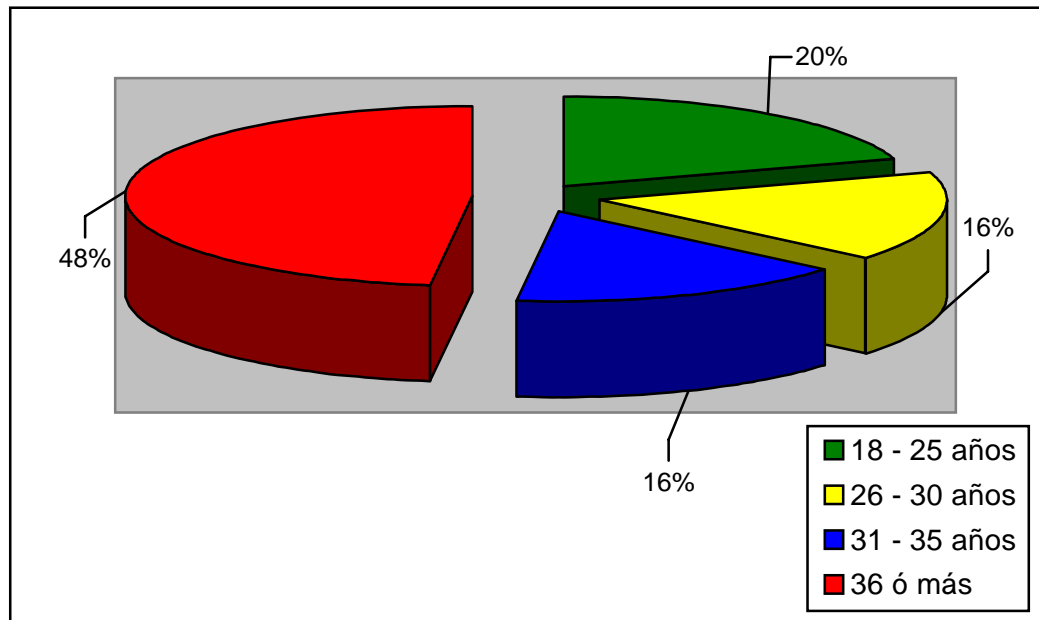
El cuestionario es considerado uno de los instrumentos de gran relevancia en las investigaciones sociales y en algunos casos el único medio que se utiliza para establecer una relación entre el investigador y los encuestados. La finalidad de su aplicación es recabar información valiosa para el estudio. Al respecto, Tamayo (2000), señala “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (p.285). Se procedió a codificar y tabular los resultados mediante el procedimiento manual, para luego ser presentados en gráficos estadísticos de frecuencias simples.

Se distribuyeron todos los indicadores que conforman el instrumento. Estos resultados fueron analizados, interpretados y representados porcentualmente.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

GRÁFICO N° 1
DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA EDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



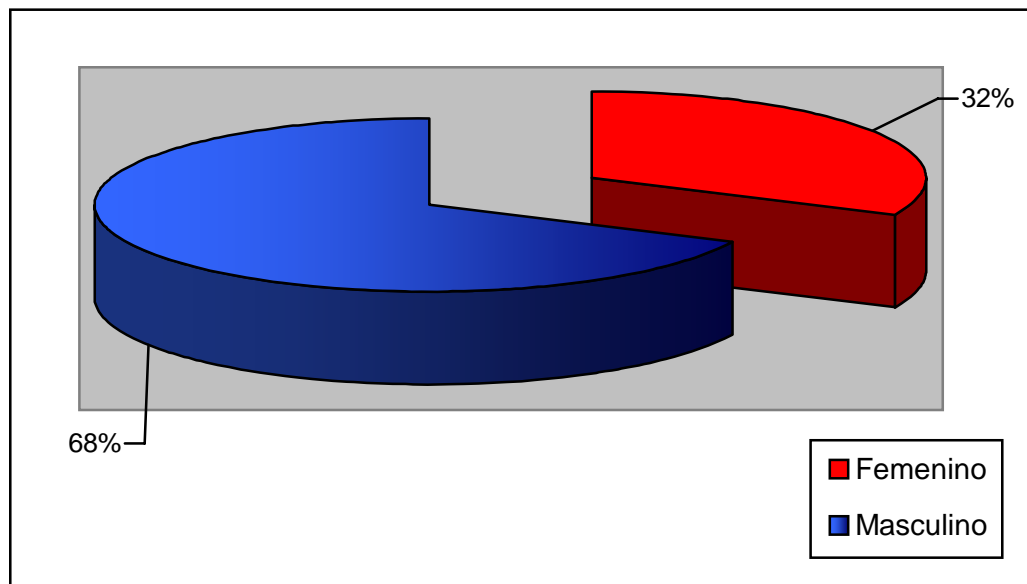
En el gráfico Nro. 1 se observa que 48% de los encuestados tiene una edad entre 36 años o más, 20% entre 18-25 y 16 % entre 31-35 y de 26-30 respectivamente.

Lo anterior indica, que en la empresa la mayoría de la población está en la edad adulta, lo cual denota que son personas que conocen y tienen claras sus responsabilidades y deberes, suelen ser más centradas y concisas a la hora de realizar sus labores permitiendo conseguir más eficientemente las metas establecidas. Sin embargo debemos resaltar que del mismo modo

hay personas jóvenes que dinamizan y agilizan el trabajo, pero que muchas veces hay que controlar y corregir por que tienden a distraerse ellos y a los demás compañeros, desviando la línea de trabajo que deben mantener.

Además tienden a equivocarse en cosas que para los mas adultos son labores rutinarias tales como anotar pedidos, llevar la mercancía hasta el área de despacho, esto conlleva a la perdida de tiempo para el cliente quien es directamente afectado por esta situación.

GRÁFICO N° 2
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL SEXO O GÉNERO DE LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



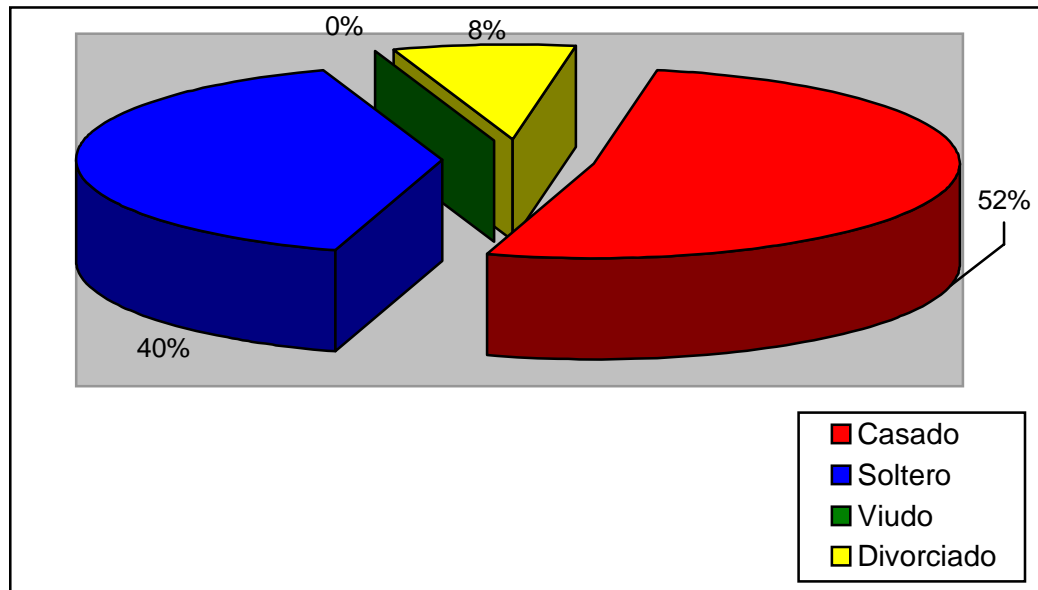
En el gráfico Nro. 2 se denota que el 68% de la población es de sexo masculino y 32 % femenino.

Estos datos demuestran que por el tipo de labor que se realiza en la empresa, el cual exige el uso de la fuerza física para la carga y descarga de mercancía pesada, manejo y traslado de material eléctrico como postes, cables, transformadores entre otros, se tienda a la contratación de hombres, dejando para las personas de genero femenino la parte administrativa. Cabe destacar que tal característica no hace exento el empleo de mujeres en esta área en donde el esfuerzo físico es resaltante porque como se mencionó en el marco teórico, muchos han sido los debates sobre si las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres, ya que ambos poseen capacidades analíticas, de aprendizaje, adaptación al cambio, entre otros,

que los hace iguales ante un trabajo determinado pero, actualmente en la empresa las condiciones no están dadas para que personas de este sexo formen parte de esa mayoría representada en el gráfico.

Contrariamente ocurre para la parte administrativa en donde el personal femenino es más predominante, existiendo la discriminación del potencial masculino para estas labores. Esto se debe a que en esta empresa al momento del reclutamiento y selección de personal para algún área específica es el dueño quien decide que género seleccionar. Quizás esta normativa de selección cambie dentro de unos años con las nuevas tendencias hacia la automatización y se pongan en marcha nuevas tecnologías que conlleven a que los dueños realicen inversiones en cuanto a la manera de cómo realizar los trabajos, en donde el uso de mano de obra en la que se requiera la fuerza ya no sea tan necesaria, entonces será en ese momento en el que la parte femenina tenga cabida en esta área, pues a la hora de pulsar un botón o mover una palanca ya no se necesitará la fuerza bruta del hombre para cumplir con tales labores propias de este trabajo.

GRÁFICO N° 3
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL ESTADO CIVIL DE LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



En el gráfico anterior se vislumbra que 52% de la población es de estado civil casado, 40% soltero y 8% divorciado quedando a un 0% el estado de viudez.

Tales resultados reflejan que un porcentaje elevado de la población encuestada tiene responsabilidades matrimoniales lo que conlleva a que sean responsables con su trabajo ya que este es de vital importancia para la manutención y subsistencia de el y los que están bajo su amparo.

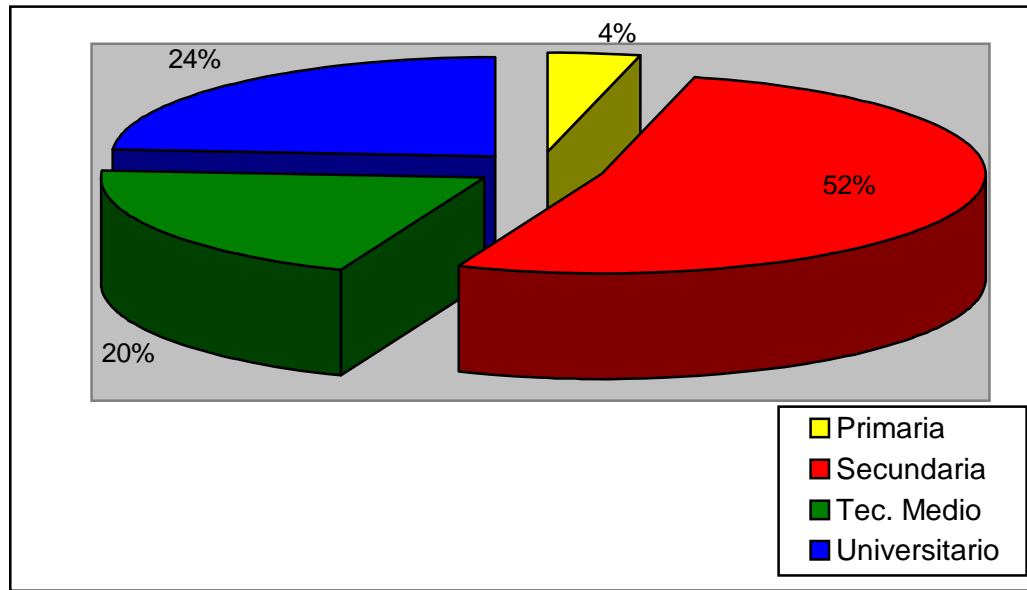
Estudios realizados han demostrado que el trabajador casado falta menos al trabajo, conservando más tiempo en su empleo.

Contrariamente a esto podemos decir que existe dentro de la organización empleados que tienen inasistencias aun estando casados; esto

motivado a que son personas que tienen problemas en su núcleo familiar y se refugian en el alcohol, otros por que tienen responsabilidades con los hijos y esposos lo cual produce que tengan faltas al trabajo constantemente. Adema la situación económica que actualmente confronta nuestro país y las pocas posibilidades de conseguir trabajo en otras organizaciones también es un factor que conlleva a que cuiden su empleo.

Por otra parte se pudo observar que muchos de los trabajadores ya están acostumbrados a sus labores lo que nos hace pensar que la rutina y la conformidad también conlleva a que conserven sus puestos. De igual manera tenemos un porcentaje también elevado de solteros, de esta categoría podemos decir que en su mayoría son jóvenes y están empezando a forjarse un futuro profesional y personal, en el cual van a aprender e internalizar lo relacionado con su trabajo y esto hace pensar que van a estar dentro de la organización un tiempo relativamente largo hasta que se topen con que ya la empresa no ofrece mas espacios para la superación o consigan otra fuente de empleo en el mercado laboral.

GRÁFICO N° 4
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL NIVEL EDUCATIVO DE LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



Los datos arrojados en el gráfico N° 4 en relación al nivel educativo indican que el 52% estudio hasta la secundaria, en segundo lugar un 24 % obtuvo un nivel universitario, 20% Técnico medio y un 4 % sólo la primaria.

Esto refleja un personal poco preparado, capacitado solo para seguir instrucciones y limitarse a las labores a desempeñar. Esto se podría deber a que las actividades principales de esta empresa (venta y despacho de mercancía eléctrica) no requieren sino de esfuerzo físico mas que mental, y este es el tipo de trabajo que buscan personas que han puesto en un segundo plano o han dejado los estudios, bien sea por la situación del país, o por que han formado familia o por que su condición social no se lo permite.

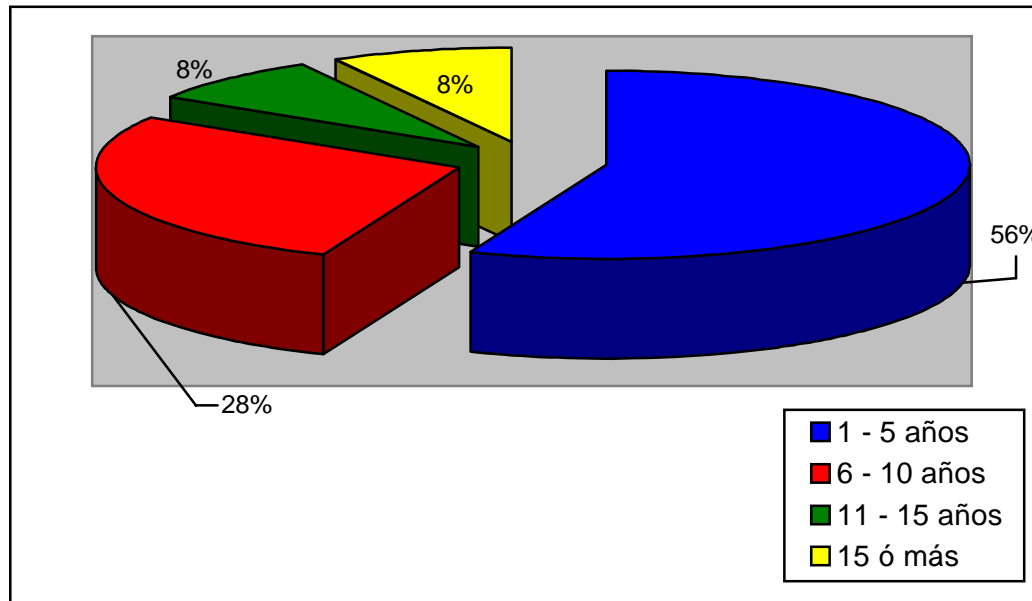
Perjudicando esto a la empresa a corto y largo plazo: a corto por que para resolver una situación de oposición o antagónica se crearan conflictos

en vez de orientarse hacia un dialogo, y a largo plazo desde el punto de vista de innovaciones tecnológicas e implementaciones de nuevos programas de computación.

Por otra parte hay un 24% que si alcanzó un nivel universitario que en su mayoría están en los cargos de administracion, donde se amerita una preparación. Esto agrega puntos positivos a la empresa al momento de crecer institucional y tecnológicamente, ya que cuenta con un personal altamente competente y capaz de satisfacer las exigencias del mercado laboral y que puede hacer aportes interesantes en pro de mejorar las actividades de la empresa, pero esto solo servirá si hay crecimiento y ampliación de la empresa y no continua con esa estructura plana y familiar, por que sino estos empleados crearan un techo que no les permitirá crecer y desarrollar el potencial de los mismos , esto conlleva a que este personal de obtener una mejor oferta en donde le brinden mejores beneficios y opciones al crecimiento profesional preferirán abandonar la institución e irse, esta situación seria muy desfavorable ya que acarrearía una perdida de tiempo y dinero ya que habría que realizar un proceso de reclutamientoy selección y luego un proceso de inducción para este.

El nivel educativo representa otra característica biográfica objeto de estudio del comportamiento organizacional cuyas investigaciones han permitido resaltar la tendencia de las empresas a contratar personal calificado.

GRÁFICO N° 5
DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL TIEMPO DE SERVICIO DE LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



El gráfico Nro, 5 señala el tiempo de servicio de los empleados, indicando que 56 % tiene entre 1-5 años, 28 % entre 6-10 y 8% de 11 O más años.

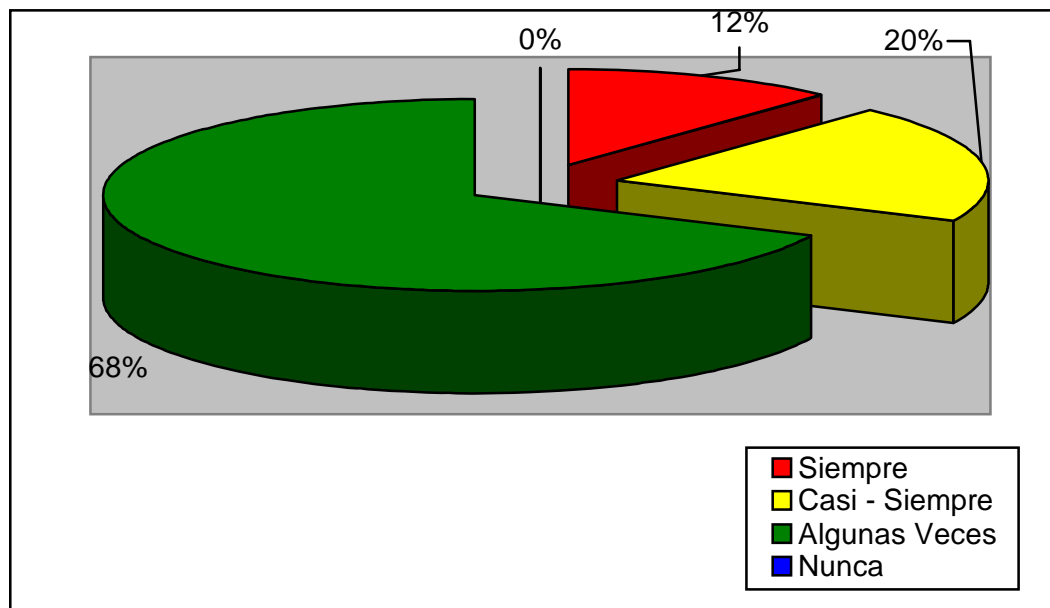
Los datos arrojados señalan que dentro de la empresa la mayoría de los trabajadores no tienen mucho tiempo de servicio en la empresa, permitiendo la introducción de nuevas ideas y el oxigenamiento de la organización. Este resultado es producto de que la misma no tiene espacios para la superación y el desarrollo de carreras creando la sensación de estancamiento y descontento lo que produce el retiro voluntario de ese personal hacia otras fuentes en donde se sientan mas satisfechos y tengan la oportunidad de crecimiento profesional y personal, esto tampoco permite

que los trabajadores se conozcan bien entre ellos y al contrario causa conflictos que son poco productivos para la empresa.

Por otra parte existe un 28% que tiene entre 6-10 años que en su mayoría son personas de 36 años en adelante, las cuales ya se sienten acostumbradas a su ritmo de trabajo, creando un vicio de conformidad , por que sus labores son bien conocidas para ellos y este no da cabida para el razonamiento y la innovación.

Estos resultados tienen gran incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa, ya que resulta importante mantener una estrecha relación de los miembros que conforman a la misma con los objetivos que nos lleven a la obtención de una mayor productividad. Además no se incrementa la comprensión y las capacidades de los individuos ocasionando esto que las metas sean mas difíciles de conseguir.

GRÁFICO N° 6
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE LA MOTIVACIÓN AL
REALIZAR EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
MEMCA



En este gráfico Nro. 6, se observa que 68% de los empleados a veces está motivado al realizar el trabajo, 20% casi siempre y 12 % siempre.

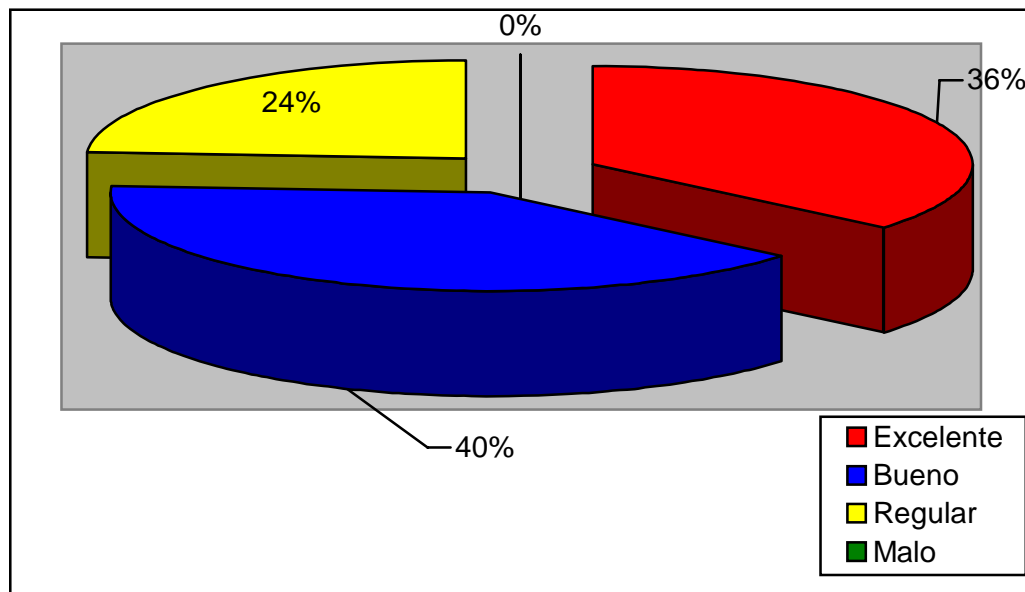
Este resultado del 68% en donde algunas veces los trabajadores están motivados es alarmante, y al parecer la empresa Memca no le ofrece retos y oportunidades de mejora a los empleados, aspecto crucial en épocas de constantes cambios como la actual, ya que el desarrollo y la productividad de las organizaciones dependen en gran medida del entusiasmo y la estimulación que estos tengan en su trabajo. Es bien sabido que la desmotivación y la falta de una dirección efectiva conlleva al personal a que no se sienta bien a la hora de realizar sus asignaciones, este es un punto que se debe atender para la obtención de los mas altos niveles de productividad, de aquí deben partir los directivos para abrir nuevos canales

que conduzcan a un trato mas directo con sus empleados para influir en ellos y dirigirlos a mantener una interacción mas fluida dentro de la organización.

Por otro lado la falta de oportunidades para el crecimiento, la poca remuneración y la escasez de beneficios acarrea que los trabajadores no sientan deseos por hacer cosas nuevas y creativas que tan solo las tareas propias de su puesto.

Un trabajo dinámico, retador permite poner en práctica las competencias y habilidades de cada uno de los trabajadores de esta empresa. Además, sentirse satisfecho con lo que se hace y considerar un progreso en su desarrollo profesional es imprescindible para favorecer la motivación de los empleados, lo que se traduce a su vez en el logro de los objetivos de la empresa.

GRÁFICO N° 7
DISTRIBUCION PORCENTUAL EN RELACIÓN A COMO PERCIBEN EL CLIMA LABORAL LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



El gráfico N° 7 indica la manera en que el personal percibe el clima laboral de la empresa, donde 40 % señaló bueno, 36 % excelente y 24 % regular.

El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores del ambiente que los rodea en el trabajo y a juzgar por los resultados obtenidos se puede inferir que en la Empresa Memca existe un clima adecuado que permite el desarrollo de las actividades de manera eficiente.

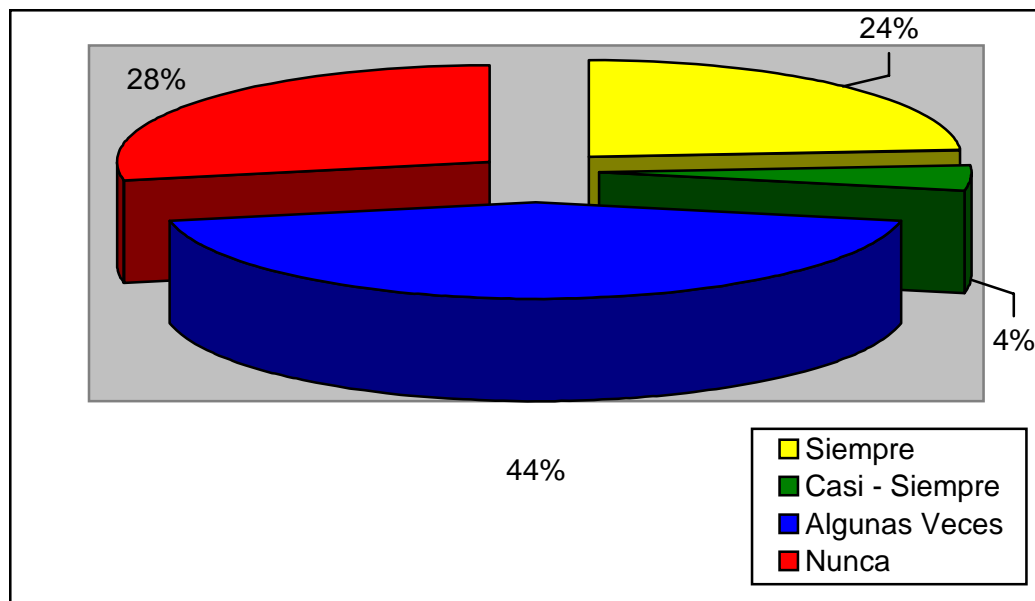
Sin embargo, hay que destacar que un buen clima va más allá de las adecuadas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos psicológicos, emocionales, éticos y morales.

El clima debe facilitar la realización del empleado como individuo capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y responsabilidades individuales y sociales, donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Este tipo de condiciones no se dan en esta empresa decimos tal afirmación basándonos en las observaciones planteadas y explicadas en los gráficos anteriores.

El personal de esta organización percibe un clima bueno por que ya esta adaptado a la naturaleza laboral del entorno donde se desempeña, comprenden además que trabajar en una empresa familiar donde la oportunidad de desarrollarse es poca no va mas allá de obtener una buena venta, o un día fuerte de trabajo para el lado administrativo.

Entre los objetivos del comportamiento organizacional esta describir y entender ciertos fenómenos, los gerentes observando el clima que se presenta en la empresa y aprovechando que sus empleados lo perciben de una manera buena, deberían describir las necesidades de estos, para entenderlos y orientar esas condiciones a favor de la empresa.

GRÁFICO N° 8
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE CON QUE FRECUENCIA PARTICIPAN EN LA TOMA DE DECISIONES LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



En el gráfico anterior se observa que 44 % de los empleados participa algunas veces en la toma de decisiones de la empresa, 28% nunca, 24 % siempre y 4 % casi siempre.

Los resultados anteriores indican que no todos los miembros de la empresa participan en la misma medida en la toma de decisiones, lo que pudiera traer como consecuencia que las decisiones se centralicen en los niveles superiores.

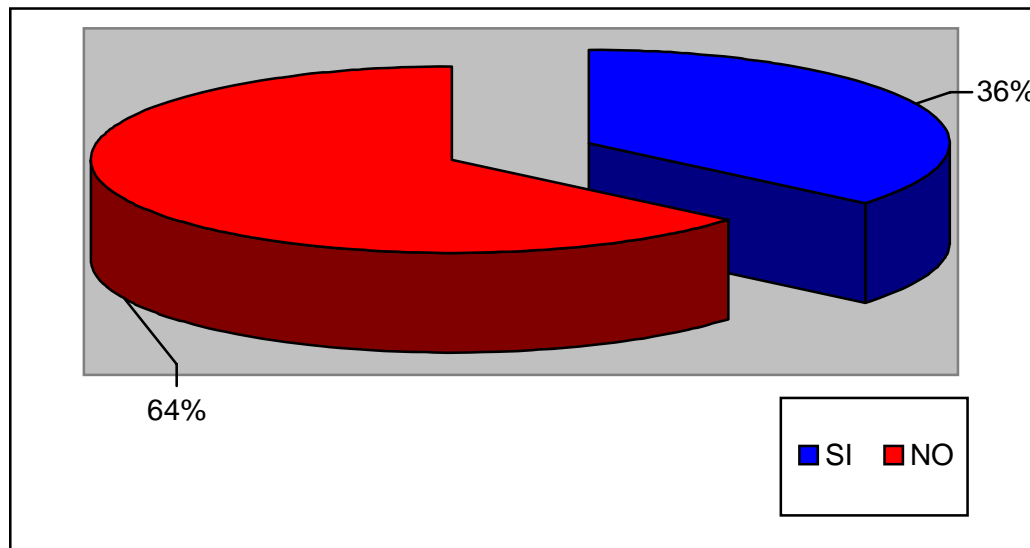
Las razones pueden ser de variada índole entre las que destaca el grado de decisión, la naturaleza del problema y el nivel cultural. Por ejemplo, decisiones de carácter estratégico relacionados con problemas que afectan

los aspectos económicos y financieros de la empresa deben tomarse a nivel gerencial.

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

En MEMCA ese caso no se da porque su estructura plana, no lo permite, ya que, es una empresa pequeña, que no esta departamentalizada y que solo cuenta con tres áreas. Aunado a eso sus dueños no brindan a sus empleados la oportunidad de expresar las ideas y opiniones que ellos quizás consideran importantes, pues no tienen la suficiente confianza con todo el personal sino con un sector al cual le consultan más no los incluyen a la hora de tomar una decisión.

GRÁFICO N° 9
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE SI EXISTE IGUALDAD EN
LA ASIGNACIÓN DE BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA MEMCA



En el gráfico Nro. 9, 64% de los empleados manifestó que no existe igualdad en la asignación de beneficios para los trabajadores, mientras que 36 % señaló que sí.

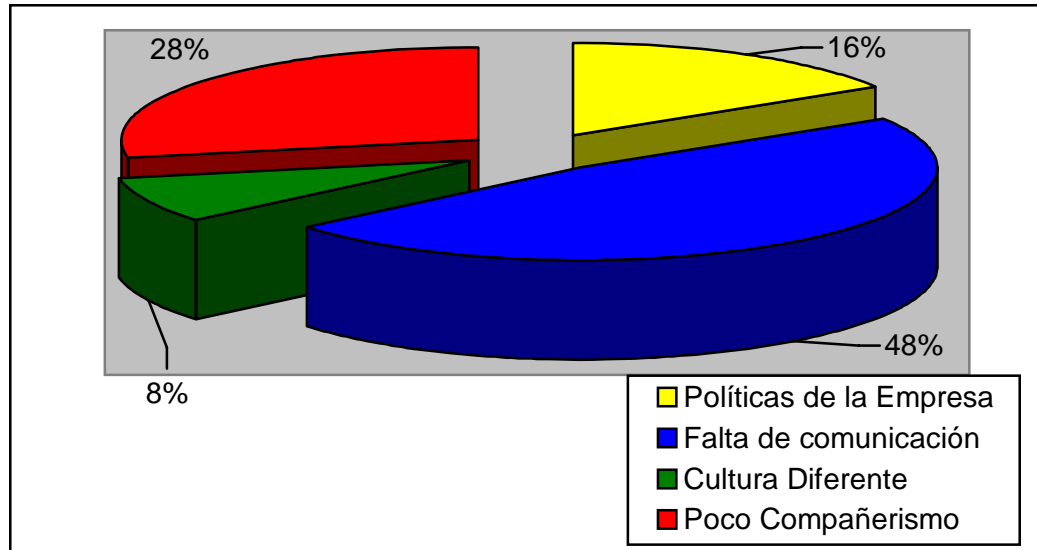
Al respecto, las cifras son muy claras cuando arrojan que 64% de los trabajadores se sienten excluidos de la asignación de beneficios, aspecto que juega un papel primordial en la motivación y desempeño de los empleados.

Este grafico guarda relación con otro anterior en relación a la motivación pues esta es una de las causas de que los empleados se sientan desmotivados, causa conflicto y por supuesto un descontento que se refleja y afecta a los clientes y a la empresa que son los más perjudicados.

Este porcentaje del personal que recibe beneficios es el de ventas y algunos de de administracion que son allegados a los dueños los cuales reciben un porcentaje por venta o algún bono por el desempeño de sus labores en el caso de administracion; dejando a un lado a los demás empleados en especial a los del área de almacén que solo reciben sueldo básico sin ningún otro incentivo que los estimule a realizar sus tareas. Aparte de no realizar actividades deportivas o culturales que complementen y calmen ese descontento existente.

Es importante destacar que no debe descuidarse la inclusión de todos los trabajadores en los beneficios de la empresa, ya que de lo contrario se puede ocasionar disgusto y tensión en las relaciones que afectan el clima laboral, no solamente por la diferencia entre ambas poblaciones (las que reciben y las que no), sino porque podría tomarse como preferencia hacia unas personas en detrimento de otras.

GRÁFICO N° 10
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE CUAL DE ESTAS
OPCIONES ES CAUSA DE CONFLICTO EN LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA MEMCA

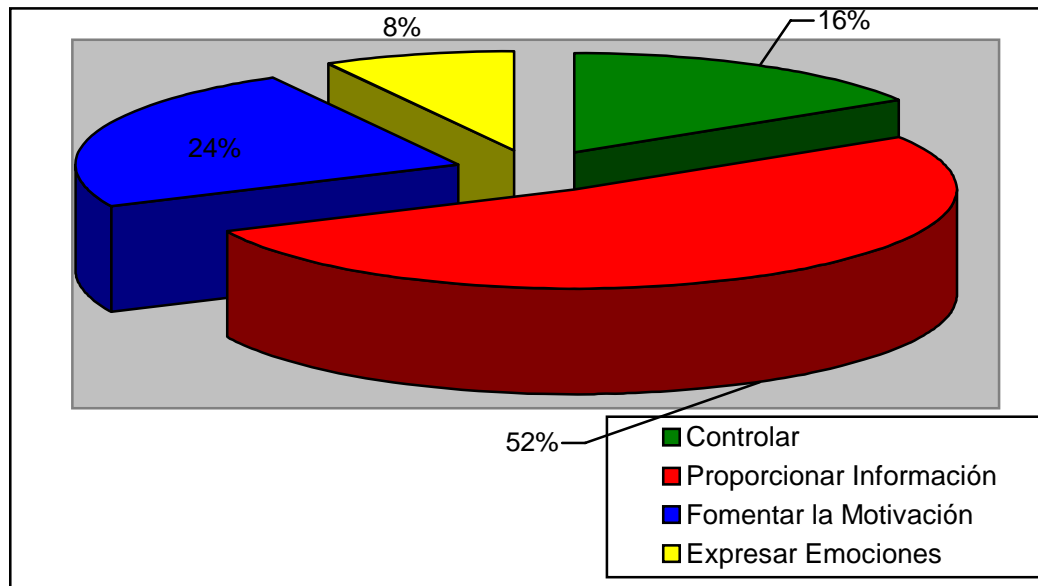


En el gráfico se vislumbra la opinión de los empleados de la empresa MEMCA en relación a las causas de conflicto en la empresa siendo consideradas las siguientes: comunicación inadecuada en un 48%, poco compañerismo 28%, políticas de la empresa 16% y cultura diferente 8%.

Como se observa, la mayor causa de conflictos en la empresa se debe a la comunicación inadecuada, siendo esta uno de los factores más importantes para el buen funcionamiento de la organización. La comunicación es el proceso de intercambiar información en las organizaciones y establecer contacto en todos y con todos los niveles para lograr contribuir con los objetivos y metas propuestas en la misma, es una herramienta al servicio de los gerentes, que bien aplicada contribuye a la cohesión originando así un sistema integrado.

Otra de las causas de los conflictos en la empresa se debe a la falta de compañerismo, poniendo en evidencia que existe poca solidaridad, cooperación y apoyo mutuo. Este al igual que la comunicación son aspectos potenciadores en el logro de los objetivos. Sería interesante revisar a fin de solventar de la mejor manera posible los elementos perturbadores de la paz organizacional. Como tercer elemento tenemos las políticas de la empresa, aquí se observa que muchos de los trabajadores desconocen la existencia del manual de normas y procedimientos de la empresa en donde se especifica de manera clara y precisa lo que la empresa quiere lograr como lo quiere lograr y a través de que lo quiere lograr. En el último punto tenemos que la diferencia de culturas puede generar descontento a la hora de realizar las labores diarias dentro de la empresa, por consiguiente se debe considerar poner bien claro que todos en la organización estamos para cumplir con las metas y los objetivos dejando a un lado las diferencias que puedan existir en cuanto sus aspectos culturales se refiere.

GRÁFICO N° 11
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE PARA QUE SE DA LA
COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA MEMCA



En el gráfico Nro. 11, un 52% de los encuestados señalaron que a comunicación se da para proporcionar información, 24% para fomentar la motivación, 16% para controlar y 8 % para expresar emociones.

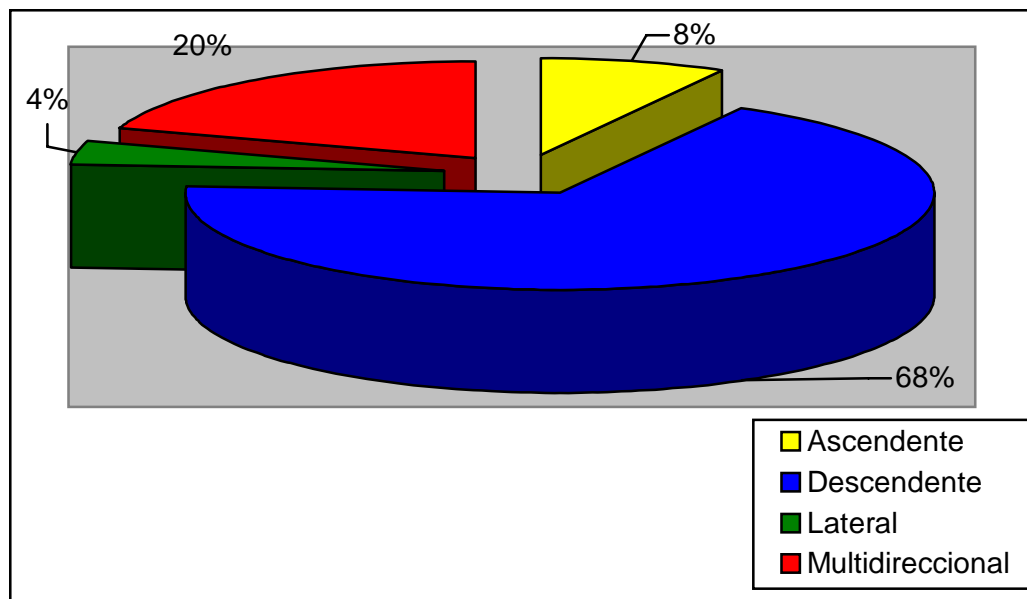
Estos datos anteriores indican que en la empresa la comunicación se da mayormente para suministrar información, dejando poco espacio para que los trabajadores expresen sus inquietudes y sus opiniones acerca del trabajo que realizan, es un tipo de comunicación formal, que se apoya en medios como cartas, memorandum, correo electrónico, entre otros. Dentro de las organizaciones debe existir un equilibrio en el aspecto comunicacional, tal equilibrio es equivalente a que se establezca una reciprocidad entre los emisores y los receptores de los mensajes, para que así exista la

retroalimentación y poder obtener un mejor sistema en donde las partes involucradas se integren en función de los objetivos y las metas que se quieren alcanzar.

Por ello es importante que sea emitida, recibida y entendida con la menor deformación y la mayor claridad posible, haciendo que el mensaje llegue de manera directa, lo que permite aumentar la actividad cooperativa del grupo y por consiguiente mejores relaciones interpersonales y mayor entendimiento en los procesos organizacionales.

Sin embargo es importante destacar la opinión de un grupo que indica que esta contribuye a fomentar la motivación. Acotamos que este porcentaje pertenece al personal de confianza de los dueños donde se pone de manifiesto la preferencia hacia estos empleados que si tienen una comunicación más personalizada y menos formal y donde se pueden expresar las emociones.

GRÁFICO N° 12
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE EN QUE DIRECCIÓN SE DA
EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA
EMPRESA MEMCA



El gráfico anterior indica claramente que 68% de los empleados señala que el flujo de información es descendente, 20% multidireccional, 8% ascendente y 4 % lateral.

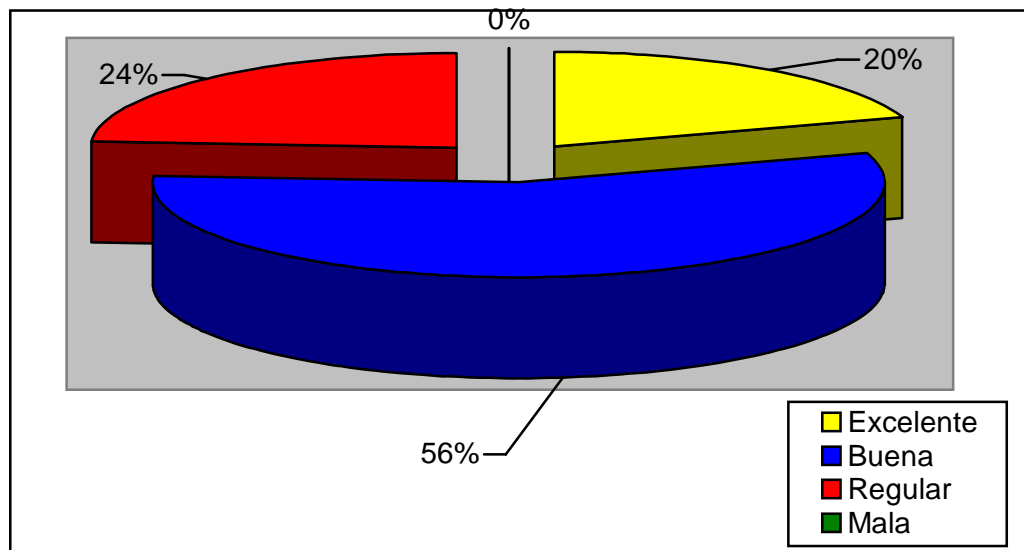
De lo anterior se deduce que la mayoría de la información que fluye en la empresa es suministrada de los niveles superiores hacia los cuadros medios y operativos, caracterizada por políticas, instrucciones y memorandum oficiales, para explicarlo mas sencillo los dueños y administradores son los que indican o dan la información de lo que se debe hacer bien sea en situaciones de problemas o en el día a día común; otro porcentaje significativo, manifiesta que es multidireccional, es decir que fluye en todos los sentidos, que si se orientara y organizara siempre en esta dirección tendría mas provecho para el logro de metas organizacionales.

Como se mencionó en el gráfico anterior, la comunicación es la base sobre la cual descansa la organización, por ello es indispensable y adecuado manejar la información apropiada propiciando la retroalimentación.

Una manera de lograr la retroalimentación es propiciando las reuniones de equipo, pues permiten compartir los éxitos y fracasos alcanzados por el trabajo individual y/o grupal, y refuerzan los conocimientos a fin de mejorar o adaptar resultados positivos y/o negativos en las actividades que realizan.

Por último cabe mencionar que la teoría señala que en toda organización coexisten, según la direccionalidad, cuatro tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. En las reuniones de equipo confluyen las comunicaciones horizontales y diagonales, ascendentes y descendentes enlazadas alrededor de un objetivo común. Un adecuado proceso comunicativo beneficia, entonces, cualquier trabajo.

GRÁFICO N° 13
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE CÓMO CALIFICAN LAS
RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



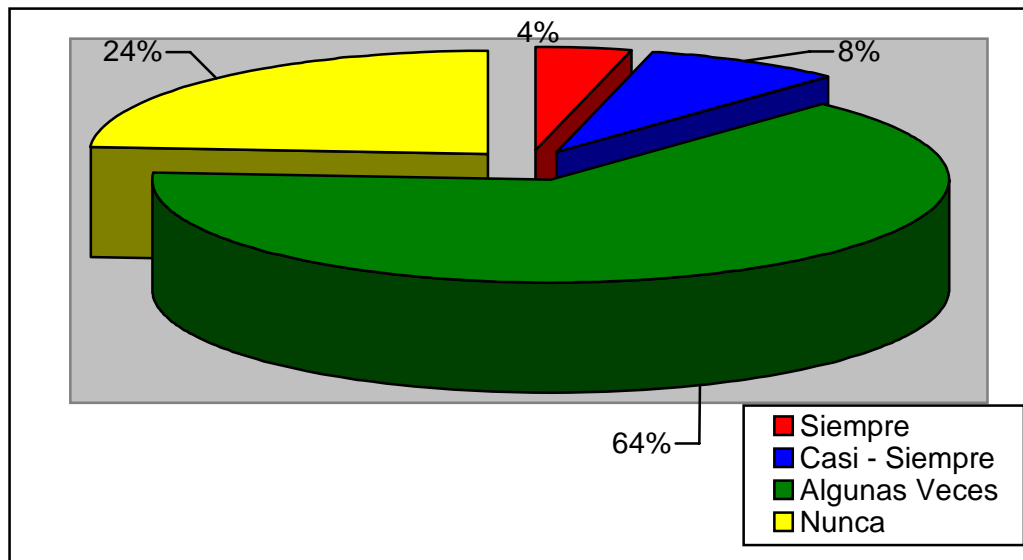
El gráfico Nro. 13, señala que 56 % de los empleados de la empresa MEMCA mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, 24% regular y 20% excelente.

Se puede evidenciar de acuerdo a los resultados obtenidos que las relaciones interpersonales entre los empleados son armoniosas, a pesar de que no tienen contacto en otras actividades fuera de la empresa, estos empleados se llevan bien o se guardan respeto entre ellos, lo que permite un mejor ambiente de trabajo. Sin embargo, un porcentaje significativo señala que son regulares lo cual indica que existe una parte de la población que no se integra del todo al grupo de trabajo, por que la misma estructura de la empresa no lo permite.

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

Esto se convierte en un elemento a favor que agrega valor a la organización, de igual manera, crear un ambiente de trabajo idóneo es imprescindible para lograr niveles satisfactorias de productividad.

GRÁFICO N° 14
DISTRIBUCION PORCENTUAL ACERCA DE LA FRECUENCIA CON QUE
SE REÚNEN PARA REALIZAR ACTIVIDADES DEPORTIVAS LOS
EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEMCA



En el gráfico, se denota que 64% de los empleados algunas veces se reúne para realizar actividades deportivas, culturales o sociales en la empresa, 24% nunca, 8% casi siempre y 4% siempre.

Un alto porcentaje de los encuestados manifiesta que se propician poco las reuniones informales de naturaleza social en la empresa, de hecho nos indicaron que solo lo hacen una vez para celebrar los cumpleaños del mes. Muchas veces la rutina del trabajo agobia a los empleados, entorpeciendo el flujo organizacional.

En este sentido, es importante fomentar las reuniones informales dirigidas a compartir con los trabajadores y sus familias en un ambiente fuera de la empresa, esto conduce a una mayor integración y comprensión entre los empleados, además de estimular la participación en actividades ajenas a

la organización, como realizar competencias deportivas, reuniones familiares entre ellos; que logren desestresarlos, para que regresen a sus labores mas animados y entusiastas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió llegar a las siguientes conclusiones en el área del comportamiento organizacional.

La mayoría del personal de la empresa está en edad adulta esto indica que son personas maduras con una amplia experiencia laboral y que conocen sus necesidades, aunado a esto encontramos que un porcentaje significativo es de genero masculino lo cual obedece a la naturaleza de las labores que se realizan en la empresa que exigen fuerza física, como la carga y descarga de mercancía, sin embargo es importante destacar la presencia del personal femenino en el área administrativa.

Por otra parte se destaca que la mayoría de los empleados es de estado civil casado, lo que indica responsabilidad por su trabajo y estabilidad laboral, a pesar de que el tiempo de servicio oscila entre 1 y 5 años.

En cuanto a la educación de los empleados se puede observar que una gran parte se ubica en secundaria, lo que obedece a que los cargos son de nivel bajo y de menor exigencia educacional, sin embargo hay técnicos y profesionales universitarios.

Un elevado porcentaje de los trabajadores manifestó que no se sienten motivados a cumplir sus actividades con entusiasmo y determinación; según

su opinión esto se debe a que la asignación de beneficios no es equitativa para todos, originando descontento y frustración. Según la percepción de los mismos el clima laboral de la empresa se ubica entre excelente y bueno, lo que constituye un punto a favor para el logro de los objetivos organizacionales, también manifestaron que solo un pequeño grupo participa en el proceso de toma de decisiones, por lo que se debe fomentar la participación de todos para asegurar las decisiones más acertadas.

Una de las causas que provoca conflicto en la empresa es la comunicación inadecuada, limitándose ésta a emitir órdenes, seguido del poco compañerismo, procedimientos o políticas de la empresa que no son bien conocidas por los trabajadores y por último la presencia de culturas diferentes. El flujo de comunicación presente es el descendente, es decir de los niveles superiores a los inferiores en un estilo formal, y la misma se da para proporcionar información a través de oficios, comunicados entre otros, dejando a un lado la opinión de los trabajadores que es importante para mejorar las actividades y tareas de la organización.

Las relaciones interpersonales se caracterizan por ser relajadas, calmadas lo que permite la creación de un clima de trabajo cómodo para el buen desempeño de las funciones, aun cuando no desarrollan con frecuencia actividades sociales o deportivas entre ellos, que puedan enriquecer el trabajo en equipo y que fomenten la integración de los miembros de la organización.

Como se nombro anteriormente el tiempo de servicio de los empleados es corto por ser esta una empresa familiar (o de tipo techo), donde los mismos no tienen oportunidad de ascenso, lo que conlleva a que se retiren y busquen otras fuentes de trabajo donde se les brinde la oportunidad de

desarrollarse profesional mente. Como también hay trabajadores que prefieren quedarse debido a que no poseen un nivel educativo avanzado ni una estabilidad económica que se lo permita, conformándose con el puesto que desempeñan.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones de este estudio se generan las siguientes recomendaciones.

Tomar en cuenta y reconocer el valor que tienen los empleados dentro de la organización, ya que de ellos depende en gran parte el éxito de la misma, y seguir apoyando a los jóvenes que se encuentran cursando estudios universitarios por ser un ejemplo de superación el cual debe ser apreciado.

Invertir en equipos para facilitar los trabajos de carga y descarga de mercancía, para brindar así cabida al personal femenino el cual es discriminado a la hora de seleccionar personal para el área de almacén.

Los dueños de la empresa deben mejorar el proceso de comunicación con sus empleados, permitiendo la retroalimentación para desarrollar las actividades de la empresa. Se debe estimular la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones lo que genera confianza. Esta actividad debe hacerse involucrando a todo el personal y a su vez respetando las competencias de cada quien en función de la naturaleza de las decisiones, es decir, no debe existir discriminación en este sentido.

Los beneficios que otorga la empresa deben ser para todos por igual, para evitar la insatisfacción que puedan sentir un grupo de trabajadores al no ser tomados en cuenta. Se debe fomentar las reuniones de equipo a fin de compartir experiencias que mejoren la productividad, esta actividad se puede realizar estableciendo reuniones periódicas con los empleados donde se fomente la participación, el intercambio de ideas y se motive al trabajador a desempeñarse mejor.

Propiciar las reuniones informales o de acercamiento, buscando la participación de los trabajadores y sus familiares. Esto permitirá una mayor integración para profundizar los lazos de compañerismo y fomentar los procesos de socialización entre los empleados de la organización.

Se recomienda a los directivos, actualizar o adecuar a los nuevos tiempos los sistemas computarizados y modificar los procedimientos y programas administrativos para así facilitarles el trabajo y poder brindar al cliente una atención mas rápida y con calidad para que este quede satisfecho por su compra. Tomando en cuenta que el cliente es el factor principal para que esta empresa funcione.

Además, se debe empezar por cambiar la mentalidad de la empresa en cuanto a su manejo y dirección, el cual no se califica como malo, pero debe modificar su estructura en todos los sentidos si desea formar parte de las empresas con miras al crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

BARRETO, M. y SANTIL E., (2002) **Diagnostico del Comportamiento Organizacional de los Trabajadores en las Divisiones de Administracion, Recursos Humanos y Servicios Técnicos de la Constructora Raytin, C.A. Sucursal Maturín** (Tesis de Grado) UDO Monagas

BETANCOURT, A., (2004) **Comportamiento Organizacional como Base de la Eficacia Gerencial en la Escuela Básica “Manuel Piar” Maturín Estado Monagas** (Proyecto de Grado) UGMA Monagas

DAVIS, K. y NEWSTROM, J., Comportamiento Humano en el Trabajo. (11dma. Edición). México. Mc Graw Hill. 2000

DAVIS, K. y NEWSTROM, J., El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México. Mc Graw Hill. 2000

GIBSON, J., Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos. Buenos Aires. Adison-Wesley Iberoamericana. 1994

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J., Las Organizaciones. (10ma. Edición). Chile. Mc Graw Hill. 2001

De HASETH, Ch. y LA GRECA, V., (2000) **Estudio del Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo del Servicio Estatal de Atención al Menor (SEAM), Seccional Maturín.** (Tesis de Grado) UDO Monagas

KREITNER, R., Administracion de Personal. (5ta. Edición). Boston: Houghton Mifflin. 2000

KREITNER, R. y KINICKI, A. Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. México. Mc Graw Hill Interamericana. 2003

MELINKOFF, R. Estructura Organizacional. México. Mc Graw Hill. 1986

ROBBINS, S., Comportamiento Organizacional. (8va. Edición). México. Mc Graw Hill. 1999

SABINO, C., Metodología de la Investigación. México. Trillas. 1998

STONER, J., Administracion. (6ta. Edición). México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1999

TAMAYO y TAMAYO, El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México. 2000

BIBLIOGRAFIA DIGITAL

www.ilustrados.com 2004

ANEXOS

Universidad de Oriente
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas
Departamento de Gerencia de Recursos Humanos
Núcleo Monagas.

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información necesaria para la elaboración de nuestra tesis de grado, cuyo objetivo es diagnosticar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.A. MEMCA, para poder optar al Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

INSTRUCCIONES

- 1 Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder
- 2 Se le agradece responder en forma clara y precisa
- 3 Cualquier duda consulte al encuestador
- 4 Marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta y emita su opinión donde lo amerite
- 5 Por favor no deje preguntas sin contestar
- 6 El cuestionario no requiere de su nombre y apellido por lo que la información suministrada será confidencial

Gracias por su colaboración.

Edad:

Entre: 18 - 25 _____ 26 - 30 _____ 31 - 35 _____ 36 ó más _____

Sexo:

Femenino _____ Masculino _____

Estado Civil:

Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Divorciado _____

Nivel Educativo:

Primaria _____ Secundaria _____ Tec.Medio _____ Universit. _____

Tiempo de Servicio

Entre: 1 - 5 años _____ 6 - 10 años _____ 11 - 15 años _____ 15 ó más _____

- ¿Se siente usted motivado a realizar su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

- ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

- ¿Con qué frecuencia participa el personal en la toma de decisiones en la empresa?

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

- **¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?**

Si _____ No _____

- **Indique cuál de estas opciones es causa de conflicto en la empresa:**

Procedimientos o políticas de la empresa _____

Comunicación inadecuada _____

Culturas diferentes _____

Poco compañerismo _____

- **En su trabajo la comunicación se da para:**

Controlar _____ Proporcionar información _____

Fomentar la motivación _____ Expresar emociones _____

- **¿En qué dirección se da el flujo de la comunicación en la empresa?**

Ascendente _____ Descendente _____ Lateral _____ Multidirecc. _____

- **¿Cómo califica la relación entre sus compañeros de trabajo y usted?**

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

- **¿Con qué frecuencia se reúne el personal para realizar actividades culturales, deportivas o sociales en la empresa?**

Siempre _____ Casi siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____