



## Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera

Ernesto Rodríguez

Licenciado en Relaciones Industriales. Especialista en gerencia de recursos humanos. Profesor agregado de la escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Profesor Agregado de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez. Valencia. Venezuela. ernestodaniel@hotmail.com

### RESUMEN

---

En la empresa manufacturera del estado Carabobo, se realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar el clima organizacional presente en el segundo semestre del año 2015, La investigación fue de campo, de carácter descriptivo, con un diseño no experimental y transversal, bajo el enfoque cuantitativo. Tomando como población a la empresa y se empleó un muestreo no probabilístico, alcanzando una muestra de 31 trabajadores. Se procedió a analizar el clima organizacional a través de los nueve factores del clima de los autores Letwin y Stringer (1968): Estructura, conflicto, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares e identidad. Luego se aplicaron dos cuestionarios, uno para el nivel supervisorio y otro para el nivel operativo, posteriormente se procesó y se analizó la información, arrojando dentro uno de los hallazgos que cada uno de los factores influyentes en el clima organizacional en el objeto de estudio manifiesta grandes debilidades que ameritan un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento organizacional.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Factores del clima y Organización.

## Factors of organizational climate in a manufacturing company

### ABSTRACT

---

In the manufacturing company of Carabobo state, a study that aimed to analyze its organizational climate present in the second half of 2015 was conducted research was field descriptive, with a non-experimental and cross-sectional design, low the quantitative approach. Taking the company as population and a non-probability sampling was used, reaching a sample of 31 workers. It was analyzed the organizational climate through the nine climate factors the authors Letwin and Stringer (1968): Structure, conflict, responsibility, challenge, reward, relationships, cooperation, standards and identity. two questionnaires, one for the supervisory level and one for the operating level, subsequently processed and the information was analyzed, throwing into one of the findings that each of the factors influencing the organizational climate in the study object manifests were then applied major weaknesses that merit a set of actions aimed at organizational strengthening.

**Key words:** Organizational climate, weather factors and Organization.

### Introducción

Las empresas están inmersas en un mundo con cambios inmediatos, sometidas a retos y desafíos a los cuales deben atender con alto nivel de gestión empresarial, constituyendo sociedades estratégicas establecidas por personas que obedecen a un conjunto de reglas para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz, las cuales son realizadas en un ambiente de interacción donde se hace presente un factor esencial como es el clima organizacional, este tiene mucha importancia en las organizaciones, ya que busca mejorar continuamente el ambiente laboral bien estructurado y con un perfil placentero.

Tomando en cuenta que según Méndez, (2006) citado por Flores y Zapata, (2010), el clima organizacional es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en

su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (P.108).

De esta manera, la comprensión del clima organizacional aporta interés acerca de los procesos que determinan las conductas organizacionales permitiendo introducir cambios proyectados, tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y subsistemas que la componen, influyendo en el comportamiento de sus miembros a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de satisfacción laboral y rendimiento profesional.

Así mismo, el hecho de puntualizar correctamente un clima organizacional va a establecer las variables que están aquejando el

ambiente laboral, tanto así que un clima bien definido le permitirá a la dirección de la empresa tomar las acciones necesarias para optimizar cualquier situación de conflicto que se pueda presentar.

Para esta investigación se entendió como clima organizacional a las percepciones compartidas que tienen los individuos de una empresa acerca de los procesos organizacionales, tales como el estilo de liderazgo, las políticas, las relaciones interpersonales, la remuneración recibida, entre otros. Y a su vez entendiendo que la percepción de cada trabajador o trabajadora será distinta y ésta estará determinada por su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

De lo antes expuesto, nace el estudio en una empresa manufacturera que tiene 11 años en el mercado nacional, se caracteriza por ser una compañía familiar dedicada a la producción de helados, la cual con el pasar de los años ha venido adquiriendo posicionamiento y prestigio con su diversidad de productos pasando de ser una micro empresa a ser una mediana industria. También se debe tomar en cuenta la adquisición de nuevas maquinarias que han generado un crecimiento positivo y gratificante para la productividad creando mayor facilidad en el proceso de producción.

Frente a todos los cambios que están ocurriendo en la empresa, se hace necesario tener claro la percepción de sus trabajadores sobre este nuevo crecimiento, con el fin de lograr un ambiente laboral que conlleve a tener un clima organizacional positivo.

Aunado a todo este crecimiento, el investigador a través de observaciones directas, se percató que se han venido realizando reuniones con los supervisores y los dueños de la empresa, planteando de que los trabajadores han venido mostrando ciertas conductas irregulares tales como: 1. Descontento por las órdenes impartidas por ellos, las cuales generan un

desequilibrio en la producción, 2. Problemas comunicacionales entre los operarios y sus supervisores. 3. Un rechazo hacia una nueva medición de productividad intangible, la cual afecta considerablemente los incentivos y de esta manera una baja enorme en los ingresos monetarios mensuales, 4. Las quejas por parte de los trabajadores de que no existe un sistema de incentivo que los motiven hacer mejor su trabajo. 5. Problemas en cuanto al desmejoramiento de los beneficios socioeconómicos. 6. Falta de documentos que establezcan por escrito las funciones de cada operario. 6. La falta de indicadores de gestión que permita establecer la eficiencia y eficacia de cada uno los departamentos de la empresa.

A partir de todo lo planteado anteriormente, resultó necesario realizar esta investigación que se trazó como objetivo el de estudiar el clima organizacional, evaluando los nueve factores del clima propuesto por los autores Litwin y Stringer (1968), para así poder determinar las fortalezas y debilidades del clima que está presente en dicha empresa manufacturera, logrando establecer de manera clara que acciones se recomienda para el objeto de estudio, de tal manera se solucione la problemática trayendo de ésta forma que la misma optimice su clima laboral que refleje la armonía entre todos los actores que participan en la organización.

## **Aproximaciones teóricas**

### ***El Clima Organizacional***

Hoy por hoy, el clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un

estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Por otro lado los autores Litwin y Stringer (1968) consideran al clima organizacional como un todo, es decir, que engloba a toda la organización, y tendrá un carácter global o general y se puede analizar a través de los factores del clima. Factores del clima organizacional según Litwin y Stringer:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograrlos objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Cada uno de estos 9 factores que se mencionan anteriormente, para el estudio del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), significaron para esta investigación los factores que permitieron estudiar el clima organizacional de la compañía dedicada a la manufactura.

## Metodología

El estudio se enmarcó en una investigación de campo, de acuerdo al Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2014) “Se entiende por

investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia” (p.24).

A su vez la investigación fue también de carácter descriptivo, con un diseño no experimental y transversal, bajo el enfoque cuantitativo, puesto que los datos serán extraídos de la propia realidad objeto del estudio. Como señalan Hernández., Fernández, y Baptista, (2014): “[...] los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de persona, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis [...]” (p. 92), Se tomó la población de treinta y un (31) trabajadores entre supervisores y operativos, en este caso se realizó un muestreo no probabilístico del tipo censal, ya que la población es muy pequeña, participando todo el universo.

Adicionalmente se complementó este estudio con la utilización de la técnica de la encuesta, definida por Hurtado (2008), como el “Conjunto de procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a sus preguntas de investigación” (p.44), como instrumento el cuestionario, señala Hernández (2002), que consiste “En un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variables que son objeto de estudio” (p.79)

Se diseñaron dos cuestionarios, uno para el nivel supervisorio y otro para el nivel operativo, cada uno conformado por 46 ítems, orientados sus respuestas de manera cerradas, de forma dicotomía; Si o No.

Con el fin de que cada cuestionario permitiera identificar los factores presentes en el clima organizacional de la empresa manufacturera y

así determinar sus debilidades y fortalezas presentes en su clima.

## Hallazgos

En atención al objetivo establecido en este estudio, se presenta a continuación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos a el nivel supervisorio y a el nivel operativo de la empresa manufacturera del Estado Carabobo, a fin de identificar las debilidades y fortalezas en cuantos a los factores del clima organizacional: Estructura, conflicto, responsabilidad, desafío, recompensa, relaciones, cooperación, estándares e identidad, presente en la investigación:

En cuanto al factor de estructura:

**Cuadro N° 1 Factor Estructura**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
100% si posee misión.	No presenta este factor.	100% si posee misión	94% No conocen la estructura organizacional.
100% Si posee visión.		100% Si posee visión.	
100% Tiene definidos sus objetivos.		100% Tiene definidos sus objetivos.	
Si tiene estructura organizacional.			

**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo al factor estructura, se puede considerar que tanto la percepción del nivel supervisorio y nivel operativo se mantienen elementos de encuentro positivos de ambos

niveles que permiten visualizar una gran tendencia hacia una fortaleza para este factor, lo que se deduce que lo planteado por Litwin y Stringer (1968), se está cumpliendo para ser considerado un clima laboral favorable para la organización.

En cuanto al factor de responsabilidad:

**Cuadro N° 2 Factor Responsabilidad**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
No Presenta este factor	85% No permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo.	No presenta este factor	100% El Jefe no permite autonomía a sus trabajadores en su trabajo
	89% No Permite tomar decisiones a sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades.		98% No Permite tomar decisiones en sus actividades.
	95% No existe una comunicación efectiva.		95% No existe una comunicación efectiva.

**Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto al factor de responsabilidad, de acuerdo al concepto manejado por los autores mencionados sobre la responsabilidad, si se le compara con los resultados obtenidos en esta investigación, se observa que la percepción que se tiene por parte de los supervisores y trabajadores no es muy favorable, ya que no está presente este sentimiento de responsabilidad como debe ser hacia la autonomía en la toma de

decisiones relacionadas con el trabajo, de esta forma se demuestra que en ésta organización los jefes no otorgan autonomía a todos sus subordinado y menos en la toma de decisiones.

Esto puede generar en los trabajadores un alto grado de insatisfacción y crear desmotivación en la realización de sus labores, lo que produciría con el pasar de los días, la disminución de productividad y no lograr los objetivos planteados.

En cuanto al factor de recompensa:

**Cuadro N° 3 Factor Recompensa**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
100% Si tiene una escala salarial que satisface a sus trabajadores.	No presenta este factor.	No presenta este factor.	100% La escala salarial no satisface a sus trabajadores.
85% Si cuenta con programa de incentivos.			89% No cuenta con programa de incentivos actualizado.
87% Los salarios si están en consonancia con los sueldos de la empresa.			94% Los salarios no están en consonancia con los sueldos de la empresa.

**Fuente: Elaboración Propia**

De acuerdo a los resultados del factor para nivel supervisorio, denota que los jefes creen tener salarios favorables para sus trabajadores, estimulándolos con incentivos, pero resulta que los operarios poseen una percepción totalmente contraria, evidenciando una gran diferencia de

opiniones entre ambos niveles, lo que podría estar generándose según lo planteado por Litwin y Stringer (1968), que el salario sea visto como un castigo para los trabajadores, pudiendo traer como consecuencia que no se esté presentando un clima nada favorable para todos los actores que participan en dicha organización y su productividad pudiese estar disminuyendo.

En cuanto al factor de desafío:

**Cuadro N° 4 Factor Desafío**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
100% Consideran que sus trabajadores realizan un trabajo útil para la empresa.	No presenta este factor.	100% Considera que realiza un trabajo útil para la compañía.	No presenta este factor.
95% Considera que la compañía ofrece a sus trabajadores un cierto nivel de seguridad en su trabajo.		95% Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo.	
100% Considera que sus trabajadores tienen iniciativa en su trabajo.		95% Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo.	

**Fuente: Elaboración Propia**

Según lo planteado por Litwin y Stringer (1968), el desafío es el sentimiento de los trabajadores hacia su trabajo, tomando en

cuenta los resultados del nivel supervisorio, los jefes tienen claro que sus trabajadores son de vital importancia para la empresa, de igual forma los operarios consideran lo mismo, que su labor y el aporte que dan a la empresa son muy importantes para el funcionamiento y rendimiento de la misma.

También resalta la veracidad entre niveles con respecto a la seguridad que tienen los trabajadores, sentirse seguro en su labor es gratificante, ya que es un síntoma que crear un clima organizacional estable, lo que permite afirmar que este factor es considerado como una fortaleza para el clima de la empresa manufacturera.

En cuanto al factor de Relaciones:

**Cuadro N° 5 Factor Relaciones**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
No presenta este factor.	100% Su personal no está integrado en la organización.	No presenta este factor.	100% No siente integrado en la organización.
	100% La empresa se preocupa por mejorar las Relaciones entre los trabajadores.		100% Considera que la institución no se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo.

**Fuente: Elaboración Propia**

La empresa objeto de estudio a través del instrumento aplicado se encuentra lejos de lo que los autores dicen del factor, ya que ambos niveles tienen la percepción que su personal no se sienten integrados con la organización, y uno de los motivos por los cuales la empresa debe

preocuparse es por hacer sentir al trabajador en un ambiente grato y de buenas relaciones como lo dicen Litwin y Stringer (1968), los trabajadores deben sentir aprehensión hacia el ente donde trabajan, debido a que es fundamental para el proceso y desarrollo de la organización, por lo tanto este factor es una debilidad que no favorece su clima organizacional.

En cuanto al factor de estándares:

**Cuadro N° 6 Factor Estándares**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
90% La compañía tiene establecido los patrones de desempeño.	No presenta este factor.	95% La compañía tiene establecido los patrones de desempeño.	100% No participan en la evaluación de desempeño.
100% Participa en la evaluación de desempeño.		100% Tiene formalmente constituido los indicadores de gestión.	
87% tiene formalmente constituido los indicadores de gestión.		89% Comunica el resultado de las actividades a sus trabajadores.	
89% comunica el resultado de las actividades a sus trabajadores.			

**Fuente: Elaboración Propia**

Partiendo de lo que dicen los autores Litwin y Stringer (1968), la empresa debe hacer énfasis en la evaluación de desempeño tanto en el nivel

supervisorio como en el nivel operativo, Lo que es de gran valor para la empresa, ya que gracias a esas evaluaciones, se puede tener un resultado palpable y tangible del trabajo que se realiza día a día.

Como se observa en los resultados existe una gran tendencia que este factor puede ser considerado como una fortaleza que favorece un buen clima laboral, solo que se debe incorporar todos los actores en el trabajo para que conozcan sus resultados.

En cuanto al factor de conflicto:

**Cuadro N° 7 Factor Conflicto**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
100% Brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo.	100% No Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa.	95% Brinda soluciones a los problemas que se encuentran en su área de trabajo.	100% No Existe un buzón de sugerencias y quejas en la empresa.
100% Toma en cuenta a su personal cuando se presentan problemas en su departamento.		100% Es Tomado en cuenta cuando se presentan problemas en su departamento.	
100% Permite que su personal indique observaciones con respecto al departamento.		89% Se le permite dar observaciones con respecto al departamento.	

**Fuente: Elaboración Propia**

Se denota que tantos los jefes como los trabajadores brindan soluciones a los problemas que nacen dentro de la empresa, y que los

directivos al momento de un conflicto toman en consideración a sus trabajadores, de igual manera los empleados se sienten tomados en cuenta al momento de una contrariedad que pueda ocurrir, esto permite a la empresa crear un clima organizacional estable, lo que denota que tanto los supervisores como trabajadores buscan soluciones a las dificultades, y aunque no hay un buzón de sugerencias y quejas, se puede decir que la empresa manufactura evita de igual ocasionar conflictos.

En cuanto al factor de identidad:

**Cuadro N° 8 Factor Identidad**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
85% Se siente identificado con la Compañía.	No presenta este factor.	No presenta este factor.	100% No Se siente identificado con la Compañía.
85% Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.			95% No Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.
85% Satisfecho con su trayectoria en la empresa.			90% No se siente satisfecho con su trayectoria en la empresa.
75% Posibilidades de ascenso en la organización.			100% No sienten que hay Posibilidades de ascenso en la organización

**Fuente: Elaboración Propia**

Para este factor, las partes están muy desiguales, los supervisores demuestran en los resultados que sienten aprehensión hacia la empresa, se

sienten orgullosos con pertenecer a la organización y están satisfechos con la trayectoria obtenida en la compañía, pero por el otro lado los operarios no sienten los mismo que los jefes, manifestando que debido a la estructura familiar que arroja la empresa su trabajo siempre podría ser el mismo y no tienen esa posibilidad de ascenso, por ello no tienen esa atracción hacia la empresa y mucho menos se sienten orgullosos de pertenecer a ella.

Esto es crítico para la organización, tener estos resultados que con el pasar los días puede generar desanimo para operarios y a futuro crear un ambiente de trabajo incomodo, generando para este factor una debilidad desfavorable porque solo una parte percibe algo bueno y la otra nada.

En cuanto al factor de cooperación:

**Cuadro N° 9 Factor Cooperación**

Percepción del Nivel Supervisorio		Percepción del Nivel Operativo	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
80% Su área de trabajo existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.	100% La compañía no prepara salidas de campo con sus compañeros de trabajo.	95% Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa.	100% No Promueve la empresa integraciones o salidas de campo con sus compañeros de trabajo.
85% Observa que sus trabajadores trabajan en equipo.		100% Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.	
100% Cuando existe alguna duda entre el personal ellos buscan ayudarse entre sí.		85% Cuando se le presenta alguna duda del trabajo se siente con libertad de preguntar a sus compañeros de trabajo.	

**Fuente: Elaboración Propia**

A partir de los resultados en el factor de cooperación, y comparando con el concepto del mismo manejado por Litwin y Stringer (1968), se observa que los supervisores apoyan a los trabajadores de nuevo ingreso a su departamento, pero pareciera que se queda solamente en esa etapa y después no es tomado más en cuenta en la trayectoria laboral, donde el investigador considera que debería no solo ser al inicio de la etapa laboral, sino durante todo el tiempo que este el trabajador en la empresa. El sentimiento de amistad y compañeros existe en la empresa en ambos grupos, por parte de los jefes y trabajadores. Gracias a ello se puede decir que el factor de cooperación es considerado como una fortaleza para el clima organizacional favorable para ambos niveles.

### Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de los instrumentos de información aplicados en la investigación al nivel supervisorio y al nivel operativo para analizar el clima organizacional a través de los factores del clima de Litwin y Stringer, se concluye que existen ciertos aspectos resaltantes:

A nivel del factor estructural, la empresa está formalmente constituida, teniendo sus objetivos definidos y trabajando bajo los parámetros establecidos en su misión y visión. Por lo tanto este factor tanto para los niveles supervisorio y operativo se observa que la percepción de ambos están orientados a visualizarlo como una fortaleza que conlleva a analizar que su clima organizacional es favorable para todos sus actores organizacionales.

En cuanto al factor de responsabilidad, el nivel supervisorio manifestó que ellos se cohiben en dar autonomía a sus empleados en sus labores, lo que pueda ocasionar desconfianza entre ambas partes, generando con el pasar de los días un ambiente laboral negativo, en este caso los

supervisores no concuerdan con lo planteado por los autores Litwin y Stringer, de que los mismos deben dar confianza a sus subordinados, generando de esta manera que el factor estudiado se ha visto como una debilidad para esta empresa, y traiga como consecuencia un clima pesado para todos.

En cuanto al factor de recompensa, a pesar de que la compañía cuenta con un programa de incentivos, los trabajadores no se sienten monetariamente satisfechos, ya que consideran que la empresa puede pagar más de lo que normalmente ganan. Un aumento salarial es un componente fundamental en la creación de un clima organizacional saludable para toda empresa según lo planteado por Litwin y Stringer, pero en esta investigación arrojo para el objeto en estudio que este factor es una debilidad que puede estar ocasionado un malestar para su fuerza laboral, trayendo como consecuencia que se tenga una percepción no agradable de la gestión de recursos humanos en materia salarial y sus trabajadores no estén motivados.

En cuanto al factor de las relaciones, los individuos no se sienten integrados entre sí y tampoco se nota la preocupación de la organización por mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados. Para la obtención de un clima organizacional grato en toda empresa es crucial tener a sus trabajadores realizando funciones en un ambiente donde se sientan atraídos y motivados, para ellos se debe tener condiciones de trabajo óptimas y seguras, lo que se denota que este factor resultó ser una debilidad que puede estar afectando a su clima.

En el factor conflicto, los niveles estudiados coincidieron que ambas partes tienen la percepción de que en la organización los problemas son solucionados de manera amigable entre jefes y trabajadores, dando a entender que la empresa busca de alguna manera disminuir los conflictos que puedan surgir dentro de la mismas, todo esto crea en un

ambiente de confianza y seguridad, resultando que existe concordancia con los planteado por Litwin y Stringer sobre este factor y por lo tanto puede ser considerado como una fortaleza que impacta positivamente en su clima organizacional.

Con respecto a todos los factores estudiados, a la luz de la teoría de los autores Litwin y Stringer dejan en evidencia que la empresa en estudio posee un clima organizacional que presenta tanto fortalezas como debilidades, en cuanto a lo positivo debe seguir practicándose entre los niveles supervisorio y operativo, con respecto a los aspectos de debilidades deben ser trabajadas y orientadas de manera sutil y cordial para ampliar su fiabilidad, confianza y validez ante los empleados de la empresa y poder así obtener un clima grato y óptimo para la realización de las labores cotidianas y así se genere una mayor rentabilidad para la institución, de tal manera se logren tantos los objetivos personales y organizacionales.

## Recomendaciones

Entre las recomendaciones para la empresa en estudio, frente a los cambios que están ocurriendo dentro de ellas, se consideran importantes los siguientes puntos para fortalecer su clima organizacional:

Dar a conocer a todos los jefes los manuales de políticas y normas de procedimientos, para que estén instruidos en sus labores cotidianas y también a sus trabajadores.

Fomentar el conocimiento de la misión y la visión de la empresa a todos los trabajadores, ya que son los valores por los cuales se rige una compañía.

Permitir por parte de los supervisores autonomía a sus trabajadores en su puesto de trabajo, ya que son los que conocen su rutina y pueden solucionar algún inconveniente.

Establecer sueldos y salarios acordes con las escalas salariales del mercado laboral, para motivar a los empleados a trabajar con más entusiasmo.

Actualizar los programas de incentivos para todos sus trabajadores.

La empresa debería preocuparse por mejorar las relaciones entre supervisores y trabajadores, para minimizar discrepancias entre ambas partes, a través de talleres de socialización y actividades de recreación laboral.

Crear mecanismos de participación de todos los actores laborales en los procesos de evaluación de desempeño.

Generar mecanismos de reconocimientos por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

## Referencias Bibliográficas

Hernández S. (2002). Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández S.; Fernández C. y Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Mc Graw Hill de Venezuela S.A. 6ta. Ed

Hurtado de B., J. (2008). Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas, Venezuela: Ediciones Quiron-Sypal.

Flores, D. y Zapata, R. (2010) Clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo. Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.

Litwin, George y Stinger Robert (1968) Auditoria Administrativa. Evaluación De Métodos Y Eficiencia Administrativa. México: Editorial Diana.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Venezuela.

