

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



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y  
MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BENTON VINCCLER C.A.,  
MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

**AUTORES:**

**CONTRERAS, PABLO**

**VIVAS, JHONNY**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de:  
Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos**

**Maturín, Abril de 2006**



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y  
MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BENTON VINCCLER C.A.,  
MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

**Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de: Licenciado de  
Gerencia de Recursos Humanos**

**AUTORES:**

**CONTRERAS, PABLO**

**VIVAS, JHONNY**

---

**Prof. Maryubet Ollarves  
Asesor Académico**

---

**Prof. María Laura del Castillo  
Jurado**

---

**Prof. Marvelys Gallardo  
Jurado**

**Maturín, Abril de 2006**

## DEDICATORIA

Le dedico este Trabajo de Grado a:

A **DIOS**, por darme el apoyo espiritual, la fuerza, sabiduría y entendimiento para poder realizar mis metas propuestas. Por haberme guiado en el camino correcto de la vida.

A mi Madre Prof. **ESTELA RIVAS** por creer en mi, darme su cariño, paciencia, por siempre estar ahí apoyándome y dándome todo en la vida. A mi Padre Lic. **PABLO CONTRERAS**, por creer en mí y a pesar que no nos vemos es motivo de inspiración de lealtad, sacrificio y luchas.

A mis hermanos: **Ing. PÁVEL, PAOLA Y PAULA**, gracias por su cariño y ayuda, a mi cuñado **ROBERT** y demás familiares que creyeron en mi.

A mi **HIJO**, por ser mi gran ilusión, mi vida y por el cual lucharé hasta el final.

A mi esposa **LUZVELIS**, por su paciencia, cariño, amor, alegría y por ser la luz de esperanza e ilusiones

A mi sobrino **SALIM**, con mucho cariño y amor, que por su inocencia es mi razón para seguir adelante. Que Dios lo guíe por el camino correcto de la vida.

A mi ahijado **OSCAR**, por su alegría, inocencia y cariño. Que dios lo guíe por el camino correcto de la vida.

A mi compañero de lucha **JHONNY VIVAS**, por compartir la experiencia de

realizar esta investigación.

A todos

¡Muchas Gracias!

**Pablo Contreras**

## DEDICATORIA

Le dedico este Trabajo de Grado a:

**A DIOS**, por darme el apoyo espiritual, la fuerza, sabiduría y entendimiento para poder realizar mis metas propuestas. Por haberme guiado en el camino correcto de la vida.

A mi querida y bella **Madre Lic. MARIA ELENA DE VIVAS**, que esta aquí en este paraíso terrenal, ayudándome y apoyándome con su cariño, paciencia y comprensión. A mi **Padre** que esta en la gloria del señor a quien quiero mucho y nunca lo olvidare. ¡Este triunfo es de ustedes!

A mis queridos hermanos **HENRY, JUAN CARLOS y ELENA**, gracias por su ayuda incondicional, a los demás familiares por que siempre creyeron en mí y sabían que saldría adelante.

A mis sobrinos: **GABRIEL, KEVIN, FRANK, JUAN DIEGO, JUAN ANDRES, HENRY Jr. y MARCO ALEJANDRO**, por sus cariños, alegrías y amor, por ser motivo de inspiración para seguir adelante hacia el éxito. Que esto sirva de guía y ejemplo para su futuro dentro del campo de la ciencia y el estudio.

A mi compañero de lucha **Pablo Contreras**, por compartir la experiencia de realizar esta investigación.

A todos Gracias

**Jhonny Vivas**

## **AGRADECIMIENTO**

A la **UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UDO)**, por darnos la oportunidad de estudiar en esta máxima casa de estudios del Oriente y a todos los profesores, empleados y obreros del Departamento de Recursos Humanos, que con tesón y paciencia compartieron con nosotros ese largo camino del conocimiento y de la formación profesional con éxitos y sacrificios.

A la ilustre profesora Lcda. **MARYUBETH OLLARVES**, por su valiosa colaboración, dedicación, y empeño para que todo saliera con éxito en la culminación de este proyecto de investigación.

A la Lcda. **MAURA ROMERO** y al Lcda. **ENRIQUE HERNÁNDEZ**, gracias por su orientación y dedicación dentro de la empresa Benton Vinccler.

A los Profesores Jurados, por su dedicación y empeño al corregirnos y evaluarnos con equidad nuestra investigación.

A todos los compañeros de clase, amigos y demás familiares. A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron y estuvieron pendientes durante el desarrollo de esta investigación.

¡Muchas Gracias!

**Pablo y Jhonny**

## INDICE GENERAL

<b>HOJA DE APROBACIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento Y Delimitación Del Problema.....	3
1.2. Objetivos .....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación De La Investigación .....	5
1.4. Definición De Términos.....	7
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Perspectiva Histórica Del Clima Organizacional.....	9
2.2. Definición De Clima Organizacional.....	11
2.3. Importancia Del Clima Organizacional .....	12
2.4. Medición Del Clima Organizacional .....	14
2.5. Factores Que Inciden En El Clima Organizacional. ....	17
2.5.1. Factores Psicológicos:.....	17
2.5.2. Factores Físicos.....	20
2.5.3. Factores Sociales.....	25
2.5.4. Factores Comunicacionales.....	29
2.6. Identificación De La Empresa.....	31
2.6.1 Razon Social De La Empresa Benton Vincler, C.A.....	31
2.6.2. Reseña Histórica .....	32
2.6.3. Misión, Visión Y Objetivos De La Empresa. ....	33
2.6.4. Estructura Organización De La Empresa.....	34
2.6.5. Política Tecnológicas De La Empresa, Unidad Departamento.....	36
2.6.6. Estrategias Económicas Y Sociales De La Empresa.....	37
2.6.7. Tipos De Servicios Que Ofrece La Empresa. ....	37
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>39</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
3.1. Diseño De La Investigación .....	39
3.2. Tipo De Investigación.....	39
3.3. Nivel De Investigación.....	40
3.4. Universo O Población .....	40

3.5. Técnica De Investigación.....	41
3.6. Procedimiento .....	43
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>44</b>
<b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1 Resultados. ....	44
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
5.1. Conclusiones .....	76
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>80</b>
<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA</b> <b>ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DEL CONOCIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN SU LUGAR DE TRABAJO .....</b>	<b>45</b>
<b>CUADRO N° 2.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE CÓMO ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL TRABAJO .....</b>	<b>47</b>
<b>CUADRO N° 3.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A QUÉ TIPO DE ESTRATEGIAS CLAVES CUENTA LA EMPRESA EN MATERIA DE REFORZAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>49</b>
<b>CUADRO N° 4.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LOS ASPECTOS QUE MOTIVAN AL TRABAJADOR.....</b>	<b>51</b>
<b>CUADRO N° 5.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A QUE OFRECE LA EMPRESA PARA MOTIVARLOS .....</b>	<b>53</b>
<b>CUADRO N° 6.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE SENTIRSE SATISFECHO EN EL DEPARTAMENTO DONDE LABORA .....</b>	<b>55</b>
<b>CUADRO N° 7.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE CÓMO ES EL ESPACIO FÍSICO DONDE LABORA.....</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO N° 8.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LA ILUMINACIÓN EN SU ÁREA DE TRABAJO .....</b>	<b>59</b>
<b>CUADRO N° 9.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA EMPRESA BENTON VINCCLER C.A., MONAGAS.....</b>	<b>60</b>
<b>CUADRO N° 10.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA</b>	

	ACERCA DE LA FRECUENCIA DE CONVERSACIÓN CON EL SUPERVISOR .....	62
<b>CUADRO N° 12.</b>	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE CÓMO ES LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES .....	64
<b>CUADRO N° 12.</b>	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACIÓN AL TIPO DE LIDERAZGO IMPLANTADO POR LOS SUPERVISORES DE LA BENTON VINCCLER C.A., MONAGAS. ....	66
<b>CUADRO N° 13.</b>	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SENTIRSE IDENTIFICADO CON EL TIPO DE LIDERAZGO IMPARTIDO POR EL SUPERVISOR .....	68
<b>CUADRO N° 14.</b>	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, ACERCA DEL NIVEL EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES EN SU DEPARTAMENTO .....	70
<b>CUADRO N° 15.</b>	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE PARTICIPAR EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....	72
<b>CUADRO N° 16.</b>	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA A CÓMO SE CARACTERIZA EL TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA .....	74

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



**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA BENTON VINCCLER C.A., MATURÍN, ESTADO MONAGAS**

**Asesor:**  
**Prof. Maryubet Ollarves**

**Autores:**  
**Br. Pablo Contreras**  
**Br. Jhonny Vivas**  
**Fecha: Marzo, 2006**

**RESUMEN**

Este trabajo se llevó a cabo en la empresa BENTON VINCCLER, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos como medio para optimizar el Clima Organizacional en la empresa Benton Vinccler. C.A. Con la finalidad de mejorar sensiblemente el ambiente que rodea a los empleados. Entre sus objetivos específicos está analizar los componentes socio-psicológicos (motivación, satisfacción, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales), que se encuentran presente en la empresa, también explicar los factores físico-ambientales y determinar el tipo de clima organizacional que existe en la organización. El tipo de diseño fue de campo, el nivel de investigación de carácter descriptivo. La población objeto de estudio consta de treinta (30) personas. Por medio de la aplicación de la técnica del cuestionario se logro obtener los datos, que se expresaron en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, mediante el análisis respectivo de cada uno, se llegan a las siguientes conclusiones: en la empresa no hay buena comunicación entre los miembros, existen regulares relaciones interpersonales entre ellos, el liderazgo impartido es democrático; el espacio físico de trabajo es adecuado y el personal se encuentra medianamente satisfecho con la actividades. Por medio de este análisis se genero lineamientos estratégicos para la creación de planes que corrijan estas situaciones.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se define como una prioridad para el buen funcionamiento de la organización, refiriéndose éste a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidos directa o indirectamente por sus empleados y que tienen repercusiones en el comportamiento laboral, obteniendo una variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, una mejora en la producción, una alta motivación, una mejor adaptación al trabajo, entre otros.

Con el paso del tiempo y gracias a todas las investigaciones que con respecto al clima organizacional se están realizando, se puede determinar que el análisis del ambiente de trabajo permite un estudio que sirve de orientación para intervenir y mejorar las organizaciones en su funcionamiento. Por ejemplo, cuando existe demasiado ausentismo, discusiones disyuntivas, poca iniciativa, espacio físico inadecuado entre otros, se diagnóstica que existe un problema de fondo en la organización, entonces se puede introducir cambios planificados, estrategias corporativas, entre otros, que puedan transformar y corregir tales situaciones.

En este trabajo se realizará un análisis del Clima Organizacional de la empresa “Benton Vinccler, C.A.”, Maturín, Estado Monagas, mediante una serie de encuestas dirigidas y con la finalidad de conocer los factores que pudieran estar afectando a la organización en el desenvolvimiento cotidiano del recurso humano que labora dentro de esta prestigiosa empresa y así poder ofrecer posibles soluciones que corrijan tales situaciones.

El contenido de la presente investigación se estructura en seis capítulos los cuales se explican de la siguiente manera:

**Capítulo I;** hace referencia al Problema donde se plantea la problemática que presenta la empresa. Se delimita, justifica y se definen los objetivos tanto generales como específicos de la investigación.

**Capítulo II;** está sustentado por el Marco Teórico en donde se hace mención a aspectos tales como: la evolución histórica de la empresa, bases teóricas, identificación, misión y visión de la Empresa.

**Capítulo III;** se refiere al Marco Metodológico en donde se establece el tipo y nivel de investigación, universo o población, técnicas de investigación, a objeto de lograr el desarrollo efectivo del problema que se está investigando.

**Capítulo IV;** señala la interpretación de los datos a través de distribución absoluta y porcentual con análisis de los resultados.

**Capítulo V;** contiene las conclusiones y lineamientos productos de la investigación.

**Capítulo VI,** se indican los lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema**

Por naturaleza el ser humano mantiene una serie de expectativas y deseos, que le son propias de su condición, estas le sirven como mecanismo de búsqueda constante de su bienestar y mantenimiento en procesos de adaptación, de los cuales su individualidad lo orienta hacia sus logros.

El hombre, al integrarse a un medio laboral, busca cumplir con las normas establecidas y brindar sus potencialidades, actitudes y destrezas, a manera de llenar las formalidades en función del perfil característico de un cargo cumpliendo con las necesidades del puesto de trabajo. En ese mismo sentido, éste busca a su vez llenar sus expectativas de superación y satisfacer necesidades individuales dentro de la organización.

Evidentemente, existen organizaciones que presentan dificultades que afectan su funcionamiento y que impiden que se logren los objetivos en su totalidad. Una de estas dificultades es conocer las necesidades y motivos que impulsan al trabajador a cooperar, a ser suyos las metas de la organización para poder alcanzar un máximo de efectividad y productividad.

Algunas de estas dificultades en las organizaciones son los conflictos disfuncionales, la comunicación, la excesiva estructura burocrática, el mal liderazgo, las relaciones formales e informales de trabajo; que podrían incidir directamente en el ambiente de trabajo, así como también los objetivos, normas y procedimientos que no estén adaptados a la realidad de la organización dentro de su medio geográfico,

producto de políticas erróneas que existen dentro de las mismas.

El éxito organizacional depende en gran parte de los recursos humanos y estos a su vez, de los planes que existan dentro de las organizaciones para cubrir sus necesidades, de ahí la importancia de ofrecerles un ambiente de trabajo en el cual se sientan a gusto y motivados para poder dar lo mejor de sí.

Se pueden analizar muchas formas de conocer y plantear cómo satisfacer, el recurso humano, incentivar su potencial dentro de la organización y su permanencia en ella, constatar su influencia en todos los aspectos funcionales a fin de estudiar el proceso de formación de éstos grupos, su dinámica y su influencia en el comportamiento organizacional de cualquier empresa. Es por ello, que para muchas el estudio del clima organizacional es la clave para realizar estrategias de cambios dentro de la empresa, para lograr productividad y rentabilidad, obteniendo como premio la satisfacción de haber logrado lo que se ha propuesto. Dicho estudio es un factor determinante para el éxito y la conducta ejemplar del empleado dentro de la organización.

Para la empresa Benton Vinccler C.A., Maturín, Estado Monagas, uno de sus activos fundamentales es el recurso humano y para ello la empresa necesita realizar mediciones periódicas de su Clima Organizacional, que este vinculadas a muchos aspectos de la vida diaria del trabajador que puedan repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. De allí que se requiere una cultura organizacional basada en la misión, visión, valores, liderazgo y ética a mediano y largo plazo, como un impacto significativo en el desempeño productivo de esta gran organización.

Por esta razón se plantea la necesidad de crear lineamientos estratégicos cuyo propósito es mejorar los puntos negativos, tales como una inadecuada política de

incentivos, insatisfacción en los puestos, espacio físico no adecuado, malas relaciones interpersonales, entre otros, los cuales afectan el clima organizacional de la empresa por lo tanto, el propósito de esta investigación es con el fin de buscar estrategias para corregirlas, para poder optimizar el Clima Organizacional de la Empresa Benton Vinccler C.A., Maturín, Estado Monagas.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer lineamientos estratégicos para Optimizar el Clima Organizacional en la Empresa Benton Vinccler C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✚ Analizar los componentes socio psicológico (motivación, satisfacción, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales), que se encuentran presente en la empresa.
- ✚ Explicar los factores físico-ambientales (Ambiente laboral, Iluminación, espacio físico) de Benton Vinccler, C.A.
- ✚ Determinar el tipo de clima organizacional que existe en la organización estudiada.

## **1.3. Justificación de la Investigación**

El propósito fundamental de toda empresa es contar con los recursos humanos idóneos que garanticen un rendimiento eficiente en las actividades a realizar dentro



de ellas, por lo que el gerente supervisor debe desarrollar su habilidad de diagnosticar las necesidades individuales, grupales y de estructuras organizacionales y de puestos, con la finalidad de crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un máximo nivel de productividad, y lograr los objetivos principales de la organización. Esta investigación servirá:

- ✚ Para dar a conocer a la empresa Benton Vinccler C.A., la importancia que requieren los mecanismos y variables que mantendrán satisfechos al personal, y logren un clima organizacional óptimo.
- ✚ A la empresa Benton Vinccler le servirá para conocer estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia de los trabajadores y obreros. Además de permitir a través de la comunicación asertiva, mejorar los niveles de liderazgo, motivación, en los entornos de servicios, de información, estrategia y gerencia global.
- ✚ Servir de marco de referencia a futuros investigadores aportando información básica acerca de los aspectos inherentes al comportamiento y clima organizacional.
- ✚ A los trabajadores les proporcionará las herramientas que mejoren el día a día de sus trabajos con reforzadores motivacionales, competitivos, y el logro de desarrollar nuevos conocimientos e incremento del capital intelectual.
- ✚ A la Universidad de Oriente, núcleo de Monagas la proveerá de herramientas prácticas y teóricas que le permitirán, al estudiante conocer todas las definiciones, importancias y alcance del clima organizacional.
- ✚ A la sociedad le permitirá dar a conocer el significado del clima organizacional y de cómo este repercute en los ámbitos laborales.
- ✚ Los resultados de esta investigación servirán de apoyo para el inicio de otras

investigaciones con objeto de estudio igual o parecido.

#### **1.4. Definición de Términos**

**Ambiente Organizacional:** Es el conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en el mismo y que influyen en su conducta (Gibson, 2001, p. 103)

**Actitud:** Son declaraciones que evalúan, ya sea favorable o desfavorablemente, objetos, gente o eventos. Reflejan como se siente un individuo acerca de algo. (Robbins, 1996, p. 438)

**Clima Organizacional:** Es el ambiente fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral; ello incluye a las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia. (Robbins, 1996, p. 234)

**Esfuerzo:** Es el empleo de medios para obtener un fin, a través de la acción enérgica del cuerpo. (García y Gross, 1992, p. 421)

**Estímulo:** Cualquier cambio de energía que excita a un receptor libremente empleado para cualquier objeto o suceso que tiene tal efecto (Drever, 1998, p. 514)

**Estrategia:** Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerados y aprovechando las oportunidades que brindan o las debilidades que ofrece la contraparte (Londoño y Rodríguez 1991, p. 220)

**Eficacia:** Obtención de una meta (Stephen, 1996, p. 540)

**Eficiencia:** La razón entre esfuerzo real y el que se quiere para conseguir las metas (Robbins, 1996, p. 540)

**Habilidad:** Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña. (Chiavenato, 2000, p. 456)

**Liderazgo:** El proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. (Koontz y Weihrich, 1998, p. 490)

**Motivación.** Es todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa un motor que impulsa al organismo. (Arias, 1999, p. 233).

**Organización.** Conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección y tecnología. (Gil y otros, 1997, p. 19)

**Políticas:** Es un curso de acción declarado para adoptar en un futuro. (Gil y otros, 1997, p. 23)

**Satisfacción.** Se refiere a la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y al papel que desempeñan en la organización. (Gibson y otros, 1996, p. 48)

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Perspectiva Histórica del Clima Organizacional**

Durante la época de la revolución industrial, las condiciones de trabajo eran nocivas, agotadoras y las mismas carecían de total seguridad las personas ejercían sus labores bajo un ambiente poco favorable, es por ello que el trabajo y el ambiente en que éste se desenvuelve, han adquirido un papel fundamental en la vida de las organizaciones. En este sentido, se ha enfatizado el hecho de que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en los lugares de trabajo, y por ende conviven gran parte del día en los sitios donde laboran, lo que subraya la importancia de la materia, tanto para ellos como para los cuadros gerenciales que se encargan de la conducción de la empresa.

Después de la revolución industrial quedó la idea de abordar las condiciones de trabajo y de vida laboral favorable para las personas. Por lo que se hace necesario destacar la participación de Robert Owen (1800) y Andrew Ure (1835), puesto que fueron los pioneros en resaltar las condiciones humanas de los trabajadores con el fin de establecer la importancia que tienen las personas dentro de una organización.

Es por ello, que se puede deducir que el clima organizacional ha estado presente desde que el hombre se inició en el trabajo. Es a partir del siglo XX, cuando se comienza a tener gran interés por investigar el área de trabajo, todo con el fin de crear un ambiente apropiado para la realización de las labores de los trabajadores.

Toda esta materia ha evolucionado aceleradamente en los últimos años y el interés por las condiciones físicas y psicológicas de los ambientes de trabajo se ha

expandido constituyendo uno de los puntos de mayor atención en las organizaciones industriales en el ámbito mundial. (Villegas, 1994, p. 478)

Es así, que sale a relucir el término clima organizacional, que además es muy reciente, ya que es Gellerman (1960), citado por Brunet, (1999), quien por primera vez hace mención a dicho término. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones, de ahí que se le confunda con la noción de cultura y también con liderazgo, siendo que los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. No obstante, parece que el concepto de clima organizacional está compuesto de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

**Escuela de la Gestalt.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- ✚ Capta el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- ✚ Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodean basándose en criterios percibidos e inferidos y se comporta en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

**Escuela Funcionalista.** Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a

su medio. Al contrario de los gestalistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tienen otra opción. Los funcionalistas introducen, el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información, provenientes de su medio de trabajo a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea. (Brunet, 1999, p. 13)

Cuando se refiere a clima organizacional, existen diversos puntos de vista, cuanto a nivel gerencial como en el ámbito del empleado; esto depende de la óptica de donde sea percibida, de ahí la importancia de dedicar especial atención al ambiente organizacional.

## **2.2. Definición de Clima Organizacional**

El clima (ambiente de trabajo) tiene gran repercusión en el comportamiento de los miembros de la organización, porque supone una reinterpretación de lo que sucede, y por lo tanto va influir en la disposición con que afronten sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible acercarse a la excelencia.

El clima organizacional se refiere al grupo de características que describen una organización y que, a) la distingue de otras organizaciones; b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) influye en la conducta de las personas en la organización. (Gibson, 1996, p. 528)

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Stoner, 1989, p. 239)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. No obstante, independientemente de cómo se conciba, del enfoque adoptado, de la caracterización o tipologías del clima, hay un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de calidad de vida laboral, y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una empresa.

En este sentido, conocer y comprender como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

Dentro del ámbito de la psicología social, el concepto de comportamiento organizacional es relativamente nuevo, tiene su evolución dentro de la psicología laboral la cual reconoce la influencia del ambiente de trabajo sobre la conducta de sus miembros.

### **2.3. Importancia Del Clima Organizacional**

El clima no se ve, ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las

organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) los grupos dentro de la organización, su estructura, proceso, cohesión, normas y papeles; (c) la motivación, necesidades, esfuerzos; (d) liderazgo, poder, políticas, influencia estilos; (e) la estructura con su macro y micro dimensiones; (f) los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, la moral, resultados y cohesión; que desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

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

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

El conocimiento del clima permite una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global, que si se estudian las distintas variables por separado, permitiendo un análisis acorde al enfoque de sistemas,



adecuado a la consideración de que una organización es en realidad un sistema social muy particular.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro o a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, es decir determinan el clima de trabajo de los empleados.

Un clima favorable genera fuerzas atractivas que procuran la cohesión del grupo y favorecen la cooperación, la moral y la eficacia. Un clima negativo favorece las tensiones y conflictos, originan fuerzas disgregadoras y antagónicas. La creación de un clima adecuado es una condición necesaria para poder establecer estructuras eficaces (Ramírez 1996, p. 57)

#### **2.4. Medición del Clima Organizacional**

La medición del clima organizacional se fundamenta en un proceso a través del cual se diseña una metodología de trabajo que va acorde con las necesidades de la organización para así determinar los fenómenos que influyen en el funcionamiento y

que afectan la imagen de la misma.

Se recomienda para la medición y evaluación del clima la utilización del cuestionario escrito, por ser este el instrumento por excelencia, ya que a través de sus preguntas se describen hechos particulares de la organización, dichas preguntas deben ser escogidas y analizadas en función del tipo de organización y de las características que presente el comportamiento del grupo.

La finalidad básica de la medición, reviste en la detección de situaciones organizacionales críticas o favorables, que caracterizan el funcionamiento de las organizaciones, y que inducen a la implementación de nuevos esquemas de acción o a la modificación de las existentes.

La teoría de clima organizacional de Likert citado por Brunet, (1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido, se cita:

1. **Variables Causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientados a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables casuales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables está orientado a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, ya que son las constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
3. **Variables Finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas

a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (p. 12)

La interacción de estas variables según el autor anterior trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

### 1. Clima de tipo Autoritario

Sistema I: Autoritario explotador.

Sistema II: Autoritario paternalista.

### 2. Clima de tipo Participativo

Sistema III: Consultivo

Sistema IV: Participativo

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

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

El clima participativo, sistema III; consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les ha permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funciona basándose en objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégicas. (pp. 15-16)

## **2.5. Factores que inciden en el Clima Organizacional.**

La organización está cercada por un ambiente determinado, en el cual se desarrollan diversos factores que pueden ser percibidos o no por los individuos y que a su vez ejercen influencias en el desempeño de las labores. Dentro de los factores más importantes del clima organizacional se tienen los siguientes:

### **2.5.1. Factores Psicológicos:**

Los factores psicológicos están relacionados con todos aquellos elementos que pueden motivar o no al individuo, y es reflejado a través de su comportamiento, en el cual se establecen un conjunto de elementos que influyen en el comportamiento de la persona, las cuales son:

### **a) Motivación**

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos por realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus meta y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren el estado de a persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo; las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Robbins (1996) define, la motivación “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 212)

El logro de los objetivos y los niveles de productividad de una organización dependen del personal que labora en ella, al mismo tiempo que estos deben de estar en condiciones favorables para realizar satisfactoriamente su tarea. De allí. la importancia que el empleado se sienta motivado o no, al ejercer sus funciones. El estado de motivación que tengan los empleados en un determinado momento producirá efectos sobre el clima organizacional y a la vez está influenciado por éste

Para poder ofrecerle un ambiente en el cual las personas se sientan motivadas es necesario conocer las necesidades de las mismas para así tratar de solventársela y por ende motivarlos. Cuando la motivación aumenta, se tiene un momento en el clima organizacional puesto que hay ganas de trabajar, se establecen relaciones sociales, existe interés en el trabajo, colaboración de los empleados, entre otros. De lo contrario cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o por alguna razón que

hizo imposible satisfacer la necesidad, el clima organizacional disminuye, tal como se dan casos de depresión, de no tener ganas de trabajar, de discutir, entre otros.

El clima organizacional desempeña un papel fundamental en los procesos motivacionales. Desde el momento en que el trabajador es reclutado hasta que se separa de la empresa, una gran parte de su vida se ve influenciada por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano de la organización.

En consecuencia, sí el conjunto de normas y procedimientos establecidos por la empresa facilitan su ajuste, es decir, si promueven el grado de satisfacción que el trabajador busca en el trabajo, se estará dando los plazos fundamentales, para el establecimiento de un clima organizacional caracterizado por el entusiasmo, el sentido de compromiso, y el impulso hacia el trabajo creador. Una elevada motivación acarrea una elevada productividad y el logro de los objetivos de la organización.

#### **b) Nivel de Satisfacción.**

El nivel de satisfacción se refiere al grado de concordancia entre las expectativas de recompensa y lo que se está recibiendo. Se debe tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

El nivel de satisfacción representa una actitud inclinada al trabajo propio, y viene dada por diferencia entre la cantidad de recompensa que recibe y la cantidad que él cree que debería recibir. Si una persona puede hablar dentro de la organización una respuesta que cubre sus necesidades, entonces se puede inferir que estará satisfecho, por lo tanto un clima que le permita desarrollarse profesionalmente, será

más posible de crearle una visión positiva e su empleo.

Es obvia la importancia de la satisfacción en el puesto. Las organizaciones deben ocuparse del nivel de satisfacción en el puesto por lo menos por tres razones: (1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien; (2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto. (Chiavenato, 2000, p. 489)

En apoyo de la importancia de la satisfacción en el puesto es el efecto derivado que ésta tiene para la sociedad como un todo. Cuando los empleados están contentos con su trabajo, ello mejora su vida fuera del trabajo. En contraste, el empleado insatisfecho lleva esa actitud negativa a su casa. La satisfacción en el puesto es importante para las organizaciones, ya que repercute en su funcionamiento, por que una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, por las menores interrupciones causadas por el ausentismo, la salida de buenos empleados. Además, hay beneficios para la sociedad en general.

La satisfacción en el puesto se traslada fuera del trabajo del empleado. De manera que la meta de una alta satisfacción en el puesto para los empleados puede defenderse en términos tanto de dinero como de responsabilidad social (Robbins 1996, p. 198)

### **2.5.2. Factores Físicos**

El medio en el cual se desarrollan las actividades debe de cubrir las necesidades básicas, propias de un ambiente agradable para la realización de labores.

### **a) Disposición del Espacio**

La disposición se refiere a la distancia entre las personas y las instalaciones, ejerciendo un fuerte influjo en la interacción social. La disposición del espacio de trabajo no debe ser una actividad realizada al azar, se debe tomar en cuenta el diseño interior, colocación del equipo y cosas semejantes; ya que toda organización debería diseñar su espacio de más cómodo, confortable seguro para sus empleados, debido a que los mismos permanecerán gran parte del tiempo en él.

Para Robbins (1996): “Un lugar cerrado incomoda y altera en ciertos momentos a los trabajadores, obstruyendo la comunicación de los que allí laboran” (p. 386) Del planteamiento anterior se puede inferir, que un sitio cerrado desagrada e incomoda a los trabajadores, causando aglomeración y hacinamiento de personas y por ende el mal humor de los mismos, de igual forma influye negativamente en la realización de las tareas.

La disposición de una oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes, algunas disposiciones hacen que se sientan cómodos y relajados, en tanto que otras reflejan la formalidad y autoridad del jefe de la oficina.

### **b) Tamaño.**

El tamaño de una oficina no es un factor determinante en la asignación de actividades, en este caso, es el status que se tiene dentro de la organización quien arrojará cuan grande o pequeña pueda ser el hogar de trabajo. Al efecto Robbins (1996) expresa que “cuanto más alto sea el puesto que alguien ocupa en la jerarquía de la empresa, mayor espacio se le proporcionará” (p. 387)

La privacidad no que se pueda tener en un ambiente laboral también influye en



el desarrollo de las funciones, ya que la falta de privacidad genera gran distracción y perturbación, afectando de manera negativa la concentración y rendimiento del trabajador, y por ende su productividad; es por ello que la mayoría de los empleados prefieren tener un poco de privacidad, debido a que suele asociarse con un alto desempeño y satisfacción.

### **c) Iluminación**

La iluminación en el sitio de trabajo es un factor influyente en la ejecución de tareas, ya que nos ayuda a visualizar mejor los objetos de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2000) define a la iluminación como “la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo del empleado”. (p. 363)

Una iluminación correcta (adecuada a las necesidades del trabajo y debidamente instalada) es un factor de importancia en la prevención de accidentes, ayudando asimismo al personal a trabajar en forma más eficiente (Grimaldi 1999, p. 339).

La cantidad de luz necesaria depende del tipo de trabajo a realizar (por ejemplo la delicadeza del trabajador, el tiempo de observación necesaria, la cantidad de contraste que exista entre los materiales que están siendo observados y la cantidad de luz que es absorbida por los materiales). Aún cuando los límites máximos para la intensidad de luz no han sido determinados, se sabe desde luego que una intensidad baja no es conveniente.

La iluminación es un importante factor de seguridad para el trabajador. Una iluminación suficiente aumenta al máximo la producción y reduce la ineficiencia y el número de accidentes. La iluminación es muy importante para los lugares con riesgos de tropezón o caída (escaleras, pasillos, salidas de escape, etc.).

La iluminación ambiental crea impresiones que se extienden entre la tranquilidad y la excitación. En éste sentido el uso de la luz solar es deseable no sólo desde e punto de vista económico, sino para facilitar una mayor eficacia personal. Se puede llegar a la irritabilidad permaneciendo mucho tiempo sin ver la luz del día.

Se debe considerar que todas las superficies (techo, suelo, paredes) reflejan la luz que incide en ellas. Las superficies claras brillantes poseen mayor poder reflector, las mates y oscuras reflejan menos. Esto hay que tenerlo en cuenta, no sólo al elegir la intensidad de iluminación, sino al estudiar la distribución de las lámparas y los planos de trabajo.

Una baja iluminación perturba la realización de cualquier labor afectando su alcance y creando tensión, fatiga en los empleados; en cambio una iluminación acorde a las exigencias del trabajo, conlleva al cumplimiento satisfactorio del mismo, mejorando la productividad y evitando así cualquier tipo de accidentes que podría ser producto de la carencia de luz.

Una buena iluminación mejora la productividad y satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, disminuyendo la tensión provocada por la falta de ésta. Al efecto Robbins (1996) señala: “con una mayor iluminación se mejora la productividad y la precisión” (p. 385)

#### **d) Ruido.**

Un ambiente laboral en el cual este muy marcado el ruido no favorecerá a los trabajadores, por el contrario entorpecerá la adecuada realización de las funciones, ocasionando que el trabajador cometa errores debido a la distracción y falta de concentración. Por lo tanto, se debe procurar estar al pendiente de los niveles de ruidos y mantenerlos al mínimo, ya que de esta manera se le permitirá al empleado

concentrarse en sus actividades.

Se considera al ruido como un factor que está presente en la organización y que ejerce influencia en el desarrollo de actividades laborales repercutiendo en la salud del trabajador. Por cuanto, algunos ruidos ocupacionales, y en cierta medida los ruidos normales de todos los días pueden ocasionar pérdidas auditivas temporales o permanentes.

Aunque el ruido es una molestia y también un riesgo, el objetivo cuando se considera su control no puede ser simplemente la reducción de todo sonido a un nivel mínimo. Por razones prácticas es necesario considerar procedimientos de control principalmente en situaciones donde existen riesgos (Grimaldi, 1999, p. 433)

El rendimiento en la tarea es afectado por los efectos del ruido, que contribuyen al aburrimiento y la fatiga. En términos de rendimiento, ciertos sonidos son inhibidores, otros no afectan y otros estimulan. Más allá del límite normal de audición, el consiguiente desgaste de energía. El rendimiento del trabajo mental es el más afectado por el ruido. Los individuos que trabajan en un ambiente ruidoso por lo general son más nerviosos e irritables que quienes trabajan en ambiente silenciosos

#### **f) Temperatura**

El grado de temperatura presente en el lugar de trabajo, debe estar regulado según las exigencias del mismo, es decir la temperatura no debe ser muy fría pero tampoco muy calurosa. Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. Los estudiosos ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante.

El excesivo calor produce fatiga, necesitándose más tiempo de recuperación o descanso que si se tratase de temperatura normal. El frío también perjudica al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad, sensibilidad y precisión en las manos. Esto aparte de resultar un serio inconveniente para la ejecución de la tarea, es un riesgo para su seguridad, ya que aumenta el contexto con superficies cortantes debido al entumecimiento de las manos (Ramírez, 1996, p. 156)

La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Algunos trabajadores pueden sentirse afectados, cuando haya exceso de calor, como otros quizás puedan soportar esa situación, o a lo mejor otros pueden ser afectados por el exceso de frío, por está razón es conveniente de que exista un equilibrio con la temperatura corporal del individuo.

### **2.5.3. Factores Sociales.**

Los elementos sociales abarcan todas aquellas formas de comportamientos que pueden tomar el individuo en un momento dado.

#### **a) Liderazgo.**

El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. Al respecto, Terry y Franklin (1999) citado en [www.miexamen.com/Supervisión/html](http://www.miexamen.com/Supervisión/html) definen al liderazgo como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder o el grupo”. (p. 6) En una organización no debe faltar la presencia de un jefe que sepa escuchar las ideas y opiniones que proporcionan los empleados, debe de tener confianza en ellos y respecto por su trabajo, logrando con esto la existencia de una relación laboral agradable. Al respecto, la [www.miexamen.com/Supervisión/html](http://www.miexamen.com/Supervisión/html) señala que una organización:

**Puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficientes y malas técnicas de organización y control han sobrevivido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 7)**

El liderazgo en las organizaciones es de vital importancia, puesto que son los gerentes los encargados de guiar y dirigir a la organización al logro de los objetivos, alcanzando así el éxito esperado. El líder de la organización debe tener claro que es lo que se quiere alcanzar, cuales son las metas de la organización, debe de saber las estrategias a utilizar para conseguir el logro de lo propuesto para alcanzar sus objetivos, también de conocer a sus empleados y manejarlo de una manera eficaz para aprovecharlo al máximo.

Se puede afirmar que el trabajo del líder es efectivo cuando tiene la capacidad de lograr que otros hagan las actividades en forma correcta, en el momento oportuno y al menor costo. La *www.mie.89.supervisión/stml*, define a la supervisión es “una actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asigna y dirigir el trabajo de un grupo e subordinados sobre quienes ejerce autoridad para lograr de ellos máxima eficiencia con satisfacción mutua”. (p. 2) Los objetivos del supervisor son contribuir al logro de las metas de la empresa, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

El supervisor es importante para los empleados porque es su apoyo, quien los dirige, y guía de la forma como desempeñarse, como resolver un problema y si necesitan algo pueda echarles una mano, es el portavoz de todas esas opiniones que se den en el trabajo tanto buenas como malas.

Es importante mencionar que entre un supervisor ó un jefe y un líder hay diferencia, el primero esta apoyado en una autoridad formal, por las responsabilidades

que la organización le da, mientras que el líder tiene el carisma y logra el desarrollo a través de su capacidad de influir en la gente consciente para hacer determinadas actividades, actitudes y/o trabajos.

### **b) Relaciones Interpersonales**

La clave para que en una organización exista un buen ambiente de trabajo viene dada por las relaciones interpersonales, permitiendo así que los empleados puedan intercambiar ideas y opiniones, haciendo que la relación laboral sea amena, agradable, brindándole a la empresa un personal capaz de buscar soluciones en conjunto. Al respecto, Stoner (1996) enfatiza:

**Todo ser humano está relacionado con otros mediante una madeja de relaciones. Estas relaciones existen porque unos y otros, no se necesitan para recibir apoyo y para alcanzar nuestras metas. Constantemente se está decidiendo cómo conservarlas y alimentarlas. Estas decisiones reflejan nuestros valores y nuestro interés por la ética” (p. 121)**

De acuerdo a lo anterior, las relaciones interpersonales están relacionadas con el contacto que tiene las personas con otras. El que todos los miembros de una organización interactúen, y se colaboren, crea un ambiente ameno, agradable, en donde sus relaciones serán diáfanas y eficaces. De ahí la importancia de mantener unas buenas interpersonales con los compañeros, logrando así todos sentirse a gusto dentro de la organización.

Dentro de esta perspectiva, Ramírez (1996) señala que:

**Las relaciones interpersonales surge unas series de dependencias, las principales son de poder o de dominio como consecuencia de la asignación de trabajos en valor funcional. Dicha relación produce una lucha de poder que al final es dirimida por las organizaciones.**

**Otra dependencia es la autoridad, determinada por las delimitaciones y capacidad del mando, así como por el grado de preparación del individuo. El poder y la autoridad son diferentes; cuando aquél fluye en sentido contrario a la autoridad, el conflicto es inevitable. En las relaciones normales superior- subordinado, la autoridad fluye en dirección, distinta al poder; el superior posee la autoridad de mandar, pero los subordinados poseen el poder de obedecer; el poder en forma operativa, constituye la fuerza dominante, empleado ilícitamente puede contrarrestarse acudiendo a la autoridad. (p. 57)**

Según lo anterior, las buenas relaciones interpersonales favorecen a la organización, por ser estas las que crean el ambiente organizacional, haciéndolo óptimo y por ende eficiente. Por consiguiente el trabajador percibirá una atmósfera de cooperación, compañerismo, beneficiando así los estándares de productividad y desempeño.

### **c) Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es la capacidad de discernir y de elegir entre una solución y otra, teniendo que ser estas soluciones tanto eficaces como prácticas. Al respecto, Stoner (1996): “La toma de decisiones: es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p. 260) Este proceso es fundamental en el sistema organizacional. Cada una y todas las actividades administrativas se componen de varias decisiones diferentes.

En este sentido, Robbins (1996) señala que la toma de decisiones “ocurre como reacción a un problema. Es decir existe una discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado, lo que requiere la consideración de cursos alternativos de acción”. (p.143). Una acertada toma de decisión va a repercutir en la solución de un conflicto o problema en cualquier departamento, en cambio una decisión mal tomada, o no tomada a tiempo puede ser el final de una organización. El incentivar al empleado a que intervenga en las decisiones que a su trabajo se refiere,

ayudará a éste a indispensable en su puesto, creándole mayor responsabilidad por el mismo, favoreciendo esto a la productividad.

#### **d) Tipos de Decisiones**

Algunos problemas se manejan de un modo rutinario, y otros necesitan de esfuerzos especiales y bastantes originales. En relación, Stoner (1996) plantea que. “Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones” (p. 266) El autor señala dos tipos de decisiones: programadas y no programadas; definiendo a las programadas, como las que implica cuestiones rutinarias y que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; y a las no programadas como las que implican problemas poco frecuentes o excepcionales, ofreciendo soluciones específicas producidas por medio de un proceso no estructurado para enfrentar problemas no rutinarios.

#### **2.5.4. Factores Comunicacionales.**

La comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización, ya que es el único medio por el cual se hace entender. Al respecto, Stoner (1996) afirma que la comunicación es “la transferencia de información y la comprensión entre personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres, que les permite compartir lo que sienten y conocen”. (p. 575)

En este sentido, se refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan posibilidades de ser aplicados en algo de interés común o particular.



### **A) Naturaleza e Importancia.**

En las organizaciones, es importante que exista una comunicación efectiva, cuando no se cuenta con ella es posible que se sufra un desequilibrio en el equipo de trabajo, los subordinados no saben si están realizando correctamente sus funciones, los gerentes no reciben a tiempo información necesaria para tomar decisiones y las actividades dejan de estar coordinadas, en general ésta tiene gran influencia en las empresas y en todos los procesos que se llevan a cabo.

La comunicación es importante para cualquier directivo, este requiere de habilidad para comunicarse con otras personas, así como también desea recibir información exacta concerniente a la efectividad de la ejecución del trabajo. Al respecto, Ribeiro (1998). “La comunicación cuando se lleva a cabo de forma adecuada, confiere poder a los conocimientos y los sentimientos de una persona. Es decir, quien sabe comunicarse tiene poder: el poder de influir, de transformar, de sensibilizar, de conmover, de convencer, de explicar, de promover grandes debates, de dejar constancia de su presencia en el mundo” (p. 29)

El éxito o fracaso de una organización puede depender en gran medida de su sistema de comunicación, de ahí la importancia que todo gerente tenga la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueda transmitir toda la información necesaria y a la vez recibir esa información indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

Al respecto, Mayo (1996), expresa: “El mismo establecimiento de una estructura organizacional es síntoma de que se supone que las comunicaciones siguen una ruta particular. El poder, liderazgo y toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, de manera explícita o implícita, ya que estos otros procesos carecerían de significado en ausencia de información” (p. 180)

Toda persona que dirija una organización deberá entender en toda su dimensión la importancia que tiene el establecimiento de una red de comunicaciones efectivas para la consecución de los objetivos de la misma y su competencia será medida de acuerdo a la capacidad de lograrlo.

### **b) Vías de la Comunicación,**

En una organización son varias las vías de comunicación que pueden existir. “Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logró grandes utilidades, ésta noticia se le hará llegar a través de memorando; la comunicación además, se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior, verbigracia que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requieren el caso. Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo”. (<http://www.miexamen.com./climaorganizacional.capitulo7.htm>.)

## **2.6. Identificación de la Empresa.**

### **2.6.1 Razon Social de la Empresa Benton Vincler, C.A.**

La empresa Benton Oil & Gas compañía desde su fundación en el año 1988, ha tenido como misión principal la explotación, perforación y producción petrolera, mediante la reactivación de pozos en los campos marginales ubicados en el sur del Estado Monagas, específicamente en Uracoa, Bombal y Tucupita. La empresa registro. Está empresa está regida por la Ley Orgánica que Reserva al Estado, la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos.

### **2.6.2. Reseña Histórica**

La empresa Benton Oil & Gas Company desde su fundación en el año 1988, ha tenido como misión principal la explotación, perforación y producción petrolera. Mediante la reactivación de pozos en los campos marginales ubicados en el sur del Estado Monagas, específicamente en Uracoa, Bombal y Tucupita. Sus operaciones radican en la región del Golfo, en la costa Lousiana, en el oeste de Siberia, en Rusia y en la región Oriental de Venezuela, colocando bases para el desarrollo y crecimiento económico de las mencionadas regiones.

En el año de 1993, Benton Oil & Gas Company absorbe el 20% de la empresa nacional: Venezolana de Inversiones y Construcciones Clérigo, C.A., (Vinccler) y queda constituida como el consorcio Benton Vinccler, C.A., su duración será veinte (20) años, a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, período sujeto a prórroga. Para el año 1994 el desarrollo sustancia proporcionada por esta organización ha acelerado la actividad en la unidad sur del Estado Monagas.

La empresa registro un importante crecimiento en términos de ganancias netas, comprobación de reservas y producción. Ocho pozos han sido reactivados y once pozos desarrollados fueron perforados en el campo de Uracoa, incluyendo la terminación horizontal, logrando elevar la producción a cuarenta mil (40.000) barriles de crudo por día.

En Tucupita el campo ha comenzado a sufrir transformaciones por la compañía, realizándose levantamientos sísmicos en el terreno para las construcciones provisionales de edificaciones, así como la perforación de un pozo horizontal y uno vertical inyector de agua, demandando una inversión a los \$ 7.000.5000,00 en los últimos años.

El consorcio Benton Vinccler, C.A., propicio convenio con PDVSA, para operar como contratista bajo su responsabilidad esta el desarrollo de las operaciones de la unidad del sur del Estado Monagas hasta julio del año 2012 aproximadamente.

La producción alcanza unos doce mil (12.000,00) barriles por día durante el año 1995, reactivándose un total de quince (15) pozos. En el campo Uracoa, veinte (20) nuevos pozos fueron perforados y completados. Armada a la implantación de tecnología avanzada e innovadora y del potencial humano de la más alta calidad, estas cifras se han superado en grandes proporciones.

Hoy Benton Vinccler, C.A., es una compañía productiva que ha logrado elevados niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional con expectativas de incrementos en los volúmenes de producción. La empresa ha adquirido además un compromiso socio – comunitario mediante donaciones de equipos médicos, mediciones e implementos deportivos para las comunidades más necesitadas en cuanto a salud, educación y deporte se refiere, desarrollándose así una política de acercamiento comunidad -empresa, aunado a un conjunto de reglas establecidas para el normal desempeño de las labores de la industria petrolera.

### **2.6.3. Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.**

#### **Misión**

Gerenciar la producción y gastos de manera segura, cuidando el ambiente, en la línea de con los objetivos de la corporación y de los clientes, a través de la planificación y coordinación de operaciones, construcciones, actividades de extracción, mantenimiento y manejo de materiales, mediante el facultar a los empleados y propiciar buenas relaciones laborales y comunitarias.

### **Visión.**

La visión de Benton Vinccler, C.A., es convertirse en la empresa modelo de a industria petrolera Venezolana, contando con un buen personal, la última tecnología, así como también la utilización de buenas estrategias para competir en el Mercado Internacional.

### **Objetivos de la Empresa**

**Benton Vinccler, C.A.**, tiene como objetivos:

- ✚ Autofinanciamiento de la empresa, es decir contar con su propio capital, para llevar a cabo todas las actividades petroleras.
- ✚ Implantación de un programa de desarrollo de empleados para la sucesión de posiciones claves
- ✚ Incrementar reservas
- ✚ Mantener una producción de cuarenta mil (40.000,00) barriles diarios.
- ✚ Mantener los costos operativos en tres dólares por barril (VS \$ 3 l/Bl).
- ✚ Lograr obtener un 20% de la inversión (ROR =>20)
- ✚ Llegar a un millón de horas sin accidentes ( IMM)
- ✚ Operar al noventa y ocho por cientos (98 %) de capacidad.

#### **2.6.4. Estructura Organización de la Empresa.**

Benton Vinccler, C.A., es una empresa que cuenta con treinta (30) empleados en el área administrativa con sede en Maturín, Uracoa y Tucupita. En la sede de

Maturín funciona la gerencia de administración y finanzas, las cuales cuentan con la siguiente estructura organizativa:

- ✚ Gerente de la Coordinación de Administración y Finanzas. Esta coordinación tiene la función de supervisar todas las operaciones del área de finanzas, así como también de realizar los informes mensuales sobre la productividad de la empresa.
- ✚ Supervisor de Administrador de Contratos. Este cargo tiene como misión, dirigir, controlar y garantizar de forma confiable y oportuna la información básica al comité de licitaciones con la finalidad de que permita la optimización de los procesos que involucren la contratación de servicios según normas y políticas por la gerencia de Finanzas, Gerencia General de BV y leyes nacionales.
- ✚ Administrador de Operaciones. Este tiene entre sus responsabilidades el control y supervisión de las operaciones administrativas, como el cierre de pozos, la contabilidad de pozos y la evaluación de los costos de producción.
- ✚ Supervisor Administrativo. Este es el que supervisa el cincuenta por ciento (50%) del área de finanzas, y entre sus funciones se encuentran: La supervisión de las operaciones realizadas en el área de finanzas, mantener las relaciones con la gerencia de comercio (PDVSA) y dirigir y controlar la información financiera.
- ✚ Administrador General. Este es el que supervisa el cincuenta por ciento (50%) del área de finanzas, y entre sus funciones se encuentran: Organizar y garantizar la información oportuna para el área contable, garantizar la seguridad en el registro de información.

### **2.6.5. Política Tecnológicas de la Empresa, Unidad Departamento.**

Benton Vinccler, C.A., se caracteriza por ser una empresa innovadora, que va a la para con los avances tecnológicos, cuenta con un departamento de sistemas que se encarga de implantar toda la tecnología necesaria para mejorar las condiciones de la producción.

Actualmente dentro de la empresa se encuentra la tecnología de punta, el departamento de sistemas se encarga de contratar a empresas de telecomunicaciones especializadas para que instalen los mejores sistemas de comunicaciones, porque, para la empresa es indispensable, entre estos sistemas de telecomunicaciones que se encuentran dentro de la empresa están: las antenas para los radios, los cuales se encuentran ubicadas en las zonas de Temblador, Uracoa, Tucupita y el Fangal; existe una central telefónica, que permite la comunicación directa con todas las sedes de la Benton Vinccler, C.A. En Venezuela y también en Estados Unidos, con solo marcar un código de tres dígitos

La empresa mantiene un convenio firmado con la compañía TELCEL, que permite a todos los trabajadores, el acceso a INTERNET, así como también una dirección de e-mail, para agilizar el flujo de información. Además de contar con sistemas sofisticados de telecomunicación, también tienen la última tecnología en lo que se refiere a perforación y producción de crudo, contando con equipos para la localización y perforación de crudo liviano, crudo pesado y gas.

En el área de finanzas se cuenta con un sistema llamado “Salomón”, que se encarga de procesar la información financiera de la empresa. El sistema tiene dos (02) años en los cuales se le han hecho modificaciones para adaptarlos a las necesidades de la empresa.

### **2.6.6. Estrategias Económicas y Sociales de la Empresa.**

Benton Vinccler, C.A., en la actualidad cuenta con la explotación de crudo al sur del Estado Monagas; específicamente en las comunidades de Uracoa y la isla de Guara en Tucupita. Contando con una producción de treinta y seis mil barriles diarios (36.000,00 b/d) aproximadamente.

En los actuales momentos Benton Vinccler, C.A., tiene un nuevo proyecto que inició a mediados de marzo de este año (2003), y es la construcción de un gasoducto al sur del Estado Monagas, obra que ha generado muchos empleos y buenas divisas a la organización.

Como empresa petrolera, siempre se ha caracterizado por sus obras comunitarias en las zonas pobres de Uracoa, Tucupita y Mata de Venado, promoviendo programas odontológicos, oftalmológicos y también con el programa “La alegría de un Juguete”. La empresa realiza donaciones a organizaciones sin fines de lucros. En el año 2003, por su preocupación por el medio ambiente, llevo a cabo el Programa de Arborización; en donde se plantaron dos mil (2.000) árboles en las zonas cercanas a la Planta de Uracoa.

Benton Vinccler, es una empresa muy joven, que ha superado las expectativas de todos los inversionistas, paso de ser una empresa de tres empleados a una empresa que maneja una nómina de unos 30 empleados en el área administrativas que se denominan directos y mucho más de manera indirecta (trabajadores y obreros), y su principal herramienta de trabajo es la calidad de su gente.

### **2.6.7. Tipos de Servicios que ofrece la Empresa.**

Los servicios que ofrece la empresa Benton Vinccler, C.A., son los siguientes:



- ✚ **Producción de crudo liviano.** Este crudo se encuentra entre los 20 grados API (Instituto Americano de Petróleo), es el más rentable por su contextura y se utiliza para la gasolina.
- ✚ **Producción de crudos pesados:** Este crudo se encuentra entre los 10 grados API. Para la producción de este crudo se utiliza la Orimulsión, y se vende como reemplazo del cambio; y también a las empresas termoeléctricas en el Medio Oriente.
- ✚ **Ventas:** La empresa Benton Vinccler, C.A., basa sus ingresos en los niveles de producción de barriles diarios, y en los costos por barril fijados por la OPEP.
- ✚ **Orientación del mercado:** La empresa Benton Vinccler, C.A., tiene como orientación interna, la realización de un gasoducto en la zona sur de Monagas por medio del convenio firmado con PDVSA – GAS, en octubre del año 2002, en donde se autoriza a la empresa, para la explotación de yacimiento de gas en este territorio.
- ✚ **Producción de Gas:** Este hidrocarburo es vendido en todo el mundo es muy rentable por sus múltiples usos; y además las ganancias superan a los costos de inversión.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo hace referencia de los distintos métodos y procedimientos que se aplicarán para efectuar la investigación correspondiente de acuerdo al tema de estudio.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

Tomando en consideración las características del presente trabajo, que es el de crear lineamientos para la elaboración de un plan estratégico como medio de optimizar el clima organizacional del Recurso Humano de la empresa Benton Vinccler, C.A., Maturín Estado Monagas; la investigación es tipo de campo, nivel descriptivo.

#### **3.2. Tipo de Investigación.**

Por las características que presenta la investigación propuesta, ésta se pudo enmarcar en la tipología de campo, pues la misma constituyó la base principal del trabajo. Además, la información que se necesitó fue recopilada directamente en el lugar de los hechos, lo que permitió recabar y ordenar los datos relativos al tema tratado. Al respecto, Luna (1998), afirma que:

**La investigación de campo es la que se practica en el sitio de la acción. Razón por la cual se denomina con tal definición. Además de sustentarse en un marco teórico, recurre al lugar donde suceden los eventos o fenómenos para estudiar ciertas características de los mismos (p. 58)**

Se puede inferir de lo expuesto por el autor, que la obtención de la información

que se requirió para alcanzar a plenitud los objetivos trazados en la investigación provinieron del propio lugar de estudio, lo que brindó la oportunidad de estar en constante interacción con el personal que labora en la organización.

### **3.3. Nivel de Investigación.**

La confección del estudio ameritó de un nivel descriptivo, considerando que el propósito principal del investigador se centró en especificar las características más relevantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Por consiguiente, Sampieri (1998), dice con relación a lo tratado:

**Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades más importantes o sobresalientes de los elementos o fenómenos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado evento. Miden o evalúan diversas situaciones, dimensiones o componentes del objeto a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. El estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se clasifica cada una de ellas de forma independiente, lo que permite describir lo que se investiga (p. 35)**

Puede interpretarse de lo citado que, una investigación puede considerarse descriptiva cuando existe o se presenta la posibilidad de que se manipulen sus componentes o se asignen en forma aleatoria valores a las condiciones o sujetos para su posterior clasificación. Es decir, no se permite la construcción en forma directa de ninguna situación, sino que las mismas son observadas puesto que existen con antelación, sin que sean provocadas intencionalmente por el investigador.

### **3.4. Universo o Población**

En este sentido, Azorín (1993), cita al respecto lo siguiente: “La población o universo es el conjunto de elementos u objetos de los que se desea conocer ciertos

aspectos o características en una investigación relevante” (p. 145). El universo de la investigación estuvo conformado por la totalidad de treinta (30) empleados que prestan servicio en las áreas de administración y de mantenimiento de la organización. Se tomó la totalidad de la población, por lo tanto no se hace necesario tomar una muestra representativa ya que la población o universo es manejable. A continuación se mencionan los cargos del personal a investigar:

- 1 Gerente de la Coordinación de Administración y Finanzas
- 1 Supervisor de Administrador de Contrato
- 1 Administrador de Operaciones
- 1 Supervisor Administrativo
- 1 Administrador General
- 2 Asistentes Administrativos
- 1 Secretaria Gerencial Coordinación de Administración y Finanzas
- 1 Secretaria Ejecutiva de Administración de Contrato
- 1 Secretaria
- 2 Recepcionista
- 1 Jefe de Recursos Humanos
- 3 Analista de Recursos Humanos
- 1 Supervisor de Mantenimiento
- 1 Secretaria Administrativa de Mantenimiento
- 8 Operadores
- 4 Supervisores de operaciones

### **3.5. Técnica de Investigación**

Los instrumentos de recolección de datos se hicieron a través de encuestas, con preguntas cerradas y de selección múltiple, hechas en formatos estructurados, las mismas fueron diseñadas y validadas para tal fin. También para llevar a cabo este

trabajo de investigación se hizo necesario aplicar las siguientes técnicas:

**Observación documental.** Esta técnica es de gran importancia, ya que adquiere singular relevancia en el proceso de realizar cualquier investigación escrita con sus precedentes que involucran principios sistemáticos que se aplicarán con respecto a los materiales bibliográficos. Al respecto, Namakforoosh (1997), define la observación documental como: “La técnica que estimula la perspectiva conceptual de la investigación para un análisis más adecuado”. (p. 67)

**Observación No Participativa.** La observación no participativa permitió detectar elementos que el investigador considera relevante en la investigación sin formar parte de la situación observada. Consiste en la toma de contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa. El carácter externo y no participante de este tipo de observación no quita que ella sea consciente, dirigida y ordenada hacia la finalidad propuesta. (p. 6)

De acuerdo a lo anterior, el entrevistador puede observar el desarrollo de las actividades que ejecuta el trabajador y hace los registros respectivos sin interrumpir la labor del titular del puesto. Cabe señalar que esa acción la mayoría de las veces causa molestia al personal, por lo que debe ilustrarse al observador con relación al propósito del estudio, ante todo en el nivel operativo.

**Cuestionario.** Es un instrumento de gran utilidad, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se ajusten a determinadas condiciones. El cuestionario será aplicado al personal de operaciones, administrativo y de Recursos Humanos de la empresa Benton Vinccler, C.A., Maturín Estado Monagas. En este sentido, Sabino (2000), define el cuestionario como: “Un instrumento de recopilación de datos,

rigurosamente estandarizados, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación”. (p. 273)

### **3.6. Procedimiento**

Al considerar el objetivo central de la investigación, el procedimiento consistió en la aplicación del cuestionario que permitió la recolección de los datos necesarios, que posteriormente dieron resultados, el uso de esta técnica garantizó la veracidad de las respuestas. Después, se procedió a la tabulación de los datos, actividad que se practicó en forma manual por ser uno de los métodos más fáciles de manejar y accesible económicamente. Culminadas estas fases, seguidamente se elaboraron cuadros estadísticos contentivos de resultados que se analizaron e interpretaron en función a las preguntas establecidas, lo que condujo finalmente a la redacción de conclusiones y lineamientos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Resultados.**

Una vez recopilado los datos, se procedió a interpretar y editar la información para facilitar su análisis. Toda esta información estuvo registrada en tablas o cuadros estadísticos los cuales permitieron obtener resultados efectivos.

#### **Tipo de Análisis**

Esta investigación se basa en el análisis descriptivo. Sobre ello, Trillo (1998) señala: “El análisis descriptivo es la parte de la estadística que se encarga de la recolección de los datos para su clasificación, ordenación y manejo sistemático que permita explicar el comportamiento del fenómeno que se estudia. (p. 18) Por lo antes expuesto, el autor afirma que se realiza un análisis basado en la frecuencia absoluta, la cual permitió observar más específicamente la influencia de las variables sobre el problema, su respectivo análisis y a formular la solución al mismo.

Los datos se presentaron en cuadros estadísticos, lo que facilita a las personas interesadas en la investigación, visualizar claramente los datos y estudiarlos con mucha dificultad. Con respecto al nivel del análisis, Ander – Egg (2000) plantea: “La finalidad del análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que servirá para materializar los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar respuestas a las interrogantes elaboradas en el problema”. (p. 55)

**CUADRO N° 1**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DEL CONOCIMIENTO DEL**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL PRESENTE EN SU LUGAR DE TRABAJO**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
SI	20	67
NO	10	33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 1, se observa que 67% de los trabajadores entrevistados, si conoce el tipo de clima organizacional de la empresa Benton Vinccler, C.A., Monagas y en cambio el 33% no lo conoce.

De acuerdo a los datos arrojados, se evidencia que la mayoría de los trabajadores si conocen el tipo de clima organizacional presente en la empresa, siendo la mayoría de estos los que laboran en el área administrativa, tales como: Gerente de la Coordinación de Administración y Finanzas, supervisor de administrador de contrato, jefe de recursos humanos, administrador de operaciones, entre otros, ya que saben que el clima es el ambiente de trabajo donde se desempeñan, el cual tienen gran repercusión en el comportamiento de los miembros de la organización, sin embargo, un porcentaje menor, señaló no conocerlo siendo aquellos pertenecientes al área de mantenimiento, tales como: operadores, supervisores de operaciones, secretaria administrativa de mantenimiento, entre otros, lo que evidencia que no tiene información o no estaba claro del tópico clima organizacional.



El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además; introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional que existe en la empresa.

Se infiere que el conocimiento del clima organizacional permite una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global que si se estudian las distintas variables por separado, estableciendo un análisis acorde con el enfoque de sistema y adecuado a la consideración que la organización es en realidad, un sistema social muy particular.

Por consiguiente, las organizaciones son únicas. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada, por lo tanto todo esto conlleva a un clima organizacional.

**CUADRO N° 2**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES ACERCA DE CÓMO ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**EN EL TRABAJO**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	-	-
BUENO	20	67
REGULAR	-	-
MALO	-	-
NO SABE	10	33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro muestra que 67% del personal encuestado expresó que el clima organizacional en el trabajo es bueno, en cambio, 33% indicó no saber.

De acuerdo a lo datos arrojados, se indica que la mayoría del recurso humano que labora en la empresa expresó que el clima organizacional es bueno, esto se debe porque cuentan con un ambiente de trabajo agradable, organizado, entre otras características que permiten que el personal se sienta a gusto. Sin embargo, un porcentaje menor pero representativo, dijo no saber, tal como se evidencia en el cuadro N° 2 donde manifestaron que desconocen que es el clima organizacional.

El clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede

ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

**CUADRO N° 3**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES RESPECTO A QUÉ TIPO DE ESTRATEGIAS CLAVES**  
**CUENTA LA EMPRESA EN MATERIA DE REFORZAMIENTO DEL**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	20	67
ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	-	-
ESTRATEGIAS FUNCIONALES	-	-
LA DESCONOCE	10	33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 3 indica que 67% del personal entrevistado expresó que entre las estrategias claves son las corporativas para el reforzamiento del clima organizacional, sin embargo, 33% dijo desconocerlas.

De acuerdo a estos resultados se muestra que la mayoría del personal considera que la organización aplica como mecanismos para fortalecer el clima organizacional las estrategias corporativas, las cuales consisten en el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global. En el ámbito interno, este tipo de estrategia intenta conocer la cultura corporativa presente en la organización donde ésta representa la unión con la estrategia para el fortalecimiento institucional. Una cultura corporativa por lo general, para que el recurso humano que labora en sus instalaciones se sienta bien y puedan desempeñarse eficientemente en sus labores, lo cual facilita el logro de las metas propuestas por la organización. Sin embargo, otro grupo de trabajadores los desconoce, tal como se establece en los cuadros 2 y 3.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

**CUADRO N° 4**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LOS ASPECTOS QUE**  
**MOTIVAN AL TRABAJADOR**

CATEGORIAS	FA	%
AUMENTO DE REMUNERACIÓN	3	10
ADECUADAS CONDICIONES DE TRABAJO (iluminación, ventilación, espacio físico, ruido)	16	53
MEJORES BENEFICIOS	5	17
RECONOCIMIENTOS AL MERITO	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 4 señala que 53% de los trabajadores expresó que las buenas condiciones de trabajo definen la motivación laboral, en cambio, 20% dijo ser reconocimientos al mérito, 17% mejores beneficios y 10% el aumento de remuneración.

Tomando en cuenta cada uno de estos resultados, se muestra que los trabajadores consideran que la motivación laboral se da por las buenas condiciones de trabajo que ofrece el patrono, ya que se siente bien en un ambiente armonioso y agradable para desempeñar efectivamente sus funciones. No obstante, un grupo indicó los reconocimientos al mérito, porque se le reconoce el trabajo realizado, su esfuerzo, dedicación, entre otros, y por último, las mejoras de los beneficios, lo cual ayudan a satisfacer las necesidades primarias de todo individuo.

Es importante destacar, que la motivación en la empresa viene a ser un conjunto

de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como: Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa, posibilidades de promoción, atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado, estabilidad en el empleo, posibilidades de aprendizaje y formación, un adecuado horario de trabajo, comunicación vertical y horizontal, entre otras.

Por consiguiente, puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados. Satisfechas ahora, casi siempre, las necesidades básicas, los trabajadores de grandes y medianas empresas se mueven ya en busca del afecto, el reconocimiento, la autorrealización, la autonomía y aun el poder, tanto más cuanto mayor sea nuestra cualificación.

En una empresa bien organizada y dirigida, la motivación en las personas es seguramente la norma; pero no se nos escapa que es vulnerable: la motivación padece esporádicas interferencias, procedentes, por ejemplo, de aparentes contradicciones en la organización, de desencuentros personales o de agravios comparativos. Tradicionalmente, se ha pensado que los jefes debían motivar a sus colaboradores, pero esta idea ha de ser objeto de matización y reflexión, ahora que se van consolidando postulados como el empowerment, el liderazgo, el trabajo en solidaria colaboración, el compromiso con el proyecto de empresa y la calidad de vida en el trabajo.

**CUADRO N° 5**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES RESPECTO A QUE OFRECE LA EMPRESA PARA**  
**MOTIVARLOS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
MEDICINAS	-	-
ASCENSOS	3	10
BONOS	4	13
DIPLOMAS	5	17
FELICITACIONES	2	7
ADECUADAS CONDICIONES DE TRABAJO	16	53
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 5 indica que 53% del personal señaló que son las adecuadas condiciones de trabajo, 17% los diplomas, 13% los bonos, 10% los ascensos y 7% las felicitaciones.

Según lo planteado, los trabajadores de la empresa consideran que las adecuadas condiciones de trabajo son agentes relevantes que influyen de manera directa en el desempeño de los recursos humanos, ya que al desempeñar su trabajo con una adecuada iluminación, espacio físico, ventilación, entre otros; efectúan las labores eficientemente; en cambio, otro grupo señaló los diplomas, ya que se les reconoce su trayectoria, dedicación y buen trabajo realizado. Pero hay otros que plantearon las felicitaciones ya que son de forma más directa, en cambio otros consideran que ascender a otro cargo, es un agente motivador y los bonos en dinero que son agentes motivadores atractivos. Sin embargo, se hace necesario un plan de



incentivos definidos de acuerdo a las necesidades del personal.

En este sentido, cada individuo es único y el jefe debe atender a cada individualidad; pero es necesario que los directivos creen el clima propicio para que emerja la motivación intrínseca, con la finalidad de que el jefe pueda apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal, procurar a los colaboradores los recursos que precisen, dirija con inteligencia emocional, enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, facilitar el desarrollo de los colaboradores, tener presencia auténtica en las relaciones, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad y la innovación, permitir la participación en la toma de decisiones.

Sin embargo, no todo está en la mano del jefe, sino que también en el personal, ya que tiene mucho por hacer para disfrutar de su trabajo y procurar que el esfuerzo realizado contribuya a mejorar el rendimiento. La mejora del rendimiento parece una exigencia incuestionable en la actualidad y, para cada uno de los trabajadores depende de su perfil profesional, de la satisfacción y motivación.

Los directivos-líderes del siglo XXI debe desempeñar un importante papel en estas variables, pero los trabajadores están asumiendo mayor protagonismo cada día y pueden encontrar elementos que nutran su motivación intrínseca. La motivación es necesaria para alcanzar un elevado rendimiento.

**CUADRO N° 6**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE SENTIRSE**  
**SATISFECHO EN EL DEPARTAMENTO DONDE LABORA**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
SI	10	33
NO	20	67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCLER C.A., Monagas. Abril 2004.

El cuadro N° 6 señala que 67% del personal encuestados expresó sentirse insatisfecho, otro 10% indicó que si se siente satisfecho en el departamento donde labora.

De acuerdo a estos datos se puede plantear que el personal se siente insatisfecho, porque no se sienten a gusto en su puesto de trabajo en cambio, otro porcentaje menor se sienten satisfecho, ya que cuentan en su departamento con reto del trabajo, un sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo, tal como se muestra en el cuadro 3, 5 y 6.

Desde esta perspectiva se debe tomar en cuenta un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

Para algunas organizaciones la satisfacción en el puesto no incide de manera directa en la cantidad y calidad del desempeño, sin embargo, interviene en el comportamiento cívico, ausentismo, preferencias, entre otros aspectos; debido a ello, los supervisores buscan técnicas y estrategias que mejoren la satisfacción de los empleados.

Por consiguiente, los directivos deben de afrontar la tarea de motivar a los trabajadores de diferentes formas, con la finalidad de que reduzcan significativamente las necesidades o metas personales, porque así brinda labores efectivas y son más productivos, deseando trabajar y formar parte de un equipo de trabajo para respaldar, ayudar y animar para seguir adelante.

**CUADRO N° 7**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE CÓMO ES EL ESPACIO**  
**FÍSICO DONDE LABORA**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
AMPLIOS	-	-
REDUCIDO	-	-
ESTRECHO	-	-
ADECUADO	30	100
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 7 indica que la totalidad del personal entrevistado indicó que el espacio físico donde labora es adecuado.

Según estos resultados, se muestra que los trabajadores ejercen sus tareas laborales en espacios adecuados, ya que cada empleado cuenta con un área propio tipo cubículo, pero las dimensiones no son las más ajustadas para desempeñarse eficiente en su trabajo, tal como se evidencia en el cuadro N° 4, donde se muestra que los aspectos que los motivan son las condiciones de trabajo, igualmente en el cuadro N° 5.

Hay que tener en cuenta que un buen espacio físico interviene directamente en las funciones de los trabajadores ya que permanecen la mayor parte del día en ese sitio, de manera que, las dimensiones del lugar de labores deben tener las condiciones adecuadas, porque en caso de no ser así, provoca efectos negativos que inducen a la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros, porque se

desempeñan en espacios limitados y confinados, impidiendo el desplazamiento de un lugar a otro y moverse con toda libertad.

De modo que, la multitud de equipos y personas pueden provocar accidentes, ésta es la razón por el cual la legislación establece las mínimas condiciones que deben cumplir las empresas donde se desarrolla una actividad laboral. Debe dejarse espacio de trabajo suficiente alrededor de las maquinarias, equipos o mobiliario de oficina y sobre todo mantener los pasillos de circulación despejados para el tránsito del personal.

En definitiva, el espacio físico debe tomarse en cuenta porque éste influye en el buen desempeño del trabajador, estando satisfecho y comfortable se alcanzará buenos resultados en el trabajo realizado, siendo más eficaz al ejecutar sus tareas.

**CUADRO N° 8**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LA ILUMINACIÓN EN**  
**SU ÁREA DE TRABAJO**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	-	-
BUENO	30	100
REGULAR	-	-
MALO	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 8 señala que la totalidad del personal (100%) dijo que la iluminación en su área de trabajo es buena.

De acuerdo a estos resultados se evidencia, que los trabajadores cuentan con una adecuada iluminación en su área de trabajo, ya que esta es acorde al tipo de trabajo que desempeñan dentro del departamento, a pesar de estar en un espacio reducido, tal como se indica en el cuadro N° 8.

En este sentido, el ambiente de trabajo es importante dentro de las empresas, porque si este es agradable y confortable los empleados harán sus funciones con efectividad, pero de ser lo contrario, afectará negativamente el desarrollo de las tareas, sintiéndose el personal insatisfecho. Por consiguiente, se debe velar por el mantenimiento de las áreas de trabajo, para no afectar el desenvolvimiento de las actividades laborales, contribuyendo así con la imagen de la empresa y del departamento, tanto para los empleados y clientes.

**CUADRO N° 9**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A LAS**  
**RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS DE**  
**TRABAJO EN LA EMPRESA BENTON VINCCLER C.A., MONAGAS.**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	2	6
BUENAS	10	34
REGULAR	18	60
MALA	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

En el cuadro N° 9 se observa que 60% de los trabajadores de la empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas, expresaron que las relaciones interpersonales existentes entre ellos son regulares, mientras 34% dijo tener buenas relaciones y tan solo 6% manifestó tener muy buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

De acuerdo a los datos arrojados se muestra que la mayoría de los trabajadores no tienen adecuadas relaciones interpersonales, lo cual se debe por incompatibilidad de caracteres, actitudes, personalidades diferentes, lo cual ha generado disparidad en sus relaciones laborales. Sin embargo, otro grupo señaló que son buenas, ya que comparten sus ideas, opiniones, tienen metas similares, entre otras características, lo que le permite llevar una buena relación dentro de su ámbito de trabajo.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de una empresa deben ser de completa armonía y de constante satisfacción, ya que forma parte del buen desarrollo de las actividades productivas de la organización. El clima o ambiente

interno de las relaciones entre persona o departamentos causa una importante consecuencia cuando este, es de malo a regular, como por ejemplo: discusiones, mal entendido, competencia desleal, chismes, intrigas, entre otros, que trae como resultado un caos en la organización.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que se puede llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Por ello, en toda organización cada individuo tiene una función específica, estos poseen sus propias percepciones, valores, actitudes; pero a pesar que cada uno se desempeña individualmente ellos pertenecen a grupos de trabajo donde existe inevitables relaciones interpersonales que generan en la empresa un crecimiento exitoso en las actividades que realizan. Las relaciones interpersonales ayudan en la formación de grupos, lo cual es de gran importancia, ya que estos grupos comparten necesidades y son quienes le dan vida a la organización.



**CUADRO N° 10**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE LA FRECUENCIA DE**  
**CONVERSACIÓN CON EL SUPERVISOR**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
DIARIAMENTE	25	83
SEMANALMENTE	5	17
CUANDO LO AMERITA LA SITUACIÓN	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.

El cuadro N° 10 muestra que 83% del personal conversa con el supervisor inmediato diariamente, en cambio, 17% señaló ser semanalmente.

Según los datos arrojados se evidencia que la mayoría de los trabajadores tienen contacto directo con su jefe inmediato, donde se mantiene una relación constante diariamente en la emisión de órdenes y consultas de trabajo. Sin embargo, un grupo menor, señaló que tiene contacto con el semanalmente, esto se debe a que su jefe la mayoría de las veces esta en reuniones o en actividades fuera del departamento vinculadas con la empresa.

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmite una idea, información, pensamiento y que puede influir en las personas. Es un intercambio de ideas y de información vital en cualquier organización. Todos los tipos de interacción de una empresa y su medio dependen de alguna forma de la comunicación.

Una buena organización funciona con libertad de comunicación entre todos sus ejecutivos. En la empresa estudiada, por lo general, se solicita directamente la asesoría o la ayuda de un ejecutivo importante de otra división o departamento, así como también pueden solicitar ayuda de los empleados, lo cual implica el mejoramiento del rendimiento y la rapidez con que se realiza el trabajo.

Para un directivo tener conversaciones con su personal, es muy importante, porque le permite conocer que funciona y que no dentro de la organización, ya que por medio de la comunicación verbal se puede mantener contacto directo con los colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, herramienta muy necesaria para la toma de decisiones. Igualmente, puede conocer el estado de ánimo y motivación de cada empleado, percibir la magnitud de los problemas, y a su vez, promover la participación y el aporte de ideas.

**CUADRO N° 12**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE CÓMO ES LA**  
**COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
EXCELENTE	-	-
BUENA	10	34
REGULAR	18	60
MALA	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

Este cuadro muestra que 60% de la población encuestada indicó que la comunicación es regular entre los trabajadores, en cambio 34% indicó ser buenas.

Según estos datos, se evidencia que la mayoría de los trabajadores no mantienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, constatando este resultado con el cuadro N° 10 donde no hay buenas relaciones interpersonales debido a diversos factores que influyen en tal situación. Sin embargo, otros trabajadores tienen buena comunicación, ya que ponen de manifiesto sus deseos e inquietudes, así como las dudas que puedan surgir con relación a las actividades que llevan a cabo con sus colegas, lo cual muestra una ayuda mutua en este grupo.

Es interesante que se fomente una buena comunicación dentro de las empresas, ya que un buen entendimiento entre los trabajadores permite el funcionamiento y rendimiento de los equipos de trabajo. La comunicación entre los compañeros de trabajo genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución

de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Por lo tanto, las comunicaciones intergrupales al ser buenas, no existe problemas de comunicación entre equipos de trabajo, esto indica la unión entre los miembros que conforman la organización haciendo con ello que se cree una atmósfera favorable a la creatividad y colaboración entre los trabajadores, producido que las informaciones fluyan rápidas y espontáneamente.

Por ello, la comunicación adquiere un rol fundamental como correa de transmisión de la organización para su funcionamiento operativo, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado porque es el único elemento que le permite diferenciarse de la competencia. Lo que una empresa comunica no es nada más ni nada menos que lo que la empresa es, las competencias que la hacen fuerte y digna de reconocimiento.

**CUADRO N° 12**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACIÓN AL TIPO**  
**DE LIDERAZGO IMPLANTADO POR LOS SUPERVISORES DE LA**  
**BENTON VINCCLER C.A., MONAGAS.**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
AUTOCRÁTICO	12	40
DEMOCRÁTICO	15	50
LAISSEZ FAIRE	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 12 se indica que el liderazgo imperante dentro de la Benton Vinccler es el democrático con 50%. Pero existe un número de personas que respondió que el liderazgo que ejerce su supervisor es el autocrático arrojando 40% y 10% dijo el Laissez Faire.

De acuerdo a los resultados, se evidencia que el liderazgo que se ejerce es el democrático, el cual está orientado al grupo y se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, esto influye positivamente en el comportamiento de los individuos de manera individual y grupal. Por consiguiente, un buen estilo de liderazgo no sólo ayuda a alcanzar metas, sino lograr un buen clima a nivel de la organización. Sin embargo, un porcentaje menor pero importante, expresó ser autocrático, determinándose que hay situaciones en que el líder adopta este tipo de actitud.

El liderazgo democrático, es idóneo por que aumenta la participación de los

trabajadores les crea sentido de importancia y responsabilidad, ya que se promueve la participación tanto del supervisor como de los empleados, en la ejecución de tareas. En cambio, el autocrático, no permite en gran medida a sus empleados fijar las metas y los medios para lograrlas, aquí el considera como su papel principal facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándole información.

**CUADRO N° 13**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A**  
**SENTIRSE IDENTIFICADO CON EL TIPO DE LIDERAZGO IMPARTIDO**  
**POR EL SUPERVISOR**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
SI	18	60
NO	12	40
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.

En el cuadro N° 13 se observa que 60% de los trabajadores encuestados dentro de la Benton Vinccler C.A. Monagas, opino sentirse identificado con el liderazgo de los supervisores y 40% opino que no.

De acuerdo a los resultados se infiere que el liderazgo democrático impartido dentro de la empresa Benton Vinccler C.A. Monagas, forma parte de unas de las fortalezas de la organización, pues la gran mayoría se siente identificado con el tipo de liderazgo ejercido por su supervisor. No obstante, se puede apreciar la existencia de otro grupo (40%) que han manifestado no estar de acuerdo con el liderazgo, tal como se refleja en el cuadro N° 13, ameritando esta situación una revisión para determinar que menara afecta a la organización y a su productividad.

La aceptación del liderazgo que ejerce el supervisor o jefe inmediato, incide de manera inmediata en la elaboración de tareas y en el desempeño de los trabajadores de una organización, ya que el estilo de liderazgo ejercido por el supervisor es el democrático, tal como se evidencia en el cuadro N° 13. Sin embargo, al no sentirse a gusto con la forma en que se dirigen las actividades los trabajadores frecuentemente

se desmotivan y pierden interés, cuestión que incide directamente en la productividad de las empresas.



**CUADRO N° 14**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA, ACERCA DEL NIVEL EN QUE SE**  
**TOMAN LAS DECISIONES EN SU DEPARTAMENTO**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
A NIVEL SUPERIOR	5	17
A NIVEL MEDIO	25	83
A NIVEL INFERIOR	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 14 indica que 83% del personal señaló que la toma de decisiones en el departamento se dan a nivel medio, sin embargo, 17% dijo a nivel superior.

De acuerdo a los datos aportados, se puede decir, que las decisiones son tomadas por los supervisores de niveles medios, por las órdenes emitidas de sus superiores, donde éstos luego informan a su personal de las acciones a seguir para el desempeño del trabajo. No obstante, un grupo pequeño recibe las órdenes de manera directa del nivel superior tales como los cargos de Gerente de la Coordinación de Administración y Finanzas, Supervisor de Administrador de Contrato, Administrador de Operaciones, Supervisor Administrativo, Administrador General, esto se debe al tipo de cargo que ejercen, ya que son de mayor responsabilidad dentro del departamento.

Es importante señalar, que en la vida, tanto a nivel personal como profesional y en general en todos los aspectos, los seres humanos se enfrentan a diario a la toma de decisiones, ya sean grandes problemas a solucionar o unos muy simples. Dentro de la

vida empresarial es muy significativo el hecho de que las personas sean capaces de tomar decisiones, este es un factor que distingue, en muchas ocasiones, a las personas sobresalientes de las que no lo son tanto.

Por lo tanto, la toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

**CUADRO N° 15**  
**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA DE PARTICIPAR EN EL**  
**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	5	17
A VECES	-	-
NUNCA	25	83
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCLER C.A., Monagas. Abril 2004.**

El cuadro N° 15 señala que 83% de los entrevistados expresó nunca son tomados en cuenta para participar en el proceso de tomas de decisiones en el departamento donde laboran, en cambio 17 indicó que sí.

De acuerdo a los datos se evidencia que la mayoría del personal no se les da participación para la toma de decisiones, ya que son puestos administrativos que requieren de información sobre las funciones que deben de cumplir, sin embargo, un porcentaje menor indicó siempre, ya que son cargos gerenciales y ejecutivos. Sin embargo, hay contradicción en este resultado, porque se plantea que el líder es democrático, por lo tanto, se les debe dar participación a sus miembros para lograr los objetivos individuales y organizacionales.

Es importante destacar, que la participación de los grupos de trabajo en la toma de decisiones se puede realizar considerando los niveles jerárquicos, ya que dependiendo de las necesidades de cada departamento se pueden convocar a reuniones para contribuir por medio de opiniones, la resolución de algún conflicto o mejora en los procesos de trabajo. En tal sentido, permitir la participación del

personal para compartir decisiones, será beneficios para canalizar adecuadamente soluciones asertivas frente a una situación que se presente.

**CUADRO N° 16**

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA ACERCA A CÓMO SE  
CARACTERIZA EL TIPO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FA</b>	<b>%</b>
CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	12	40
CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	18	60
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos obtenidos a través de la encuesta aplicada al personal de la Empresa BENTON VINCCLER C.A., Monagas. Abril 2004.

El cuadro muestra que 60% del personal encuestado expresó que el clima en la empresa es de tipo participativo, sin embargo, 40% señaló ser un clima de tipo autoritario.

De acuerdo a los resultados arrojados, se evidencia que la mayoría del personal considera que el clima organizacional es participativo, ya que la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero pueden hacerlo también en los niveles más bajos. No obstante, otro grupo, expresó ser tipo autoritario, se considera que la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

El clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que

influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

Finalizado el proceso general de la investigación constituido por la revisión teórica, los resultados obtenidos de acuerdo al trabajo de campo, los indicadores y los objetivos comprobados. A continuación se presenta conclusiones y los lineamientos.

#### **5.1. Conclusiones**

De acuerdo a la información obtenida por medio de la aplicación del instrumento y de la recolección de datos, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- ✚ El personal que labora en la empresa ejercen cargos específicos en el Departamento de administración y el Departamento de Mantenimiento, los cuales están acordes a sus funciones que desempeñan en cada uno de sus puestos.
- ✚ Se determinó que el personal, si conoce el tipo de clima organizacional de la empresa Benton Vinccler, C.A., Monagas, lo cual proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales, accediendo además; introducir cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes, sin embargo, otro grupo menor, no lo conocen, debido a la falta de información o no saben que es el término.
- ✚ Se evidenció que el clima organizacional en el trabajo es bueno, ya que cuentan con un buen ambiente de trabajo agradable, organizado, entre otra, proporcionando al personal un confort en su área de trabajo sintiéndose a gusto. Sin embargo, otro grupo lo desconoce.
- ✚ El personal encuestado expresó que la empresa cuenta con estrategias corporativas para el reforzamiento del clima organizacional, porque consiste en

el análisis de los procesos internos con su relación con el entorno global, a fin de conocer la cultura corporativa para fortalecer la organización.

- ✚ El personal consideró que la motivación en la empresa se debe por las buenas condiciones de trabajo (iluminación, espacio físico, ruido, ventilación), que se ofrecen, ya que están en un ambiente armonioso y agradable. Como también hay otros como reconocimientos al mérito y mejores beneficios.
- ✚ Los empleados consideran que las condiciones adecuadas de trabajo son agentes motivadores, ya que se sienten bien y desempeñan su trabajo eficientemente, igualmente hay otros agentes como la entrega de diplomas, dar felicitaciones, los cuales son relevantes y que influyen de manera directa en el desempeño de los recursos humanos, siendo agentes motivadores que permiten el logro de los objetivos organizacionales como individuales.
- ✚ El personal no se siente satisfecho porque no se siente a gusto en el puesto de trabajo, posiblemente debido a las malas relaciones interpersonales, sin embargo, otro grupo, si están satisfechos por tener retos en el trabajo, hay un sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y colegas que brinden apoyo, por lo tanto, el mejor desempeño conduce a mejores niveles de satisfacción.
- ✚ Los trabajadores indicaron que el espacio físico es adecuado. Es importante destacar que los espacios se interpone concisamente en las funciones del personal, ya que duran la mayor parte del día en ese lugar, por ello, las dimensiones deben tener las condiciones adecuadas, porque de no ser de esta manera se generan efectos negativos que provocan desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros.
- ✚ Los trabajadores tienen una ajustada iluminación en su área de trabajo, ya que esta es conforme al prototipo de labor que desempeñan dentro del departamento.
- ✚ La mayoría de los trabajadores no tienen adecuadas relaciones interpersonales, lo cual se debe por incompatibilidad de caracteres, opiniones, diferentes



personalidades, entre otras, generando disparidad en sus relaciones personales.

- ✚ El personal conversa con el supervisor inmediato diariamente, evidenciándose un contacto directo con su jefe inmediato, recibiendo la emisión de órdenes y consultas de trabajo, lo cual facilita el desempeño efectivo dentro del ámbito laboral.
- ✚ En lo referente a la comunicación entre los compañeros de trabajo, la mayoría planteó que es regular, lo cual no hay buenas relaciones interpersonales entre ellos, corroborando los resultados emitidos en el cuadro N° 10.
- ✚ El liderazgo imperante dentro de la empresa es el democrático, ya que se orienta al grupo y se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, de acuerdo a sus necesidades y niveles jerárquicos, donde se buscan solución de acuerdo a las necesidades reales y problemática que se establezcan en el departamento.
- ✚ Los trabajadores opinaron sentirse identificado con el liderazgo de los supervisores, ya que este es democrático de acuerdo al cuadro N° 13, por ello, la aceptación del liderazgo incide de manera inmediata en la elaboración de tareas y en el desempeño.
- ✚ La toma de decisiones se da a nivel medio, ya que estos supervisores reciben las órdenes de sus superiores, informando luego a su personal de las actividades a realizar, sin embargo, otro grupo pequeño recibe las ordenes directamente de los superiores, tal es el caso de los cargos del Gerente de la coordinación de Administración y Finanzas, Supervisor de Administrador de Contrato, entre otros.
- ✚ El personal administrativo y de mantenimiento nunca participa en el proceso de tomas de decisiones, ya que no son cargo ejecutivos, sin embargo, un grupo menor si tiene la oportunidad de participar, ya que son cargos de staff.
- ✚ La mayoría del personal consideró que el tipo de clima es participativo, en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de

forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo

## **CAPÍTULO VI**

### **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tomando en cuenta el análisis obtenido de la problemática, sus alcances así como también de sus causas, efectos y demás factores, se crearon una serie de pasos y recomendaciones que llamamos, lineamientos; que nos servirán a posterior para realizar un plan estratégico, planificado y organizado en función de mejorar las condiciones de trabajo inseguro a más seguro, optimizando y desarrollando un efectivo clima organizativo en todas las organizaciones, por cuanto se piensa que esta investigación determino la importancia de un buen ambiente de trabajo para una empresa con calidad de trabajo. Los lineamientos propuestos son los siguientes:

#### **1) Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.**

a. Consiste en:

- ✚ Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores con relación a su trabajo, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales.

b. Propósitos:

- ✚ Incrementar la participación de los subordinados en la consecución de las metas.
- ✚ Fomentar un clima satisfactorio y armónico.
- ✚ Mejorar las relaciones entre compañeros y jefes – subordinados.

- ✚ Obtener altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

c. Acciones a seguir:

- ✚ Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.
- ✚ Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.
- ✚ Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación ya actualización profesional, entre otros.
- ✚ Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.

## **2) Promover la efectividad del proceso de comunicación.**

a. Consiste en:

- ✚ Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales.

b. Propósitos:

- ✚ Facilitar las relaciones interpersonales o interdepartamentales.
- ✚ Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución.

- ✚ Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.

c. Acciones a seguir:

- ✚ Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.
- ✚ Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.
- ✚ Procurar un ambiente de confianza y seguridad.
- ✚ Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.

### **3) Adoptar un estilo de liderazgo participativo.**

a. Consiste en:

Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un clima de confianza en la unidad.

b. Propósitos:

- ✚ Crear un ambiente de trabajo adecuado que permita satisfacer las necesidades de sus miembros y la organización.
- ✚ Promover mejores relaciones interpersonales.
- ✚ Facilitar la delegación de autoridad.
- ✚ Incentivar la retroinformación objetiva y oportuna en el proceso de toma de

decisión.

c. Acciones a seguir:

- ✚ Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.
- ✚ Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.
- ✚ Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.
- ✚ Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.

#### **4) Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.**

a. Consiste en:

Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas,

b. Propósitos:

- ✚ Obtener información más completa de la problemática, a través de la experiencia y conocimientos de los subordinados.
- ✚ Facilitar la identificación de las discrepancias que originan una situación

problemática.

- ✚ Tomar decisiones con criterios de eficiencia.
- ✚ Incrementar el grado de satisfacción y motivación laboral.

c. Acciones a seguir:

- ✚ Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.
- ✚ Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.
- ✚ Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros.
- ✚ Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención en la toma de decisiones.

**5) Promover un mejor clima organizacional en la empresa por medio de los factores ambientales para un mejor desempeño del recurso humano.**

a. Consiste en:

Ofrecer a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

b. Propósitos:

- Realizar operaciones en armonía con el desarrollo de la organización.
- Cumplir con la legislación ambiental nacional e internacional.
- Promover y apoyar iniciativas para la protección del ambiente laboral y la participación y compromiso de todos los trabajadores.
- Promover la adopción y aplicación de las normativas físicos ambientales dentro de la empresa.

c. Acciones a seguir:

- ❖ Los factores ambientales se mantendrían constantes.
- ❖ Se establecerán grupos de experimentación y control.
- ❖ Los cambios deben ser introducidos gradualmente.
- ❖ Los cambios serán diseñados por los supervisores inmediatos.
- ❖ Las ideas propuestas por el personal serán contempladas de acuerdo a los factores ambientales.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ander – Egg, E.** *Introducción a las técnicas de investigación social*. Argentina: Hvmnistas, 2000.
- Arias, F.** *Guía para la elaboración de proyectos de investigación*. (3ª ed.). Caracas: Episteme, 1999.
- Brunet, L.** *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnostico y Consecuencias*. México: Trillas, 1998.
- Chiavenato, I.** *Administración de Recursos Humanos*. México: Atlas, S.A., 2000.
- Drever, F.** *El recurso humano y la organización*. México: Limusa, 1998.
- García y Gross, L.** *Administración de personal en las industrias*. Argentina: Heliasta, S.R.L., 1992.
- Gil, I., Ruiz, I., y Ruiz, J.** *La Nueva Dirección de Personas en la Empresa*. España: Mc-Graw Hill Interamericana, S.A., 1997.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly J.** *Organizaciones*. (8ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A. 2001.
- Gibson, J.** *Comportamiento organizacional*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill, 1996.
- Grimaldi, Jhon.** *La Organización*. México: Alfamega, S.A. 1999.

**Koontz, H. y Weihrich, H.** *Administración, una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill, 1998.

**Luna, E.** *La investigación social*. (2ª ed.) México: Prentice Hall, S.A., 1998.

**Londoño, C. y Rodríguez, A.** *Administración*. Caracas, Venezuela: Panapo.

**Ramírez, C.** *Manual de Seguridad Industrial*. Lima, Perú, S.A., 1993.

**Ribeiro, J.** *Administración de personal*. Colombia: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A., 1998.

**Robbins, S.** *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, S.A, 1996.

**Stephen, S.** *La administración de personal*. (2ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1996.

**Tamayo y Tamayo, Mario.** *El Proceso de la Investigación Científica*. (3ª ed.). México. Limusa, S.A., 2000.

**Trillo, C.** *Análisis inferencial aplicado a la investigación educativa*. Instituto para la formación y el perfeccionamiento de los recursos humanos, S.A., Maturín, 1998.

## **ANEXOS**

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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE BENTON**  
**VINCCLER C.A.- MONAGAS**

La aplicación de este cuestionario esta dirigido al personal empleados y trabajadores de esta empresa, con la finalidad de recolectar información necesaria acerca de como se encuentra el Clima Organizacional, a fin de tomar medidas correctas y preservar el mejor ambiente de trabajo dentro de la organización. La información recabada se tratara con la confidencia que amerita.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea todo el instrumento antes de comenzar a contestar.
- La información que suministre es estrictamente confidencial y con fines puramente académicos.
- Responda de manera específica y objetiva, para poder de esta forma obtener respuestas y/o informaciones que conlleven a determinar como es el proceso de planificación en la empresa.
- Anexe la información que usted cree que ha fallado.
- Proceda a responder cada una de las preguntas señaladas a continuación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## CUESTIONARIO

1. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza: \_\_\_\_\_

2.- ¿Conoce Usted el tipo de Clima Organizacional presente en su lugar de trabajo?

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo considera Usted el Clima Organizacional presente en su trabajo?

Excelente: \_\_\_\_\_

Muy Bueno: \_\_\_\_\_

Bueno: \_\_\_\_\_

Regular: \_\_\_\_\_

Malo: \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué tipo de estrategias claves cuenta la empresa con materia de reforzamiento del clima organizacional?

Estrategias corporativas \_\_\_\_

Estrategias de negocios \_\_\_\_

Estrategias funcionales \_\_\_\_

5. Para Usted Motivación laboral es:

Aumento de Remuneración: \_\_\_\_\_

Buenas Condiciones de trabajo: \_\_\_\_\_

Mejores Beneficios: \_\_\_\_\_

Reconocimientos al Mérito: \_\_\_\_\_

6. Para Motivarlo la Empresa le ofrece:

Medicinas: \_\_\_\_\_

Ascensos: \_\_\_\_\_

Bonos: \_\_\_\_\_

Diplomas: \_\_\_\_\_

Felicitaciones: \_\_\_\_\_

Adecuadas condiciones de trabajo \_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

Ninguno: \_\_\_\_\_

7.- ¿Se siente Usted satisfecho en el departamento donde labora?

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

8. - ¿Cómo es el espacio físico donde labora?

Amplio \_\_\_\_

Reducido \_\_\_\_

Estrecho \_\_\_\_

9.- ¿Cómo es el tipo de iluminación en su Área de Trabajo?

Excelente: \_\_\_\_\_

Buena: \_\_\_\_\_

Regular: \_\_\_\_\_

Mala: \_\_\_\_\_

10.- Las relaciones Interpersonales con sus compañeros de trabajo son:

Excelente: \_\_\_\_\_

Muy Buena: \_\_\_\_\_

Buena: \_\_\_\_\_

Regular: \_\_\_\_\_

Mala: \_\_\_\_\_

11.- ¿Su supervisor conversa con Usted?

Diariamente: \_\_\_\_\_

Semanalmente: \_\_\_\_\_

Cuando lo amerita la situación: \_\_\_\_\_

12.- La Comunicación entre los trabajadores de su empresa es:

Excelente: \_\_\_\_\_

Muy Buena: \_\_\_\_\_

Buena: \_\_\_\_\_

Regular: \_\_\_\_\_

Mala: \_\_\_\_\_

13 - El liderazgo implantado por sus supervisores o jefes es de tipo:

Autocrático: \_\_\_\_\_

Democrático: \_\_\_\_\_

Liberal: (Laissez Faire) \_\_\_\_\_

14. Se siente Usted identificado con el tipo de Liderazgo impartido por sus supervisores o jefes.

Si: \_\_\_\_\_

No: \_\_\_\_\_

15.- A que nivel se toman las decisiones es su departamento:

A Nivel Superior: \_\_\_\_\_

A Nivel Medio: \_\_\_\_\_

A Nivel Inferior: \_\_\_\_\_

16.- Participa Usted en el proceso de toma de decisiones en su departamento:

Siempre: \_\_\_\_\_

A veces: \_\_\_\_\_

Nunca: \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de clima organizacional cree usted que hay en la empresa?

Clima de tipo autoritario \_\_\_\_

Clima de tipo participativo \_\_\_\_