



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A.**

**Autora:** Abg. Natividad Terán

**Tutor:** Dr. José F. Conte

Trujillo, junio de 2018

C.C. Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A.**

Trabajo Especial de Grado como requisito para optar al Título de  
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

**Autora:** Abg. Natividad Terán  
**Tutor:** Dr. José F. Conte

Trujillo, junio de 2018

C.C. Reconocimiento

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento y formulación del problema	4
Formulación del Problema	10
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación	10
Delimitación de la Investigación	12
<b>II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la investigación	13
Reseña Histórica de la Empresa Cemento Andino S.A.	20
Bases Teóricas	26
Clima Organizacional	26
Tipos de clima organizacional	28
Autoritario	29
Coercitivo	31
Controlador	32
Persuasivo	34
Elementos incidentes en clima organizacional	36
Motivación	37
Involucramiento	39
Conflicto	41
Satisfacción Laboral	43
Factores Higiénicos de la satisfacción laboral	45
Condiciones de trabajo	46
Salario	48
Relaciones entre los compañeros	49
Factores motivacionales	51
Estímulos	53

	Reconocimiento	54
	Trabajo en sí mismo	56
	Operacionalización de las Variables	59
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
	Tipo de Investigación	61
	Diseño de la Investigación	62
	Población y Muestra	63
	Población	63
	Muestra	63
	Técnicas e instrumento de recolección de datos	64
	Técnica	64
	Instrumento	64
	Validez	65
	Confiabilidad	65
	Tratamiento estadístico	66
	Procedimiento de la investigación	67
<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	69
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES	91
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
	ANEXOS	96
	A CUESTIONARIO	97
	B GUÍA DE VALIDEZ DE CONTENIDO	103
	C ACTA DE VALIDACIÓN	109
	D CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CONFABILIDAD DEL INSTRUMENTO	116

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pp.</b>
1	Operacionalización de las Variables	58
2	Confiabilidad	65
3	Baremo para analizar los resultados del instrumento	66

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pp.</b>
1	Variable: Clima organizacional. Dimensión: Tipo de clima. Resultados obtenidos en los indicadores: Autoritario, Coercitivo, Controlador, persuasivo	69
2	Dimensión: Elementos incidentes del clima. Resultados obtenidos en los indicadores: Motivación, Involucramiento, Conflicto	74
3	Variable: Satisfacción laboral. Dimensión: Factores higiénicos. Resultados obtenidos en los indicadores: Condiciones de trabajo Salario, Relaciones entre compañeros	78
4	Dimensión: Factores motivacionales. Resultados obtenidos en los indicadores: Estimulo, reconocimiento, trabajo en sí mismo	82

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Pp.</b>
1	Variable: Clima organizacional. Dimensión: Tipo de clima. Resultados obtenidos en los indicadores: Autoritario, Coercitivo, Controlador, persuasivo	69
2	Dimensión: Elementos incidentes del clima. Resultados obtenidos en los indicadores: Motivación, Involucramiento, Conflicto	74
3	Variable: Satisfacción laboral. Dimensión: Factores higiénicos. Resultados obtenidos en los indicadores: Condiciones de trabajo Salario, Relaciones entre compañeros	78
4	Dimensión: Factores motivacionales. Resultados obtenidos en los indicadores: Estimulo, reconocimiento, trabajo en sí mismo	82

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A.**

**Autora:** Abg. Natividad Terán

**Tutor:** Dr. José F. Conte

**Fecha:** junio de 2018

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, municipio Candelaria estado Trujillo. Se sustentó teóricamente en los aportes de Brunet (2011), Koontz (2010), Chiavenato (2013), Robbins (2010), Davis y Newstron (2010), Hodgetts y Atman (2010), entre otros. El tipo de investigación fue descriptiva con diseño de campo. La población fue de (92) sujetos distribuidos en 1 Presidente, 06 gerentes 67 jefes de departamento, 12 directivos y 6 abogados, para un total de (92) trabajadores que desempeñan funciones en la empresa Cemento Andino S.A municipio Candelaria estado Trujillo; como instrumento se aplicó un cuestionario de (26) ítems con alternativas múltiples: (S) Siempre CS Casi Siempre (AV) Algunas Veces (CN) Casi Nunca y (N) Nunca, el cual fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante el juicio de (03) expertos. La confiabilidad se determinó a través del Coeficiente Alpha de Cronbach obteniendo un valor de  $r_{tt} = 0,94$  altamente confiable. Los resultados obtenidos revelaron que el clima organizacional y la satisfacción laboral presentan una tendencia mediana a escasa, convirtiéndose en limitantes para el logro de la eficiencia organizacional; resaltándose como conclusión que existe la necesidad de ser consolidados por parte del gerente y los trabajadores para el logro de las metas empresariales establecidas.

**Descriptores:** clima organizacional, satisfacción laboral gerente trabajadores

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se vive una época de complejidad, cambios e incertidumbres, donde las organizaciones se ha convertido en el sistema más importantes de la actividad humana, en virtud de ello, el esfuerzo cooperativo del recurso humano es la base fundamental de la sociedad, por tanto, la tarea básica consiste en llevar a cabo las actividades en un clima de armonía, que garantice el desarrollo efectivo de tareas, acciones tendientes a mejorar los tipos de clima y los elementos que están presentes en las empresas.

Desde esa perspectiva, el clima organizacional se entiende como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman, es decir, la opinión que el empleado le merece a la organización; son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los trabajadores, de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores, motivación de las personas que prestan el servicio en la empresa.

En atención a lo señalado, el ambiente organizacional necesariamente requiere ser óptimo, para el desarrollo de funciones del gerente, con la finalidad de generar situaciones armónicas, donde los miembros sean motivados y estimulados en la ejecución de sus labores. En virtud de ello, los trabajadores en un clima organizacional óptimo interactúan personalmente para sostener relaciones sociales amistosas tratando de controlar sus emociones que les permita involucrarse en el trabajo sintiéndose satisfecho por sus labores realizadas

A tal efecto, al gerente, le corresponde propiciar la satisfacción laboral en los empleados de la organización, a través de la motivación y el reconocimiento constante de sus labores para que desempeñen el trabajo con el esfuerzo por lograr un buen salario. A tal efecto, la conducta y el

comportamiento demostrado por los trabajadores es una función de sus consecuencias, es decir, las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo del salario que reciben de sus superiores por lo que hacen en la organización.

Por lo tanto, los trabajadores necesitan satisfacer las necesidades personales, a través de los factores higiénicos en función de mejorar el salario, condiciones de trabajo y las relaciones con sus compañeros y así alcanzar la productividad así como, los factores motivacionales mediante el estímulo, reconocimiento a sus funciones realizadas para contribuir con el logro de metas de manera efectiva.

Por consiguiente, las empresas de hoy requiere que sus gerentes sean capaces de generar satisfacción laboral que desempeñan los trabajadores que hacen vida en la organización; la gestión que realizan, coordina esfuerzos, basado en el mejoramiento de condiciones de trabajo idóneas que garanticen la efectividad traducida en un alto rendimiento empresarial. Por ello se hace imprescindible, que el gerente genere un clima organizacional adecuado; por cuanto el personal necesita ser motivados y que se le reconozca su desempeño por su trabajo al ser eficaz y eficiente, en función de lograr altos niveles de productividad, conducente al logro de los objetivos propuestos.

Considerando la relevancia del clima organizacional entendido como una percepción individual de la empresa y su entorno, el gerente deberá convertirse en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores. A tal efecto, se reconoce que requiere propiciar un contexto para la satisfacción laboral de los trabajadores donde se mejoren los tipos y elementos del clima y así satisfacer sus necesidades, a través del estímulo y la motivación constante para hacer su labor cada vez mejor, como factor fundamental en la dinámica organizacional.

Para el logro de este propósito, la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I, comprende El Problema; en el cual se plantea el problema de estudio, los objetivos de investigación, la importancia y justificación y la delimitación del estudio. Capítulo II, el Marco Teórico; en el que se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos básicos, mapa de variables. Capítulo III, Marco Metodológico; se hace referencia al tipo de investigación, diseño de la investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez del instrumento, análisis de los resultados. Procedimientos de la investigación.

Capítulo IV, presentación y análisis de los resultados a partir del diseño de tablas y frecuencias, lo que origina análisis cualitativo y cuantitativo que se contrastan con la sustentación de los autores bibliográficos consultados. Asimismo, el aporte a la investigación, dando respuesta al objetivo (3) del presente estudio establecer la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la empresa Cemento Andino, S.A. Por último, conclusiones y recomendaciones como punto de partida de los resultados obtenidos a la vez que se le dan respuestas a los objetivos planteados, anexos y referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento y formulación del problema**

El funcionamiento de las organizaciones empresariales requiere de la consolidación de un clima organizacional como contexto para la satisfacción laboral donde converjan factores higiénicos y motivacionales que satisfagan necesidades personales y grupales de los trabajadores y así alineen voluntades en el logro de objetivos planteados. Visto de esta manera, el ambiente laboral comprende factores determinantes que ayudan al talento humano al reconocimiento de las labores para que realicen con eficacia y eficiencia sus tareas a partir de estímulos motivacionales que garanticen la armonía en el espacio organizacional.

De acuerdo a esta perspectiva, las empresas son el escenario que el recurso humano pasa la mayor parte de su vida desempeñando diferentes roles y funciones, acorde a un perfil determinado. A tal efecto, en el Congreso de Consultoría Organizacional en Costa Rica (2015) el clima organizacional se reconoció “como el contexto apropiado donde las personas que asumen responsabilidades, motivan a los trabajadores para que interactúen con sus semejantes, se involucren en las actividades, y reconozcan el trabajo que se desarrolla en la institución”.

Además la justa inspiración de contar con un clima organizacional satisfactorio responde al desafío de rápidas y constantes transformaciones en el mundo, caracterizadas por la fuerza de trabajo donde el comportamiento de gerentes y equipos responde a la finalidad de lograr juntos metas propuestas. Sin embargo, el mayor reto en el contexto laboral

está en implementar la motivación y a través de ella lograr el principal factor de éxito como es la productividad; con lo cual todos y todas tiene que estar identificados.

En el mismo orden de ideas, se reconoce la importancia de los factores del clima organizacional existente por considerarse este requerimiento es una disciplina científica aplicada donde se adopta un enfoque de contingencia utilizando metodologías objetivas ayudando a las personas a resolver problemas organizacionales. Cabe agregar que al interactuar los actores en las empresas sus comportamientos organizacionales requieren estar enmarcadas en el estímulo y reconocimiento lo que va a traer satisfacción en el trabajo realizado.

De acuerdo con Romero, (2010, p.29) “la motivación es uno de los factores de mayor relevancia en el clima organizacional sirviendo de estímulo para el logro de elementos satisfactorios en el gabinete de trabajo”. Interpretando lo anterior se puede decir, al determinar los factores del clima organizacional la motivación orienta el comportamiento del recurso humano que comparte la ejecución de tareas, actividades, responsabilidades distribuidas en el ambiente laboral.

En relación a la pertinencia del clima organizacional en las organizaciones es considerado como el ambiente generado por la emociones del personal que labora en la empresa, el cual está relacionado con la motivación; tanto a la parte física como emocional, por tal razón, requieren ser estimulados a participar en nuevos retos bajo un clima que genere una interacción personal e involucramiento en las labores.

La contextualización señalada abarca amplios factores incidentes garantes de un ambiente cómodo, de manera que la persona que desempeñan sus funciones en las empresas, sean motivadas, estimuladas y se les reconozca las labores despeñadas en pro de la organización, donde se mejore el ambiente autoritario, persuasivo y controlador, y pueda lograrse la efectividad requerida.

Ahora bien, en el ámbito de las empresas venezolanas el clima organizacional para el logro de la satisfacción laboral, representa un compromiso para las autoridades gerenciales, reconociendo la necesidad de perfeccionar en este ambiente los factores incidentes. Es así, como Iglesias, (2012, p.05) desde el Ministerio del Poder Popular Para el Trabajo viene impulsando la motivación, el estímulo y el reconocimiento al trabajador, a fin de asegurar el éxito en las labores ejecutadas.

Desde esos planteamientos, el propósito es asegurar un clima laboral satisfactorio producto del estímulo impulsado por el gerente para contar con la responsabilidad de los equipos que acompañan la gestión empresarial. De ahí, la insistencia de las autoridades de ese Ministerio de propiciar las condiciones de trabajo como manera de que haya involucramiento de los trabajadores, invirtiendo esfuerzo en el logro del éxito.

En tal sentido, de acuerdo al desarrollo del clima organizacional de los directivos el personal subalterno va a sentir la satisfacción laboral como producto de la convergencia de momentos que denotan la satisfacción de necesidades, a través del logro de factores higiénicos, en función de llevar a cabo sus labores con efectividad, como remuneración y buenas condiciones de trabajo, buenas relaciones con sus compañeros, a fin de lograr la productividad en las labores realizadas y factores motivacionales tomando en cuenta el reconocimiento a los trabajadores, satisfacción en el trabajo para que lo realicen con responsabilidad, donde se sientan estimulados.

Desde esa perspectiva, la satisfacción laboral de acuerdo con Chiavenato, (2010, p.496), se entiende como “el resultado del estímulo en el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo satisface sus necesidades individuales y grupales. Por tanto, gerentes y trabajadores, se sientan satisfechos o no, estimulados o no, dependiendo del reconocimiento que reciben por lo que hacen, satisfacen sus necesidades; por tal razón,

deberán ser estimulados a participar en nuevos retos bajo un clima que genere condiciones de trabajo satisfactorias.

Al contrastar el deber ser que señalan los autores consultados con la realidad que se presenta en las empresas del país, Farías, (2015, p.04) “reconoce que el clima organizacional del gerente empresarial poco propicia la satisfacción laboral en la conducción de las empresas la aplicación de factores higiénicos y motivacionales, para lograr una gerencia de calidad”. De igual manera, refiere el ex ministro del Trabajo en intervenciones sucesivas en la Universidad Bolivariana que los trabajadores manifiestan insatisfacción de trabajo como consecuencia de bajas remuneraciones, condiciones laborales, de parte del gerente para alcanzar calidad con niveles de eficacia y eficiencia.

A partir de las condiciones anteriores el estudio efectuado por Fuenmayor, (2014) demostró barreras laborales que limitan la presencia de elementos de calidad para que el ambiente laboral este caracterizado por la satisfacción de desenvolverse en él. En efecto, la investigación aportó una percepción basada en la realidad presente en las empresas, situación ésta, que constituye incertidumbre al reconocerse la falta de condiciones laborales de trabajo que propicien la satisfacción al trabajador.

Por otra parte, el Ministerio del Poder Popular Para el Trabajo emite en el año (2014-2015) las líneas orientadoras donde se plantea el clima organizacional como tema de estudio en los congresos de trabajadores en la búsqueda de realizar un proceso de formación, promoviendo la superación del personal que presta el servicio, conforme a las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.

En correspondencia con lo expuesto en las investigaciones realizadas en diferentes empresas en el estado Trujillo, se concluye que el clima organizacional es tema de importancia y por lo tanto, es relevante tomar acciones participativas donde se involucren a todo el conglomerado de trabajadores para lograr así la satisfacción con la puesta en práctica de

factores higiénicos y motivacionales de las personas que se desempeñan en las empresas.

En concordancia a lo planteado, experimentar un clima organizacional satisfactorio como contexto de la satisfacción laboral en las organizaciones empresariales es reconocer el intercambio de ideas, criterios y opiniones que de manera coincidente actúen como vínculos motivacionales generando estímulos en el logro de la productividad. A su vez, tomar en cuenta actores los factores higiénicos y motivacionales con que cuentan el recurso humano genera satisfacción comprometiéndolos hacia el logro de metas para garantizar la filosofía que oriente a la institución.

En relación a la Empresa Cemento Andino, S.A municipio Candelaria situada en esta jurisdicción. A tal efecto, como primera fase se realizó un diagnóstico de procedimientos que permitió conocer la realidad objeto de estudio, específicamente se aplicó la técnica de la encuesta facilitando la percepción de que en el clima organizacional de esta empresa presenta debilidades en los factores y en los tipos, de igual forma se observa escasa satisfacción en los factores higiénicos y motivacionales en el personal.

Bajo la perspectiva anterior, la interacción con los sujetos que conforman la población se considera, la actuación del personal directivo en la gran mayoría de las veces carece de la implementación de factores determinantes del clima organizacional, notándose barreras en estimular a los trabajadores, a la vez que se identifica escasas acciones motivadoras, observándose poco reconocimiento en las labores realizada. Asimismo, en esta empresa es necesario mejorar los tipos de clima para que exista correspondencia con la interacción personal gerencial y se resuelvan situaciones de conflicto, por otro lado, se percibe escasa satisfacción, que limita el involucramiento del personal al trabajo asignado, considerándose que requiere ser permanente.

De igual forma, la satisfacción laboral del personal directivo pareciera responder escasamente a factores higiénicos, siendo prioridad alcanzar una

remuneración efectiva, mejorar las condiciones de trabajo, en función de mantener buenas relaciones de compañerismo, todo ello con el fin de lograr la productividad en la empresa. Asimismo, se reconoce poca implementación de factores motivacionales: observándose escaso reconocimiento en las labores realizadas por parte de la gerencia, poca satisfacción en el trabajo realizado, a la vez, se observa escaso estímulo al personal que presta el servicio, lo que genera falta de responsabilidad en las tareas asignadas por parte del personal directivo que dirige la organización.

Asimismo, se considera oportuno señalar, que la satisfacción laboral no es del agrado de los profesionales la empresa pues, manifiestan que se carece del estímulo por parte del gerente para que se desarrollen los factores del clima que van asegurar un ambiente organizacional armónico que contribuya a satisfacer las necesidades del personal. A la vez que se atenúen los tipos de climas autoritario, persuasivo y controlador en función de minimizar el conflicto

En este sentido, es válido considerar, el estudio realizado por Dugarte, (2015), quien demostró en su investigación la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que debe lograrse en las empresas y para ello resalta dos condiciones primordiales: factores y tipos para lograr la satisfacción laboral que se siente en las organizaciones con la apertura al cambio.

Por lo antes expuesto, se señala que la falta de clima organizacional por parte del gerente para el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores, como problemática que presenta la empresa en estudio debe atenderse a prioridad, por cuanto, de no hacerlo se actúa en contraposición de las disposiciones de la gerencia empresarial; quien hace énfasis en que los gerentes deben desarrollar un clima de armonía en la conducción de las mismas, para de esta manera promover la satisfacción de los trabajadores desde la perspectiva laboral.

Con base a las consideraciones expuestas se formulan las interrogantes que orientan el presente estudio:

### **Formulación del problema**

¿Cómo es el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A, municipio Candelaria, estado Trujillo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A municipio Candelaria, estado Trujillo.

#### **Objetivos Específicos**

Determinar el clima organizacional del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A

Describir la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A

Establecer la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la empresa Cemento Andino, S.A

#### **Justificación de la investigación**

En virtud de que el clima organizacional es la calidad de condiciones ambientales que caracterizan el espacio laboral donde miembros de la organización desarrollan roles, funciones, responsabilidades, tareas, actividades, cubren satisfactoriamente su aspiración de pertenencia a la institución. Visto de esta manera, éste es favorable al darse la interacción entre los integrantes del equipo operativo compartiendo interactuando

efectivamente para satisfacer necesidades personales y también de la empresa.

En atención a lo señalado, consolidar el clima organizacional es evitar la frustración por no sentirse satisfecho al compartir de manera armónica las actividades generando la confianza y disposición hacia las soluciones planteadas. De igual manera, en el ambiente laboral es relevante compartir la motivación entendiéndola como el estímulo que trae consigo el compromiso de contar con condiciones laborales basadas en el entendimiento humano logrando con ello, la mejora continua en beneficio de la empresa y a la vez que en ese ambiente óptimo se procede a la verificación de actitudes para mejorar el ambiente laboral.

Para justificar este estudio se asume cuatro puntos de vista referente: teórico, social, práctico y metodológico, desde la visión teórica se realizará el análisis interpretación del conocimiento epistemológico de las variables investigadas tomando en consideración las dimensiones: tipos de clima y factores determinantes así como factores higiénicos y motivacionales. Alcanzando una percepción científica, veraz de acuerdo a los aportes de los autores Robbins (2010), Romero (2010), Chiavenato (2013), entre otros.

Desde la perspectiva social, la investigación se planteó conforme a la razón de ser de la empresa como espacio donde estén presentes los tipos de clima del ambiente laboral óptimas para el desempeño de funciones asignadas en el puesto de trabajo. A su vez, socialmente está orientado a brindar acciones que permitan propiciar el bienestar armónico en las personas, lo que se traduce en propiciar un ambiente adecuado en función de mantener la calidad de vida que se obtiene de la satisfacción a las necesidades de los grupos.

Desde la perspectiva práctica, indicó a los gerentes y el personal del área de recursos humanos, cuál es el clima idóneo requerido para alcanzar la satisfacción laboral, así como los factores implícitos del clima que puedan contribuir al desarrollo armónico de la empresa. En este escenario, pueden

ser considerados como contexto relevante para lograr la satisfacción laboral.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico el estudio se enmarcó en una investigación descriptiva positivista generando el diseño de un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario para recoger información veraz, que fue validada y se determinó su confiabilidad para su aplicación a una población seleccionada y su respectiva muestra lo cual condujo a la obtención de conclusiones confiables que permitieron además aportar recomendaciones específicas. Por otro lado, la misma servirá de referente o antecedente a futuras investigaciones relacionadas con las variables de estudio.

### **Delimitación de la investigación**

El estudio en ejecución está dirigido a la Empresa Cemento Andino S.A del Municipio Candelaria, con una población de noventa y dos trabajadores (92) sujetos distribuidos en: 1 Presidente, 06 gerentes 67 jefes de departamento, 12 directivos y 6 abogados, en un lapso comprendido entre el (2017-2018). Con respecto a la delimitación teórica el estudio se sustentó con el enfoque y teorías de autores como Brunet (2011), Koontz (2010), Chiavenato (2013), Robbins (2010), Davis y Newstron (2010), Hodgetts y Atman (2010), entre otros.

El presente estudio se circunscribe dentro de la línea de investigación Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones en la sub línea Calidad de Vida Laboral, de la especialidad de Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de Los Andes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

En el presente capítulo se establece el marco teórico, el cual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de aspectos y proposiciones que permiten abordar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos. Al respecto, el marco teórico según Tamayo (2009: 45) amplía la descripción del problema, integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. En este escenario, comprende los antecedentes como sustento de la investigación, se desarrollan las bases teóricas de acuerdo al enfoque de autores consultados, definición, conceptos y operación de las variables

#### **Antecedentes de la investigación**

Para llevar a cabo el presente estudio se hizo necesaria la consulta de investigaciones que sentaron precedente relacionadas con el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos, para ellos fueron seleccionadas cinco (05) investigaciones abordadas a continuación.

En este sentido, Chacín (2016) en su estudio denominado “Factores del Clima organizacional en el Organismo de Seguridad Cuerpo de Bomberos de Cabimas Estado Zulia.” presentado para optar al grado de Magister en Derecho del Trabajo, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, el propósito de la investigación, se basó en la Determinar los Factores de del Clima organizacional en el Organismo de Seguridad Cuerpo de Bomberos de Cabimas Estado Zulia.

Este estudio corresponde con una investigación de tipo documental puesto que adopta objetivos teóricos debido a que se estudió el problema. Principalmente en fuentes bibliográficas y documentales con propósito de conocer ampliamente el contenido de la investigación, objetivos práctico donde la información recolectada es tomada directamente de quienes padecen diariamente la problemática planteada.

De igual forma, esta investigación es de campo, puesto se orienta a recolectar la información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos tal cual se presentan al momento de la recolección. Asimismo, éste estudio tiene un diseño de investigación es de tipo bibliográfico basando la investigación en estudios ya realizados por diversos investigadores comparando sus teorías y sacando el autor sus propias opiniones a partir de datos anteriores.

En esta investigación fueron determinadas los tipos de clima laboral existentes en el ambiente laboral del organismo de seguridad del cuerpo de bomberos de Cabimas Estado Zulia, encontrándose un clima autoritario, persuasivo y controlador lo cual interfiere negativamente en el desarrollo de actividades y funciones del personal de la empresa en estudio.

El presente estudio aportó a la investigación, información teórica resaltante, que ha sido analizada por su autor, y que sirvió para el presente estudio, por cuanto constituye una importante referencia de las que se extrajeron consideraciones resaltantes sobre los tipos de clima en el ambiente laboral, aspecto que será estudiado minuciosamente en los objetivos de la presente investigación.

Asimismo, Vásquez (2015) desarrolló un estudio titulado “Clima organizacional y condiciones laborales en el instituto universitario del sector público: presentado para optar al grado de Magister en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín cuyo proyecto de investigación se basó en determinar la relación entre el

clima organizacional y las condiciones laborales en institutos universitarios del sector público del estado Zulia”.

Esta investigación es de tipo descriptiva y correlacional, puesto que en primer lugar pretende identificar y describir las variables, asimismo responde preguntas acerca de la relación entre variables y sucesos utilizando para esto un coeficiente de correlación sin establecer relaciones causales. Utilizó un diseño de investigación no experimental, pues la recolección de la información fue analizada en la misma manera en la cual es obtenida, es decir, no tuvo manipulación alguna de la variable independiente.

Asimismo, es transaccional porque este caso en específico se analizó las variables clima organizacional y condiciones laborales en un momento específico en las instituciones a objetos de estudio y finalmente de campo porque la información se obtuvo de fuentes primarias directamente de su ambiente natural, en las instituciones objetos de estudio; es decir en un sitio donde ocurrió el problema estudiado, en un único periodo temporal sin alterar o modificar las variables.

Su principal resultado fue que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y las condiciones laborales presentes entre trabajadores y trabajadoras que pueden presentar en un tiempo prolongado por las condiciones que presenta éstas instituciones en cualquier actividad profesional. Este estudio se considera de gran importancia para ésta investigación ya que estudia el clima organizacional y la relación que une dichas condiciones laborales debido a la prolongación de la actividad y la postura para realizar el trabajo.

Por otra parte, Piña (2014) en su estudio denominado “Clima organizacional y satisfacción laboral de la Empresa “Agua Mineral San Sebastián” presentado para optar al grado de Magister en Gerencia Empresarial, en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, el propósito de la investigación, se basó en la Evaluación del clima organizacional y la satisfacción de los empleados en el Área de Fabricación

de Hielo de la Empresa Agua Mineral San Sebastián, con la finalidad de mejorar el ambiente y por ende la satisfacción de los empleados.

La investigación fue de campo, de tipo descriptiva – evaluativa. La población y muestra estuvo compuesta por 17 personas pertenecientes a la empresa Agua Mineral San Sebastián. Se utilizó como técnica de recolección de datos, la observación directa, revisión bibliográfica, entrevista no estructurada. Como técnica de análisis de datos fueron utilizados el diagrama causa – efecto y el análisis cualitativo.

Los resultados obtenidos permitieron identificar el ambiente organizacional de los trabajadores medianamente contribuye a lograr la satisfacción laboral en el área de fabricación de hielo, por lo cual se establecieron las medidas preventivas para mejorar el ambiente en el área de fabricación de hielo de la empresa Agua Mineral San Sebastián. Se concluyó que los trabajadores están expuestos en mayor medida a sentirse insatisfechos en la funciones que cumplen, por lo cual, se recomienda medidas que permitan optimizar el clima como medida preventiva en función de alcanzar la satisfacción de todos los trabajadores en la ejecución de sus labores.

Dicho estudio constituye un aporte relevante como antecedente ya que los resultados aportados, permiten recabar información valiosa relacionada con el clima organizacional a los que están expuestos los trabajadores la cual sirve de apoyo para nutrir el presente estudio e igualmente aporta soluciones viables para mejorar la problemática común por demás en las entidades de trabajo.

Por otro lado, Gollarza (2014) realizó en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín un estudio titulado “Situaciones laborales y satisfacción laboral de los trabajadores del Puerto Marítimo del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia, para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, cuyo objetivo general se basó en analizar las Situaciones laborales y satisfacción laboral de los trabajadores del puerto

marítimo de Maracaibo Estado Zulia.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Esta investigación fue de tipo descriptiva ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno sometido a análisis, es decir pretenden medir o recoger información de manera independiente conjunta sobre los conceptos o variables objeto de estudio. Asimismo, esta investigación se encuentra ubicada en un diseño no experimental, transeccional, de campo porque en ningún momento se manipularon las variables riesgos laborales y enfermedades ocupacionales.

Asimismo, esta investigación presenta un diseño no experimental, porque el estudio se basó en la observación directa de una situación ya existente, en donde se observaría las variables desde su contexto natural, se analizó su incidencia e interrelación en un momento dado, abarcando, varios grupos de personas o indicadores. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación quedo enmarcada como una investigación de campo, dado que la misma se desarrolló en el sitio donde se llevaron a cabo los eventos a estudiar.

Entre las conclusiones del autor fueron identificar y analizar los factores motivacionales en el trabajo ejecutado por el personal. De igual manera, que el departamento de higiene y seguridad industrial orientan los criterios para las actividades que deben considerarse de forma efectiva, igualmente verifican el desempeño de cada trabajador dentro de las áreas de trabajo al momento de realizar las inspecciones periódicas de equipos para orientar las funciones a cumplir.

Concluyendo esta investigación significó un aporte relevante ya que se estudió la variable de riesgo laboral, cuyas dimensiones de estudio la conforman los factores motivacionales se motiva a los trabajadores en el desempeño de sus labores como es operaciones de almacén o patio del Puerto Marítimo del municipio Maracaibo, que mantienen un muy alto nivel según lo establecido en el baremo.

Por su parte, Sánchez (2014) realizó en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín para optar al título de Magister en Gerencia de

Recursos Humanos un estudio titulado “Satisfacción laboral y condiciones de trabajo de los trabajadores del Puerto Marítimo del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia, cuyo objetivo general radicó en determinar la relación entre Satisfacción laboral y condiciones de trabajo en el contexto de la empresa, aplicó un tipo y diseño de investigación descriptivo correlacional, dicha investigación se enmarcó dentro del contexto no experimental, correlacional de campo; definiendo como no experimental respecto a las variables satisfacción laboral, así como las condiciones de trabajo como a las dimensiones e indicadores, el análisis realizado en el estado natural sin intervención del investigador.

De acuerdo al diseño transversal, en éste estudio se midieron las variables satisfacción laboral y condiciones de trabajo en una sola oportunidad sin tomar en cuenta el análisis de las mismas en diferentes oportunidades. En éste mismo orden de ideas, la investigación es considerada de campo, ya que la misma se recolectó la información directamente en el lugar de los hechos, esta investigación se logra mediante la búsqueda y recolección de datos en el mismo contexto natural donde se realiza la aplicación del instrumento.

Su principal resultado indicó que existe una correlación estadística positiva, entre el desempeño laboral y las condiciones de trabajo de los empleados, pero se deben mantener buenas las condiciones de trabajo para lograr un desempeño laboral efectivo cumpliendo con las labores eficaz y eficientemente en función de alcanzar altos niveles de productividad empresarial.

Las principales conclusiones fueron que todas estas condiciones laborales determinan en gran medida el buen desempeño de las actividades cotidianas de los trabajadores en las empresas y consecuentemente seguir los lineamientos, las cuales están enmarcadas en delinear las características que definen un buen ambiente laboral.

El aporte que complementa éste estudio es relevante por cuanto se

tomó en cuenta el material bibliográfico utilizado por la investigadora, la cual sirvió para ampliar la información teórica a la presente investigación, sirviendo de referencia sobre la satisfacción laboral y condiciones de trabajo y establece uno de los puntos a desarrollar en la investigación, pues ésta revela cuales son las condiciones más favorables para el buen desempeño en las actividades cotidianas de los trabajadores y cómo unas pésimas condiciones de trabajo pueden influir de manera negativa en el rendimiento y productividad en el actuar diario de dichos empleados.

Por ultimo Contreras (2014), desarrolló una investigación titulada “Satisfacción laboral de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Sucre estado Trujillo” para optar al título de Magister Scientiarum en Derecho del Trabajo en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín cuyo propósito de estudio fue analizar la “Satisfacción laboral de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Sucre.

La investigación fue mixta de tipo descriptiva, documental y jurídica, con una fase de campo no experimental y transeccional. Los datos documentales se recolectaron de textos, artículos científicos y leyes. Para cumplir la fase de campo se diseñó un instrumento de recolección de datos con 18 ítems dirigido a 6 directivos y 45 personal operativo de Alcaldía ubicada en el municipio Sucre estado Trujillo, el cual fue validado por cinco expertos y con confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,87. Los datos documentales se analizaron a través de la hermenéutica jurídica y los provenientes del instrumento, fueron procesados con el programa SPSS calculando frecuencia y porcentaje.

Se concluyó que la satisfacción laboral de los trabajadores no es del todo optima, pues los resultados evidencian un limitado cumplimiento por parte de los patronos de los derechos fundamentales de los trabajadores, principalmente en lo correspondiente a los factores higiénicos y motivacionales que contribuyan a lograr la satisfacción en el trabajo desarrollado, así como en las condiciones de trabajo, ejerciendo influencia

negativa en las condiciones laborales previstas en la legislación venezolana vigente. Se recomienda asumir el cumplimiento de las condiciones laborales previstas en la legislación vigente venezolana, para contribuir al desarrollo y calidad de vida de los trabajadores rurales.

Este estudio aportó a la presente investigación, material documental utilizado por su autora, la cual sirvió para ampliar la información teórica a la presente investigación, por cuanto sirve como referencia en lo referente al análisis de las condiciones laborales de los trabajadores para lograr la satisfacción laboral, dicha investigación además sirvió al presente estudio para desarrollar el tercer y cuarto objetivo, asimismo servirá como referencia documental para futuras investigaciones relacionadas con el tema en desarrollo.

## **Reseña Histórica de la Empresa Cemento Andino S.A.**

### **Filosofía de Gestión**

#### **Objetivo**

El objetivo principal es la actividad industrial a través de la producción, venta y comercialización de cemento, concreto y sus derivados, así como la explotación de canteras y yacimientos de materiales destinados a la construcción, todo ello en forma permanente, en beneficio de la comunidad y en el marco de la política socialista.

#### **Marco Normativo Institucional.** (Reseña histórica)

Cemento Andino, S.A., inscrita ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Trujillo, bajo el N° 54, Tomo XXXVI, Folios 166 al 182, fecha 19-05-1976, con su última modificación inserta bajo el N° 222, de fecha 04 de Mayo de 1981. La planta cementera fue creada a mediados de los 70 para cubrir el déficit de cemento en la Región Andina,

con un capital mixto en el cual el estado Venezolano aportó el 39 % y accionistas privados el 61 %.

Desde su creación se contrataron los servicios de la empresa suiza Cementia Engineering Consulting L.T.D para el estudio de factibilidad, construcción y puesta en marcha de la fábrica. En febrero de 1980 se inició la construcción con tecnología alemana de la firma Polysius y en octubre de 1982 inició operaciones con una capacidad de producción de 540.000 TM. Clinker /año.

En diciembre de 1994, los activos cementeros pasaron a pertenecer en su totalidad al estado Venezolano y en enero de 1998 los activos cementeros fueron dados en venta por el Fondo de Inversiones de Venezuela al Grupo Argos, quien constituyó la empresa, Corporación de Cemento Andino C.A.

Debido al proceso de nacionalización de las empresas estratégicas de la industria cementera, En fecha 11 de agosto de 2006, la Sala constitucional del Tribunal Supremo de Justicia mediante sentencia número 1626, designo una Junta de Administración Ad-hoc con la finalidad de administrar los activos del Complejo Cementero Cemento Andino S.A., dicha sentencia se ejecutó en fecha 15 de agosto de 2006, fecha a partir de la cual ha venido administrando por el Estado.

Para el cierre del ejercicio económico del 31 de diciembre de 2006 y hasta la actualidad está bajo la dirección y tutela del Gobierno Nacional, delegando a través de LA CORPORACIÓN SOCIALISTA DEL CEMENTO, la administración y control de los bienes que conforman el Complejo Cementero Cemento Andino, S.A., según Gaceta Oficial N° 40.515, resolución 067-14, hasta tanto el Tribunal Supremo de Justicia emita una sentencia definitivamente firme.

## **Denominación del órgano**

Cemento Andino, S.A.

## **Misión institucional**

Somos una Empresa que en el marco de los valores y principios socialistas contribuimos al desarrollo de las políticas de la nación y al fortalecimiento de la economía productiva y la mejora de la calidad de vida de los venezolanos y venezolanas; mediante la producción, comercialización y venta del cemento y sus derivados, la explotación de canteras y yacimientos de materiales estratégicos destinados a la construcción, contamos con trabajadores comprometidos e identificados en el logro de nuestro objetivo dentro del mejor clima organizacional.

## **Visión institucional**

Ser reconocida como la institución del estado que procura la mayor suma de felicidad social al pueblo venezolano, bajo el pensamiento y la acción socialista, mediante la más efectiva producción y comercialización de cemento, concreto y derivados, así como su distribución equitativa, logrando satisfacer las necesidades del mercado nacional, con la posibilidad de posicionarnos en el mercado internacional para convertirnos en una nueva fuente de ingresos para el estado venezolano.

## **Valores institucionales**

Los principios y valores organizacionales que deben regir la conducta de todos los trabajadores y trabajadoras de la Empresa Socialista Cemento Andino, S.A en el desempeño de sus funciones indistintamente del cargo o nivel están alineados a los aplicados en nuestro órgano de adscripción, los cuales se enmarcan en el Código de Conducta de los Servidores Públicos publicado en Gaceta Oficial N° 36.496, de fecha 15 de julio de 1998.

Los principios rectores de los deberes y conductas respecto a los valores éticos que han de regir a los trabajadores y trabajadoras de la Empresa Socialista Cemento Andino, S.A. son los siguientes:

**Honestidad** exige actuar, teniendo en cuenta siempre que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento en desmedro del interés colectivo, destinado de alguna manera al provecho personal o grupal de los servidores públicos o de un tercero cualquiera que éste sea, o buscando u obteniendo por sí mismo o por interpuesta persona.

**Equidad** obliga a los servidores públicos a actuar, respecto a las personas que demandan o solicitan sus servicios, sin ningún tipo de preferencia y sólo en razón de mérito, legalidad, motivaciones objetivas y sin consideración de género, religión, etnia, posición social y económica u otras características ajenas al fondo del asunto y a la justicia.

**Decoro** impone al servidor público respeto para sí y para los ciudadanos que recurran en solicitud de atención o demanda de algún servicio. Respeto que ha de exteriorizar siendo circunspecto en el lenguaje y en la manera de conducirse durante el ejercicio de las funciones y tareas asignadas.

**Lealtad** como manifestación permanente de fidelidad que se traducirá en constancia y solidaridad para con la institución, niveles superiores, compañeros y subordinados. Cuando se ejercita en ausencia de los superiores alcanza su máxima expresión valorativa.

**Vocación de servicio:** implica disposición para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos y trabajos encomendados, apertura y receptividad para encauzar cortésmente las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público, así como el contestarlos pronta y oportunamente.

**Disciplina** significa la observancia y el estricto cumplimiento de las normas administrativas por parte de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.

**Eficacia** en cuanto al cumplimiento de objetivos, metas, actividades y tareas pautadas conforme a indicadores cuantitativos diseñados para tal fin, a ser propuestos en los respectivos planes, programas y proyectos.

**Responsabilidad** significa disposición y diligencia en el cumplimiento de las competencias, funciones y tareas encomendadas, el tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas; así como la permanente disposición a rendir cuentas y a asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusas de ninguna naturaleza, cuando se requiera o juzgue obligante.

**Puntualidad** exige del servidor público que los compromisos contraídos y las tareas, encargos y trabajos asignados sean cumplidos dentro de los lapsos establecidos o convenios. Impone exactitud y precisión en el cumplimiento de los horarios para el desarrollo de las actividades ordinarias y extraordinarias relacionadas con sus labores.

**Transparencia** exige del servidor público la ejecución diáfana de los actos del servicio, e implica que éstos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica que tenga interés legítimo en el asunto.

**Pulcritud** entraña la adecuada presentación de los bienes públicos, la preocupación por el ambiente físico de trabajo y, en todo caso, el no aumentar, por desidia, su deterioro. Así mismo implica la apropiada presentación personal de los servidores públicos durante el ejercicio de sus funciones.

**Eficiencia**, para generar el máximo de resultados dirigidos a satisfacer necesidades sociales y colectivas en el menor tiempo posible, manteniendo una correcta administración de los recursos y demostrando competencia en el cargo o puesto de trabajo que se ocupa para realizar el trabajo encomendado.

**Celeridad**, en cuanto a la atención, respuesta oportuna y cumplimiento de los lapsos administrativos establecidos en ley. Optimización de los

tiempos de respuesta de la institución ante las demandas sociales y ciudadanas, conforme a los indicadores cuantitativos y cualitativos diseñados y propuestos para tal fin.

**Solidaridad**, o manifestación de consideración y proactividad frente a los problemas de los demás, y ante las necesidades de los compañeros y compañeras de trabajo y los ciudadanos y ciudadanas en general.

**Liderazgo**, en cuanto al conducir con firmeza, coraje y sabiduría a su grupo de trabajadores y trabajadoras hacia el objetivo o la tarea encomendada y transmitirle la mayor motivación posible reconociendo las fortalezas de su equipo de manera tal que logren el cumplimiento de las metas para alcanzar el éxito institucional.

**Compromiso**, en cuanto a la responsabilidad personal aceptada para el cumplimiento de obligaciones, deberes y objetivos institucionales, es decir es una necesidad moral estrechamente vinculada con el individuo y la institución.

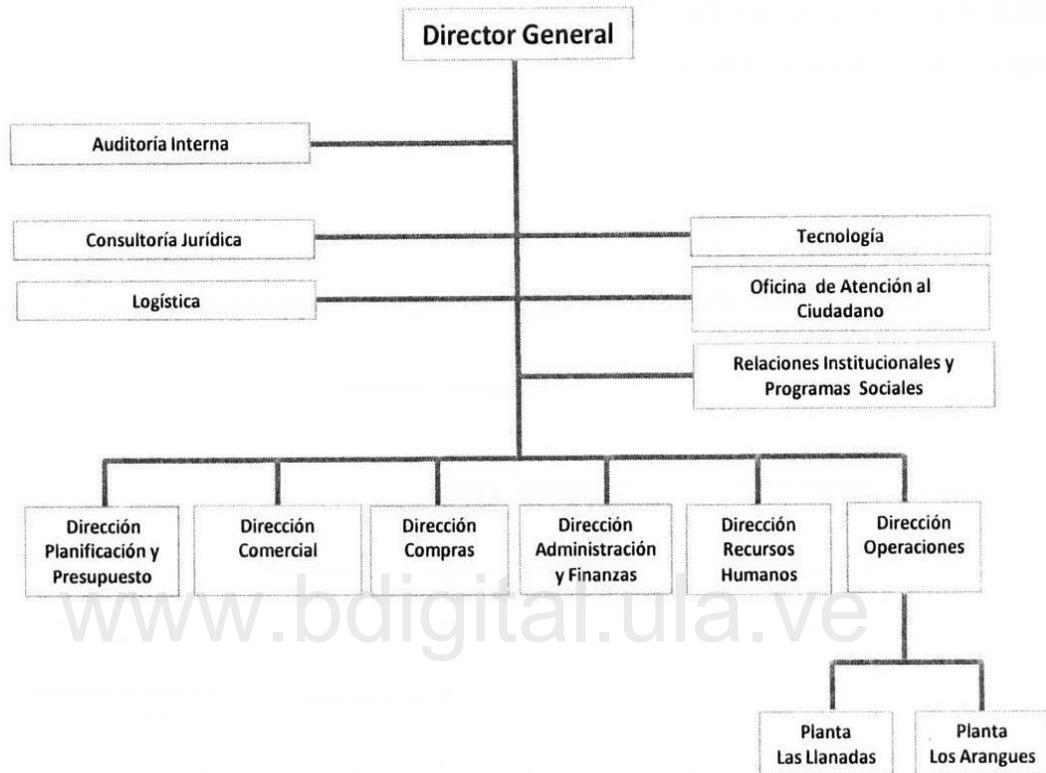
**Inclusión**, en cuanto a las nuevas relaciones de participación social, activa y protagónica del poder popular, trabajadores y trabajadoras en la promoción y creación de estructuras y mecanismos institucionales que propicien la inserción en lo político, económico y social desde la planificación hasta los resultados socialmente exigidos.

**Conciencia Revolucionaria**, en cuanto a la realización colectiva de la individualidad, es decir vivir en función de la felicidad de todos, para la construcción de una sociedad más humana, que reafirme nuestra condición humanista y el valor del trabajo creador y productivo.

### **Estructura Organizativa**

Registrada por ante el Registro Mercantil en fecha 13 noviembre de 2014  
Número de documento en el cual se aprueba la estructura organizativa  
vigente: RM N° 223, Número de expediente 110325.

## Estructura Organizativa Cemento Andino



### Objetivo Histórico, Nacional y Político

#### Objetivo Histórico

Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la Gran Potencia Naciente de América Latina y el Caribe, que garanticen la conformación de una zona de paz en Nuestra América.

#### Objetivo Nacional

Desarrollar el poderío económico en base al aprovechamiento óptimo de las potencialidades que ofrecen nuestros recursos para la generación de la máxima felicidad de nuestro pueblo, así como de las bases materiales para la construcción de nuestro socialismo bolivariano.

**Objetivo Político** Cemento Andino empresa dedicada a la producción y distribución de cemento, concretos y transporte, así como la explotación de minas y cantera se encuentra comprometido con el cumplimiento de las políticas socialistas enmarcadas en el Plan de la Patria y en el beneficio de la población. Por lo que debemos de cumplir con los mejores estándares de calidad. Para avalar el desarrollo de los Planes Sociales y Estratégicos de la Nación. Garantizar a los trabajadores, las trabajadoras, visitantes, proveedores y contratistas, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un ambiente de trabajo adecuado a sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable.

## **Bases Teóricas**

### **Clima Organizacional**

Al analizar el clima organizacional en las empresas Brunet, (2011, p.150) lo define como “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 organización e incluso la relación con los usuarios del servicio que presta la institución; todos éstos elementos forman parte del clima organizacional”. Desde esa perspectiva, puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de los trabajadores que conforman la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento del recurso humano.

Atendiendo a esas consideraciones, el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño laboral. A tal efecto, está referido a las características del medio ambiente de trabajo, ésta es percibida directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio de trabajo; el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Por su parte Chiavenato, (2013, p.85) sostiene que el clima organizacional “es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual del recurso humano que forma parte de la organización”. Razón por la cual, es considerado junto con toda la estructura de la organización, las características y el recurso humano que la compone, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, que cuando funciona en forma óptima se alcanzan los resultados esperados sin ningún tipo de inconvenientes.

Generalmente, se puede decir que hoy día es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones entre ellas las empresariales, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo en su organización, para así alcanzar un aumento significativo de la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Por ello, uno de los puntos en la presente investigación es analizar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos; así pues, tener presente las percepciones y respuestas que lo abarcan, tomando en cuenta los diferentes factores que puede afectar o está presente en el ambiente organizacional.

Aunado a ello, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional está afectado por diversos factores entre ellos se puede mencionar: factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de áreas, coordinaciones o dependencias, promociones, remuneraciones); la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros). De esta manera, 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, entre otros).

Para finalizar, el clima organizacional llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia

para aquellas empresas competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejorar el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar este estudio, permite detectar aspectos claves que pueden estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la empresa Cemento Andino S. A.; es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que el mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno laboral.

### **Tipos de clima organizacional**

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores según la teoría del clima organizacional de Brunet, (2011, p. 233) señala “la interacción de esta variable entra como consecuencia dos tipos de clima organizacional, cada uno con características precisas que están presente en el ambiente laboral”. En este escenario, el autor precisa que las variables que definen cada tipo de clima organizacional tienen características propias de una organización y que influye en la percepción individual del ambiente laboral.

Por otra parte Brunet, (ob-cit, p.256) refiere que dentro de las organizaciones se presenta los siguientes tipos de clima organizacional: clima abierto; describe una organización dinámica que se mueve hacia el logro de objetivos y metas, donde sus miembros se sienten satisfechos social y profesionalmente, además de identificarse positivamente dentro de la misma. Igualmente, el clima organizacional autónomo; se da la completa libertad por parte de los empleados, resulta de las satisfacciones y necesidades sociales, ésta libertad está relacionada por la autonomía y la toma de decisiones.

Cabe agregar, que otro tipo de clima organizacional es el clima controlado, se caracteriza por ser interpersonal el trabajo en equipo es casi nulo, cada persona se centra en su trabajo, está orientado hacia el logro de las tareas, donde los miembros de la organización se centra solo en la producción, genera competitividad; el clima familiar, se caracteriza por que

en el grupo hay satisfacción de la necesidades sociales, se aleja de la importancia de la cultura organizacional y se presta poca atención a las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así mismo, está el clima paternalista; se caracteriza por una escasa participación del grupo, las relaciones de los empleados son estrictamente de trabajo; clima cerrado, se caracteriza por un alto grado de apatía, los empleados mantienen relaciones estrictas de trabajo, no hay satisfacción ni social ni profesional, por cuanto los empleados no ven satisfechas sus expectativas.

Desde esa perspectiva se tiene, que entre los tipos de clima más importantes en las organizaciones de acuerdo con Brunet, (ob.cit, p.321) se presentan los siguientes: autoritario, coercitivo controlador y persuasivo. Lo que se presenta a continuación.

### **Autoritario**

En este tipo de clima organizacional se fija directrices sin participación o comunicación previa con el grupo de trabajo, se concentra el poder en la gerencia de la organización, no se delegan funciones, ni se asumen las responsabilidades de las tomas de decisiones por sí mismo. A tal efecto, Brunet, (ob.cit,p.323.) señala el clima autoritario “es cuando toda la responsabilidad es ejercida por la gerencia a través de directrices, expresa con firmeza que el grupo de trabajo debe cumplir”. Es decir, toda la responsabilidad de la toma de decisiones, las acciones, quien dirige, y controla a los empleados es centralizada por la gerencia de la empresa.

De esta forma, se señala que este tipo de clima organizacional está centrado en el hecho de que el dirigente realiza toda la actividad pensante de planificación y organización, el personal cumple sus deberes según lo indicado, la clave de este tipo de clima laboral es que el gerente no recibe de buen agrado la sugerencia, ideas y criterios que le presenta los miembros de

su equipo operativo, el cual podría describir como el trabajador diligente dinámico, y activo, donde se obtiene resultados mediante el esfuerzo y el poder. Por lo general, ese clima donde el que manda en las acciones de la organización es el gerente.

Bajo este planteamiento, el clima organizacional autoritario de acuerdo con Koontz, (2010,p.415), “impone y espera el cumplimiento de las órdenes emanadas por la gerencia, es una acción dogmática se cree que es un ambiente seguro, se conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castillos”. Por lo tanto, con estas características se asume en la organización un clima dominante donde solo se espera el cumplimiento de las normas impartidas por el gerente.

Cabe agregar, en un ambiente autoritario se le da gran importancia a quienes acatan a plenitud las órdenes y quienes no lo hagan serán sancionadas. En este orden de ideas, se resaltan algunas ventajas del clima organizacional autoritario, que permite tomar decisiones rápidas, en consecuencia esto permitirá en algunas ocasiones que se amerite, se puedan lograr el producto de acciones mas no de compromisos del personal con la organización, también la manera con las que se comunican las personas en una organización determinan este tipo de clima organizacional.

### **Coercitivo**

Desde la visión de Brunet, (2011, p.372) la coerción en un clima organizacional de tipo autoritario, “es la amenaza de utilizar la violencia no solo física si no cualquier otro tipo, con el objetivo de condicionar el comportamiento de los individuos”. Por lo que, algunos consideran que las organizaciones pueden ejercer fuerzas coercitivas en las organizaciones, frena o reprime a los empleados demostrándolo en la labor que desempeña.

En esa dirección, se reconoce que la coerción es la presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o su conducta. Esto es, el poder coercitivo se refiere que al formar parte de una sociedad u organización, todas

las conductas que realices serán juzgadas por los demás. Así pues, en el caso de que esta conducta sea incorrecta o nociva la organización mediante un poder coercitivo le hará cambiar esa actitud, la coerción en las empresas sancionan a los que tengan conductas que lesionen los intereses de la organización.

Por lo general, la coercitividad se refiere a la fuerza que puede hacer cambiar una manera de actuar, mediante el uso de la fuerza; es un sistema coordinado de control coactivo, graduado e imperceptible, por medio de creencias fundamentadas en el engaño, logra manipular e influenciar en los individuos un comportamiento determinado. Por consiguiente, ser coercitivo desde el ámbito del clima organizacional, es una técnica de control mental más eficaz que el dolor, la tortura, las drogas, el uso de fuerza física o las amenazas, ya que pueden producir cambios profundos en los individuos que laboran en la empresa.

Con base a lo planteado, se toma en cuenta el punto de vista de Goncalves, (2009, p.86) quien refiere el poder coercitivo “es la aplicación de algún tipo de fuerza para cambiar las actitudes de los miembros de una organización”. Es decir, la forma coercitiva conlleva al cambio de personalidad de los sujetos expuesto a ellos; el sistema coercitivo en la empresa está representado por un sistema psicológico, un programa de modificación de conducta que utiliza el poder en forma coercitiva para producir el aprendizaje dentro de la organización.

En este orden, se tiene que la coerción dentro de la organización conlleva a la adopción de conductas, ideologías o un conjunto específicos de creencias, ideas, actitudes o comportamientos. No obstante, la estrategia esencial que utiliza los gerentes que aplican la coerción es la de seleccionar y coordinar, en forma sistemática y gradual, diferentes tipos de influencia coercitiva ansiedad y táctica de estrés sobre periodos de tiempo continuo; es visto entonces como el derecho que reprime usando la fuerza mediante formas coercitivas.

Sobre la base de las ideas expuestas, puede decirse la coerción es

propia o relacionada con el uso de la fuerza, la intimidación, o la autoridad, para alterar, modificar la conducta de las personas que laboran en una organización. Por cuanto, se dice que hay coerción en el ambiente laboral si se va en contra de voluntades o deseos del sujeto, la coerción sirve para forzar la voluntad o la conducta de alguien, el ser coercitivo es una persona que sirve para forzar la voluntad o la conducta de un trabajador o trabajadores, la coerción es inhibitoria; el trato coercitivo es perjudicial para la organización, crea un ambiente de desmotivación por parte de los trabajadores.

### **Controlador**

Partiendo que la empresa es una unidad compuesta por la interrelación de todas sus secciones, áreas, y dependencias, el éxito de esta depende de una sincronización total entre cada una de las partes, entra a jugar un papel importante dentro de la empresa, factor que permite precisamente exista esa sincronización entre las diferentes secciones de la empresa que es el control. En este sentido, según Chiavenato, (2013, p.138) el ambiente centrado en una organización “está basado en el funcionamiento de la empresa, se basa en el control de las actividades, para la que se han fijado unos procedimientos determinados, llevados a cabo por el personal”.

Ahora bien, un clima organizacional centrado estable que cada actividad y procedimiento deben llevar inmerso el control que permita su constante evaluación y corrección o replanteo, sin estos controles no se puede determinar en un momento dado si tales actividades se están ejecutando en forma correcta y adecuada. Necesariamente, se requiere que cada proceso se realice un análisis donde asegure que el siguiente proceso no se vean afectada por una debilidad del anterior, controlar el ambiente de trabajo se debe hacer constantemente, y en todo el conjunto de actividades, procesos llevados a cabo en la empresa, ya sea de parte operativo o administrativo.

En virtud de ello, se señala, un clima organizacional bajo el control,

debe ser ampliamente difundido en sus miembros, se puede afirmar que es el pilar sobre el cual se fundamenta el funcionamiento correcto de todo el engranaje que se conforma la empresa. A tal efecto, el control es el único mecanismo efectivo que asegura el cabal cumplimiento de objetivos, propósitos, procesos y actividades de la empresa; un ambiente controlado es tan relevante que no es suficiente con implantar unos mecanismos de control, no se puede esperar que el control por sí mismo garantice su implementación y ejecución.

En este escenario, los mecanismos de control en las personas tampoco garantizan que las actividades se lleven a cabo con éxito; Así pues, Brunet, (2011, p.376) expresa, el ambiente de control “busca con condiciones ideales, favorables en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de la operatividad de la empresa”. Razón por la cual, el ambiente de control ofrece un entorno ideal que fomenta la aplicación de actividades en conjunto, crea esa necesidad y ese compromiso de cada uno de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Aunado a ello, si el recurso humano de la empresa está convencido de la importancia de aplicar un control sobre los procesos que realiza y además encuentra más condiciones que favorecen dicha aplicación, seguramente este componente humano asumirá un papel protagónico en el propósito de lograr los objetivos de la empresa, que ésta marche a la perfección en un clima organizacional de armonía y paz en todas sus áreas y secciones.

Sobre la base de las ideas expuestas, el ambiente de control forma parte exclusivamente del factor humano, pues es éste quien está en disposición de aplicar o no los mecanismos que se le están imponiendo para controlar su actividad laboral. Asimismo, ser controlador en el ámbito laboral permite la implementación, seguimiento y evaluación del proceso operativo de las actividades realizadas, así que se debe hacer énfasis en la importancia de fomentar en el personal la cultura y el hábito de ser

controlado, además de lograr en ellos que hagan conciencia de la necesidad y responsabilidad ineludibles con los objetivos de la empresa.

### **Persuasivo**

Al analizar la persuasión en la empresa se puede decir, es una manera que la gerencia tiene para hacer cambios de actitud en su recurso humano; en tal sentido, Brunet, (2011, p.395) define la persuasión “como la influencia que ejerce una persona en otra basado en sus creencias, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos”. Sin duda, es un proceso destinado a cambiar de una persona o un grupo, la actividad, idea, objetivo; mediante el uso de palabras, escritas o habladas para transmitir información, sentimientos o el razonamiento o una combinación de los mismos, con el propósito de crear un ambiente laboral de calidad.

Atendiendo a estas consideraciones, la persuasión es el proceso de guiar el recurso humano de una empresa hacia la adaptación de una idea, actitud o la acción mediante significados racionales y simbólicos (aunque no siempre lógicos). Es de hacer notar, que la persuasión es una estrategia de resolución de los problemas que confía en peticiones más que en la coacción, la persuasión está basada en la retórica para descubrir las emociones que pueden afectar a los demás, en muchos casos la persuasión en las empresas son llamadas también tácticas de persuasión o estrategias de persuasión.

Con base a ello, la persuasión está influenciada por la reciprocidad, las personas tienden a devolver un favor, el compromiso, la consistencia en otro elemento, el recurso humano de una organización se compromete a llevar a cabo lo que ha decidido que es correcto, oralmente o por escrito, hacen honor a aquel compromiso, incluso si el incentivo original o la motivación son guiados con posterioridad. Asimismo, la persuasión permite la prueba social, es decir, la gente hará aquellas cosas que vea que otra gente hace; otro factor de la persuasión es la autoridad, los trabajadores tienden a obedecer a

figuras con autoridad, incluso se le piden realizar actos desagradables; el gusto, la persona son convencidas fácilmente por otra gente con quien se sientan a gusto.

Por otra parte, Cialdini, (2011, p.96) define la persuasión como aquella “habilidad que permite convencer a alguien de algo, estimulándolo a actuar de tal o cual modo, aunque ese modo de actuar no haya sido la primera elección de la persona”. En este contexto, la persuasión puede ser utilizada con fines positivos pocos en algunos casos, como sucede en algunas empresas, que pueden ser entendidas como una forma de cambiar la opinión de los individuos a partir de la promesa o de la presentación de elementos que en la realidad no son tales.

Ahora bien, la persuasión es la forma de comunicación social que se basa en el convencimiento que se ejerce desde un emisor a un receptor; desde la perspectiva del clima organizacional la persuasión viene dada de los jefes a los subordinados, o entre la influencia dada entre los mismos compañeros de trabajo. Por lo que, se considera que la persuasión es exitosa cuando la persona acepta lo que el otro individuo le ha transmitido, significando esto que tome una posición completamente nueva o que directamente cambien lo que ya tiene al respecto de determinado asunto de su trabajo o de la actividad que se está desarrollando.

Por lo general, para que el fenómeno de la persuasión se pueda establecer, quien lo lleva a cabo debe establecer algún tipo de confianza con el personal a persuadir. Esto no quiere decir, que sean personas que se conozcan pero sí que el que persuade logre generar seguridad en el otro respecto a lo que dice o comunica, además el uso de pruebas o promesas sobre lo que se trata de convencer es también un elemento importante a la hora de generar la persuasión; a veces y dependiendo del tipo de comunicación que se establezca, la persuasión puede ser duradera, llegando en algunos casos a cambiar y transformar de manera completa la personalidad o el carácter de los individuos que hacen vida activa en una

empresa.

### **Elementos del clima organizacional**

Al analizar los elementos que inciden en clima de las organizaciones empresariales Brunet, (2011, p.150) los describe “como el conjunto de elementos que influyen en el contexto organizacional para que los actores se desenvuelvan conforme a la interacción humana”. De modo que, impulsan la disposición del recurso humano a fin de que en las organizaciones este presente la motivación intrínseca y extrínseca generando el interés y el entusiasmo para dar cumplimiento efectivo a las funciones asignadas por la gerencia.

Desde esa visión, estos elementos sirven de base para estimular a los actores institucionales en función de que demuestren actitudes, comprensión, con la finalidad de que exista entendimiento y así juntos lograr los objetivos establecidos. Por tal motivo, en el escenario del clima organizacional existen elementos que permiten el reconocimiento a la labor cumplida, proporcionando estabilidad al medio ambiente que rodea la organización y donde cada trabajador aporta sus ideas que benefician la organización haciéndola más armónica y en sana convivencia.

En atención a lo señalado, Robbins, (2010, p.159) menciona estos elementos están referidos “al conjunto de actitudes desarrolladas por las personas para lograr la coincidencia de actuar conforme a la misión y visión de la empresa, garantizando de esta manera el compartir organizacional”. En tal sentido, en el ambiente de la empresa están inmersas las actitudes, comportamientos de las personas que inciden directamente a favorecer el clima o a desmejorarlo, siendo necesario demostrar acciones que ayuden a hacerlo más armónico.

A partir de las consideraciones anteriores, los elementos incidentes en el clima que se genera en las empresas es esencial que se tomen en consideración para que los trabajadores ejecuten sus labores propiciando un

ambiente que reúna las condiciones óptimas para ratificar el compromiso institucional, lo que hace que los actores intercambien entre sí, experiencias para acuerdos y posturas que han de generar la satisfacción del trabajador de manera cohesionada. Sin duda, se reúnen las condiciones necesarias para que el recurso humano desarrolle su interés sintiéndose motivado, estimulado, de esta forma sienta satisfacción por el trabajo realizado, al ser involucrado en la ejecución de las mismas evitando con ello el conflicto organizacional.

### **Motivación**

En el marco de los elemento del clima Robbins, (2010, p.454) define la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo a él es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos".

Desde esa perspectiva, es relevante acotar que la motivación además de ser personal también, es percibida por mucha gente como un elemento interno, por ello, algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos. En esta dirección, Davis y Newstron, (2010,p.154), define como "un ente interno que mueve al ser humano o lo activa a hacer algo; es decir, impulsado por deseos, esfuerzos, entre otros, para realizar una determinada tarea o accionar ante una situación".

Con base en lo señalado, en las empresas la gerencia institucional deberá impulsar este elemento incidente en los trabajadores que tienen a su cargo. Ello requiere, de la generación de ideas, opiniones que permitan motivar extrínsecamente el accionar que estén desempeñando, a su vez, sirva de estímulo para que logren activar ese ente interno en la creación de esfuerzos en el logro de la calidad esperada.

Desde la perspectiva de Ezpeleta, (2011,p.144), la motivación “son actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo, innovación, profesionalización y actualización en el desempeño laboral”. Sin duda, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. De modo que, motivar exige necesariamente que exista la necesidad de sensibilizar al individuo para la búsqueda continua de mejores situaciones, con la finalidad de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción sea de su agrado y que cobra significado.

Atendiendo a esas consideraciones, puede agregarse que al motivar al personal en las empresas, estos a su vez se sienten auto motivados hacia el trabajo, permitiéndole elegir y decidir comportamientos o conductas personales, en respuesta a una gran variedad de estímulos. De manera que, las sensaciones, en el medio laboral, desencadenan emociones que motivan al personal hacia una dirección específica.

En atención a lo señalado, en las organizaciones es fundamental que los directivos de la empresa Cemento Andino en estudio, motiven a su personal en función de que demuestren interés por la ejecución de sus labores a través de acciones que permitan conseguir que cumplan con sus obligaciones. En este caso, como gerentes empresariales tienen la tarea de motivar, animar y estimular a su personal para que cumplan con las funciones asignadas.

### **Involucramiento**

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom, (2010, p.279) como “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias”. Involucramiento que implica un nivel de participación de los empleados o, en este caso de los trabajadores en las actividades de la empresa.

En tal sentido, es un compromiso que se adquiere en la medida que los gerentes permiten que sus empleados participen y se involucren en las tomas de decisiones. De hecho Ezpeleta, (2011,p.144), señala “existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo”.

Desde esa visión, en las empresas es necesario reconocer la existencia de personal con alto compromiso en el cumplimiento de las labores asignadas, donde demuestran eficacia y eficiencia en su desempeño laboral. Es por ello, que la gerencia deberá estar atenta observando el desarrollo de las funciones de cada trabajador, en función de visualizar su rendimiento en la empresa y valorar su desempeño.

En correspondencia con lo señalado, Robbins, (2010,p.87) menciona que “entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano”.

Por tanto, es fundamental que los directivos empresariales valoraren el trabajo realizado por los colaboradores en función de alcanzar altos niveles de efectividad en las acciones tareas que realizan, por cuanto, tratarlo como empleado no resulta muy efectivo el trabajador al momento de ejecutar sus labores. No obstante, Alles (2010) también establece la contraparte:

Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía. (p.176)

De lo dicho anteriormente, se afirma que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. Por cuanto Robbins, (2010,p.89) señala que, el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Asimismo, Davis y Newstrom, (2010,p. 280), mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. A su vez, sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Involucramiento que lleva implícito la participación y el compromiso de los trabajadores en la empresa. Tal es el caso de los gerentes de la empresa Cemento Andino, quienes tienen la responsabilidad de promover en sus trabajadores que se involucren en las diferentes tareas que se llevan a cabo en la empresa a la vez que adquieren compromiso en la medida que son tomados en cuenta.

En este sentido, se hace necesario que los directivos con sus trabajadores propicien actividades, tales como: planeación en conjunto, aceptar opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones, dar participación en ella, resolver problemas institucionales en colectivo, compromiso compartido, promueve el trabajo en equipo, entre otras que consideren los directivos para buscar que los colaboradores se involucren efectivamente en las tareas de la empresa.

## **Conflicto**

A juicio de Brunet, (2011,p.159) “desde tiempos remotos los problemas, los conflictos y la agresión forman parte de la vida del hombre; actualmente de la forma en que esté capacitado para resolverlos dependerá gran parte de su éxito y su desarrollo”. Actualmente, el conflicto es fácil y claramente identificable en todos los aspectos de la vida, ya que se encuentra en medio de luchas fratricidas, de diferencia de clases e ideologías.

Atendiendo a esas consideraciones, actualmente se requiere ser cuidadoso con los compañeros de trabajo, con vecinos, en función de evitar ciertos roces que pueden perjudicar las relaciones interpersonales. En virtud de ello, si se suscitan, es necesario estar capacitados para resolver situaciones donde las partes involucradas queden de acuerdo, es decir, ganar – ganar.

Asimismo, Robbins, (2010, p.327), define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte". De modo que en las empresas los directivos requieren estar muy pendientes del personal para que estos colaboradores.

Con base en lo señalado, en las organizaciones las personas que prestan sus servicios casi siempre generan situaciones conflictivas por desacuerdos entre ellos que perjudican en ambiente organizacional, las relaciones humanas. Siendo esencial que los directivos estén muy atentos con los trabajadores para minimizar esas controversias que afectan grandemente la cultura organizacional.

En correspondencia con lo señalado, Valdez, (2008,p.46) señala que, para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y sobre todo en el aspecto laboral, es necesario conocer los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución. En estos mismos términos, Abajo, (2011, p.201) sostiene que el conflicto es “un desacuerdo de ideas,

intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean”.

Sobre la base de las ideas expuestas, puede decirse que el conflicto y el disenso en las empresas, son las manifestaciones más naturales de convivencia que aún el propio consenso, por cuanto el personal manifiestan una tendencia natural hacia el desacuerdo, demandan espacios hacia las propuestas o discurso y aún la propia discusión sobre el conocimiento y la docencia propios de la profesión, demandan un cuestionamiento activo. Por otra parte, los directivos tienen que gerenciar un escenario complejo al tener personal desmotivados económicamente y en condiciones de trabajo generalmente precarias y el gerente puede sentir que no tiene suficientes herramientas para exigir un mejor desempeño con motivación al logro.

En este sentido, Mesa, (2011, p.12) plantea las consecuencias del conflicto organizacional permanente en los siguientes términos: (a) sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad; (b) tensión y fricción en las relaciones interpersonales; (c) bloqueo de iniciativas; y (d) desvío de energías productivas. Además, la relación jefe-subordinado puede no sólo volverse tensa sino hasta irreconciliable y bastante incómoda. En apariencia la comunicación puede parecer fluida pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y apatía.

Sobre la base de las ideas expuestas, la prevención del conflicto, debe ser el objetivo de todas las empresas. Sin embargo, cuando aparecen los problemas, contar con los procedimientos adecuados para tratarlos servirá para salvaguardar los derechos de todos los interesados. Es interesante destacar, que la manera de solucionarlos influye poderosamente en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos subsiguientes, así como en calidad de la comunicación entre los grupos.

## **Satisfacción Laboral**

Por cuanto, las organizaciones son un grupo de personas unidas por labores comunes, orientadas hacia fines y objetivos específicos, sienten la necesidad de ser motivados y que el trabajo realizado sea valorado. A tal efecto, el principal factor de la satisfacción laboral no es la remuneración, sino el hecho de que la persona se sienta (o no) apreciada y valorada por el trabajo ejecutado. En esta dirección, Hodgetts y Altman, (2010) la satisfacción laboral es:

El resultado de la motivación con el desempeño en el trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y recompensa. Bajo esta propuesta, la conducta es una función de sus consecuencias, es decir, las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen (p.133).

En atención a ello, en el ámbito empresarial, los trabajadores necesitan ser motivados o recompensados por las labores que realizan en función de lograr los objetivos establecidos. En función de que puedan sentirse satisfechas, demuestren interés y entusiasmo, así como, den importancia a las actividades planeadas; que puede ser demostrada mediante la asistencia permanente a la empresa realizando un buen desempeño.

Con base en lo expresado, la satisfacción laboral es definida por Chiang, (2010,p.154) como “el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. De modo que, los trabajadores en las empresas deberán estar siempre demostrando emociones positivas en las actividades laborales que llevan a cabo con el propósito de contribuir al logro de las metas institucionales.

Específicamente, en la empresa Cemento Andino, el personal que allí ejerce sus funciones requiere del poseer una percepción subjetiva sobre las actividades laborales. En virtud de ello, se requiere que el gerente de esta

empresa implemente acciones que contribuyan a mejorar las emociones en los trabajadores en función de alcanzar altos niveles de productividad en el desempeño laboral.

En la misma dirección, Davis y Newstrom, (2010,p.193) la definen como: “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. A tal efecto, es fundamental impulsar actividades para que los trabajadores mejoren sus emociones y así garanticen a la empresa un buen desempeño

En atención a lo expresado, es importante que en las empresas los trabajadores se sientan satisfechos por las labores que realizan, ello implica que el gerente propicie acciones tendientes a motivar y valorar la ejecución de tareas asignadas. De tal manera, que perciban el esfuerzo realizado por hacer las cosas bien en función de coadyuvar en el logro de objetivos institucionales. En este orden de ideas, la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores: de acuerdo con Arnold, (2011).

Están asociados directamente a las características intrínsecas y extrínsecas del trabajo, así como las decisiones basadas en sus preferencias internas, puede incluirse en estas características a la motivación al logro por ser una fuerza interna que permite el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los individuos favoreciéndose con ello el cumplimiento de los objetivos del trabajo escolar (p.69).

Desde esa visión, los trabajadores que prestan servicios en cualquier empresa perciben actitudes tanto internas como externas, lo que influye en la satisfacción laboral. Es por ello que el gerente y demás compañero deben ser cuidadosos a expresar sus sentimientos, ideas para no hacer sentir mal a la otra persona y por el contrario, motivar, elogiar el trabajo realizado para que se sientan satisfechos.

Cabe agregar, que según la literatura revisada, la satisfacción laboral debe percibirse desde la satisfacción en el trabajo, que de acuerdo a los postulados de Dessler (2012,p.204) “refleja el grado de satisfacción de

necesidades que se derivan del trabajo o se experimenta en él”. En atención a ello, se estudia los factores higiénicos y motivacionales de la satisfacción laboral seguidamente.

### **Factores Higiénicos de la satisfacción laboral**

En virtud de que en las empresas necesariamente requieren ofrecer buenas condiciones de trabajo a los empleados, Robbins (2010, p.160), tomando a Herzberg este autor denominó factores de higiene “a las condiciones de trabajo como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas de trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral”

En atención a lo señalado, estos factores al darse en las empresas en los empleados cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. En tal sentido, si se quiere motivar a las personas en el puesto, Herzberg recomienda “acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento a la responsabilidad y logros que son las características de que ofrece una remuneración intrínseca para las personas”

Desde esa perspectiva, en las empresas el gerente y directivos deberán implementar políticas de la administración y aplicarlas de manera que los trabajadores se sientan motivados para ejecutar el trabajo asignado y al mismo tiempo satisfecho por lo que están realizando. En este contexto, le corresponde a la gerencia atender de manera efectiva a los trabajadores para que desempeñen con calidad el trabajo asignado.

En correspondencia con lo señalado, Robbins, (2010,p.160) señala “los factores higiénicos como “las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario que cuando son adecuados para el puesto, aplacan a los trabajadores; cuando son inadecuados, las personas no se sienten satisfechas”. De modo que, las empresas específicamente “Cemento Andino”

es una prioridad mantener a los trabajadores motivados y satisfechos con políticas adecuadas donde reciban beneficios que mejoren su calidad de vida. A tal efecto, se describen seguidamente los factores higiénicos, condiciones de trabajo, salario y relaciones con los compañeros.

### **Condiciones de trabajo**

En el ámbito organizacional donde los trabajadores prestan un servicio requieren ser atendidos de manera que puedan desempeñar con eficacia y eficiencia sus tareas. Al respecto Robbins, (ob.cit,p.272) plantea: “los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Por lo general, prefieren ambientes físicos que no sean peligroso o incómodos”. En tal sentido, de lograrse que los empleados se sienten satisfechos al estar ubicados en estas condiciones ambientales. A tal efecto, Chiavenato, (2013) señala:

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales son importantes pero no deberán tampoco estar al extremo por ejemplo tener demasiado calor o muy poca luz y además la mayoría de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de su casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas con herramientas y equipos adecuados (p.153).

Desde esa visión, puede decirse que los empleados en la actualidad necesitan ser atendidos para realizar un trabajo eficiente. Por lo general, sugieren que su sitio de trabajo sea acondicionado y con tecnologías actualizadas. Sin embargo, existe otro flagelo que desmotiva y no satisface sus necesidades como es el sistema de salarios que reciben por las horas trabajadas, así como la falta de valoración al mismo.

En correspondencia con lo señalado, Robbins (2010, p.152), expresa “los empleados quieren sistema de salarios y políticas de ascenso justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas; cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del

individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción”. En este sentido, una de las condiciones que favorece a las personas y son favorables para ello son las situaciones relacionadas con el salario, las bonificaciones, cambio de funciones que se traducen en ascensos y por consiguiente, aumento de salario.

En atención a lo expresado, Dessler, (2012, p.201) refiere: las recompensas justas “son la que están relacionadas con los incentivos que son factores externos que las personas perciben como posibles satisfacciones de sus necesidades”. En virtud de ello, el individuo necesita de incentivos para sentir satisfacción por las labores que realiza en su puesto de trabajo. Sin embargo, Robbins,(ob.cit.).

La clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso, se realizan con rectitud y justicia probablemente experimenten satisfacción en el trabajo (p.154).

Interpretando se tiene que los trabajadores que prestan sus servicios en las empresas, siente satisfacción al tener un buen salario que cubra sus necesidades. De igual forma, la política de ascenso, que garanticen la estabilidad en la empresa y aumento del salario, siendo necesario que el gerente implemente acciones que contribuyan al logro de estos beneficios.

Sobre la base de las ideas expuestas, puede decirse que en el ámbito empresarial las condiciones favorables de trabajo no son las más idóneas, pues, las situaciones de los profesionales en su mayoría el cargo tiene la denominación de contratos, los sueldos y salarios son bajos y no se visualiza ascensos, sólo encargadurías. En virtud de ello, se requiere políticas acordes que atiendan estas condiciones que no satisfacen para nada al trabajador, por lo que es conveniente darle al trabajador la recompensa justa en función

de méritos alcanzados.

## **Salario**

En el contexto de los factores higiénicos de la satisfacción laboral, el salario representa un elemento de insatisfacción para todo trabajador cuando es bajo y la inflación se muestra por encima, pues, no cubre las necesidades prioritarias del ser humano contribuyendo a desmejorar su vida social, En esta dirección, La Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores, (2012, p.19) define el salario "como la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera que fuere su denominación o método de cálculo siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador por la prestación de sus servicios". Interpretando la presente Ley, se considera el salario como la remuneración recibida por el trabajador en forma normal y permanente por la prestación de sus servicios.

Desde esa visión, puede decirse que en el contexto de las empresas el salario no es remunerable y no puede excederse del todo o en parte a otras personas. Sin embargo, el salario de un trabajador se considera la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, el salario se fija contractualmente y se establece por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenido entre el trabajador y el patrono; en el caso específico de los trabajadores de las empresas el salario es calculado por jornada laboral, y en base a ello, se hace la cancelación respectiva.

De acuerdo con estos parámetros, los salarios se integran con los pagos hechos en efectivo, por cuotas diarias, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestación en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Al respecto, se expone que el salario; López, (2012).

Constituye no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino también lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea

cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las obras extras, valor del trabajos en días de descanso obligatorio, porcentajes como ventas y comisiones; los cuales están establecidos en el marco normativo legal de nuestro país (p.38).

Interpretando al autor, se puede decir que el salario del trabajador en una empresa es establecido bajo convenio entre las partes, es decir, los empleados y el ente rector ubicado en el Ministerio del Poder Popular Para el Trabajo donde a través de conversaciones se llega al acuerdo del salario que debe tener el trabajador tomando en cuenta para ello una escala de reconocimientos por estudios alcanzados durante su vida profesional. Igualmente se señala que todo empleado tiene derecho a recibir un salario mínimo y suficiente para cubrir las necesidades mínimas de él y de su familia; este es fijado cada año por decreto presidencial.

### **Relaciones entre los compañeros**

Las personas al desempeñar funciones en las organizaciones necesitan confiar en sus compañeros y recibir de ellos apoyo. De tal manera, que sientan seguridad en lo que están haciendo. En tal sentido, Robbins (2010, p.168) refiere “tener buenas relaciones con los compañeros amigables que brinden apoyo lleva a una satisfacción en el trabajo”, y es que una amistad sincera ayuda orientar por la dirección correcta a las personas. En atención a ello, no es de sorprender que tener compañeros amigables que brinden apoyo, lleva a una mayor satisfacción en el trabajo. Razón por la cual Dessler, (2012)

El comportamiento del gerente es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado se incrementa cuando el gerente, supervisor o administrador es comprensible y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos (p.202).

Bajo esa visión, se tiene que la satisfacción de los trabajadores esta direccionada por el buen trato, amistad, orientación que el directivo les ofrezca.

En virtud de ello, es fundamental halagarlos, motivarlos, de manera que se sienta personas importantes, que los toman en cuenta y en esa medida ejecutaran sus funciones, tareas, actividades asignadas con interés y entusiasmo, todo ello, conducente a estar satisfechos en su trabajo.

Por otro lado, Martínez (2010, p.17), define las relaciones entre los compañeros como “aquella acción de la persona que están dispuesta a ayudar al otro”, lo que significa que el gerente empresarial debe propiciar las buenas relaciones entre el personal para que se ayuden en la realización de tareas, contribuyan a fomentar la cooperación, por tanto, exista el compañerismo. Asimismo, estas relaciones ofrecen ventajas de seguridad, placer de la amistad, trabajo en equipo, aprendizaje y solidaridad. Así como también se aprende a manejar gran parte de la envidia, celos y rivalidades y antivalores que pueden distorsionar el verdadero compañerismo conducente a la insatisfacción. En esta dirección, el compañerismo Martínez, (2010)

Debe existir en toda persona que asuma el papel de líder en la gerencia educativa, a la vez los directivos deben generar un clima afectivo en el personal de la institución, deben poseer humildad para transmitir confianza en sí mismo, desarrollando tareas asignadas a cada uno de ellos, asimismo, formando equipos de trabajo, donde pueda compartir sus experiencias en el ámbito laboral, a la vez respetando sus ideas y pensamientos hacia las demás personas (p.17).

Desde esa perspectiva, es fundamental afirmar que en las empresas, las personas que ejecutan funciones tareas, actividades, deben tener buenas relaciones de compañerismo en función de ayudarse, apoyarse mutuamente en función de realizar con entusiasmo sus labores. Razón por la cual, es esencial que el gerente brinde confianza a sus empleados de tal manera que se sientan fortalecidos en su desempeño organizacional.

Sobre la base de las ideas expuestas, puede decirse que en la empresa Cemento Andino, es fundamental que el gerente promueva las relaciones entre los compañeros de trabajo, en función de mantener la

armonía y puedan compartir conocimientos, el saber y la información. En virtud de ello, sea el ingrediente que propicie la satisfacción en los empleados y demuestren una actitud y comportamiento adecuados hacia el trabajo.

### **Factores motivacionales**

En virtud de que la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo con Robbins, (2010, p.342) es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos". Es preciso señalar, que existen factores motivacionales que inciden en las acciones que realiza el ser humano.

En este orden de ideas, mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos. De acuerdo con Velázquez, (2010, p.79), los factores motivacionales "están internamente en el ser humano, es un ente interno que nos mueve o nos activa a hacer algo"; es decir, generado por deseos, impulsos, esfuerzos, entre otros, para realizar una determinada tarea o accionar ante una situación.

Desde esa perspectiva, los factores motivacionales que las personas poseen en su interior es la que determinan sus acciones en su actuación. Sin duda, son motivados por un impulso que direcciona lo que desean hacer, lo que permite realizar tareas, funciones, actividades en la empresa para la cual presta un servicio.

Ahora bien, para Ezpeleta, (2011, p.128), señala los factores motivacionales "son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo, innovación, profesionalización y actualización en el desempeño laboral". Sin duda, estos factores son los impulsos que

inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. De allí que, la motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado, por cuanto lleva al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción sea de su agrado y que cobra significado.

Desde esa visión, al referir los factores motivacionales en el trabajo, se estaría hablando de automotivación y motivación externa que tiene la persona hacia su desempeño en el puesto de trabajo, que le permite elegir y decidir comportamientos o conductas personales, en respuesta a una gran variedad de estímulos. Sin embargo, las sensaciones en el medio laboral, desencadenan emociones que motivan al personal hacia una dirección específica, es la orientación personal que tiene que ver con sentirse bien, y de acuerdo con Lowen, (2010, p.467),” es la motivación principal de la vida en todas sus formas”

Como puede apreciarse los factores motivacionales, de acuerdo con los planteamientos de Herzberg citado por Robbins, (2010, p.160) “están orientados de dos formas; factores intrínsecos y factores extrínsecos que le permiten al ser humano motivarse para desempeñar funciones y sentirse bien para lograr los objetivos personales e institucionales, tomando en consideración: estímulo, reconocimiento de las labores, trabajo en sí mismo,”. De allí que, en las empresas concretamente “Cemento Andino” la gerencia institucional deberá motivar a los trabajadores para que estos realicen con interés y entusiasmo sus labores para lograr la productividad esperada.

### **Estímulos**

De acuerdo con los postulados de Robbins, (2010, p.402) los estímulos “son un conjunto de acciones que desarrolla el gerente para generar una reacción positiva en sus trabajadores, que permita desenvolverse en el desempeño de sus labores, propiciando un clima de confianza entre ellos”.

En este escenario, son aquellas acciones destinadas a satisfacer las necesidades del recurso humano de la empresa éstas pueden ser materiales y espirituales; el más frecuente es el estímulo económico, pero también es muy importante que los gerentes en ocasiones feliciten, den un abrazo, un estrechón de mano al personal esto los estimula a seguir adelante y ser cada día mejores.

En este orden de ideas, los estímulos en el ámbito laboral hacen que el hombre utilice plenamente sus capacidades con mayor eficacia y eficiencia a la vez de fomentar los valores éticos y morales; los estímulos bien aplicados, fomentan las potencialidades de los colaboradores, elevan su autoestima, coadyuvan a su plena realización personal y laboral. A tal efecto, pueden ser materiales o morales (espirituales); siempre que un estímulo material se otorgue con equidad y en función del aporte laboral y los méritos, adquiere una connotación moral.

Desde la perspectiva de Chiavenato, (2013, p.108) los estímulos en el contexto del clima laboral o empresarial “es la motivación que recibe la persona que lo guía a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de un trabajo sino que también pueden ser de su familia, amigos, colegas, entre otros”. En tal sentido, cuando el gerente quiere estimular a sus trabajadores debe identificar al sujeto que necesita motivar, estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como en su vida familiar.

Por lo general, la acción humana suele regirse por incentivos, mucho de los cuales existen a nivel inconsciente; cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin, que de una forma u otra, le brindara satisfacción, dicho fines el incentivo que moviliza el accionar. De modo que los incentivos puede tratarse de la estimulación que se le otorga al personal de la empresa por su buen desempeño, con la intención de que se esfuerce para mantenerlo, se trata por lo tanto, de una recompensa.

En correspondencia con lo señalado, Stoner, (2011, p.153) define los estímulos “como cualquier elemento utilizado por el gerente, que estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza un trabajador”. Interpretando se tiene que los estímulos se caracterizan por tener siempre un impacto sobre la persona; en el estricto caso de los trabajadores de la empresa Cemento Andino S.A, se requiere ser estimulados en función de mejorar su desempeño laboral.

Sobre la base de las ideas expuestas, se reconoce que los estímulos es una forma de interacción entre los jefes y su equipo de trabajadores, es una forma de reconocer el trabajo bien hecho produciendo energía positiva en el subalterno, para que se desempeñe cada día mejor. De ahí que, en la actualidad es una realidad que las empresas de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de contar con personal motivado, por lo que los gerentes, directores, jefes, se preocupen por estimularlos a ser cada día mejor y reconocer su trabajo con palabras o con otros incentivos que le provoquen un mejor desempeño en el ambiente de trabajo.

### **Reconocimiento**

En el marco de los factores motivacionales, el reconocimiento es un factor relevante dentro del proceso o la teoría de motivación. Para todo individuo es importante le sean reconocidos sus habilidades y destrezas en el contexto donde se desenvuelve. Con base a esta aseveración, Lowen, (2010, p.77) refiere “el reconocimiento expresa el conocimiento en profundidad de algunas personas”. En tal sentido, nos aproxima al misterio de la realidad y nos aleja de su delimitación como menor problema positivamente objetivable.

Desde esa visión, es entendida como una capacidad humana que nace de su estructura psicofísica al reconocer las cualidades, virtudes, errores de otros; por lo que se puede resaltar al hombre, se caracteriza por ser

independiente del medio y ejercer un control específico sobre él. En virtud de esta capacitación, el hombre se caracteriza por enfrentarse a las realidades y reconocer de otros sus capacidades humanas; este hecho establece el carácter abierto en una triple dirección, abierto a su propia realidad humana, abierta a los otros y a Dios como realidad fundante.

Con base en lo señalado, Ezpeleta, (2011, p.128), refiere el reconocimiento “se enraíza en el carácter abierto de la realidad humana, el reconocimiento humano se especifica en la dimensión del encuentro interhumano como encuentro favorable” .En atención a ello, el reconocimiento humano se basa en reconocer comportamiento de otros tanto a nivel personal como laboral, reconocer su capacidad para ejecutar y desarrollar sus actividades laborales, reconocer canales de conducta que modelan su trabajo, de modo de reconocer la receptividad y la pasividad de los otros.

Sobre la base de las ideas expuestas, se puede agregar que el reconocimiento en el contexto de las empresas comienza en el respeto al otro, al compañero, como presencia de un ámbito que abarca posibilidades de mutuo crecimiento y edificación. Ahora bien, el otro es una realidad que nosotros no ponemos sino con la que topamos, lo cual no quiere decir que el encuentro sea la yuxtaposición de dos fuerzas contrapuestas; el reconocimiento está basado en una relación interpersonal donde se pone de manifiesto que reconocer al otro es motivarlo para que siga adelante y alcance crecimiento personal y profesional en la organización.

Es por ello que en la empresa Cemento Andino es fundamental que se reconozca las labores realizadas por los trabajadores, en función de valorar el trabajo ejecutado. De manera que, sientan confianza y seguridad en el puesto de trabajo donde están prestando el servicio, todo ello en función de lograr los objetivos y metas planteadas por la empresa.

## **Trabajo en sí mismo**

Al analizar el trabajo en sí mismo, en el contexto de la motivación ejercida por el gerente empresarial contribuye a la realización de un trabajo con calidad, eficiencia y eficacia. En este escenario, Lowen, (2010, p.177) refiere el trabajo en sí mismo “empieza con la auto observación íntima de sí mismo; es un medio práctico para lograr una transformación radical, conocer y observar son diferentes, muchos confunden la observación de si con el conocer”.

Atendiendo a esas consideraciones, se puede decir que en la autoconciencia desarrollada por el individuo, se toma en cuenta sus potencialidades a la vez que identifica las limitaciones, atendíéndolas para convertirlas en fortalezas. Por lo tanto, en las empresas donde se presta el servicio por los trabajadores, el trabajo en sí mismo está relacionado con la identificación que hacen los profesionales de sus habilidades, destrezas y competencias para asumir el rol, funciones que garanticen el crecimiento empresarial.

Sobre la base de las ideas expuestas, el trabajo en sí mismo como factor motivacional del individuo, Martínez, (2010,p.141).explica “es la identificación que hace el ser humano de sus cualidades para enfrentar retos, compromisos en el contexto en el cual se desenvuelve”. Es decir, se considera la motivación intrínseca como energía para que la persona consolide conductas determinadas en la conservación de metas y objetivos.

Para reafirmar la relevancia que tiene el trabajo en sí mismo, se ratifica que a través de él el individuo planifica acciones a corto, mediano y largo plazo para conseguir así su desarrollo personal y lograr su proyecto individual y colectivo; demostrando con ello su compromiso con la empresa. Por otro lado, demuestra la seguridad intrínseca de la persona para entender las respuestas del comportamiento que le exige su entorno, basadas en la autonomía para el cumplimiento de sus responsabilidades; por lo general al

darse este factor motivacional se conoce en el individuo altos niveles de motivación que día a día facilitan el crecimiento organizacional.

Cabe agregar, que en las empresas, específicamente Cemento Andino, es una necesidad la orientación de la gerencia al personal para que desarrollen el trabajo en sí mismo y puedan sentirse motivados desempeñar eficazmente su función en el puesto donde les corresponde ejercer sus labores. Ello requiere de un proceso sistemático constante, en función de lograr la calidad esperada traducida en altos niveles de productividad

## **Sistema de variables e indicadores**

### **Definición conceptual y operacional de las variables**

#### **Variable: Clima Organizacional**

Conceptualmente, Brunet, (2011, p.150) lo define como “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 organización e incluso la relación con los usuarios del servicio que presta la institución; todos estos elementos forman parte del clima organizacional” Operativamente, la variable fue medida por las dimensiones: Tipo de clima, sus indicadores fueron: autocrático, coercitivo, persuasivo, controlador, Así mismo, la dimensión: Elementos incidentes del clima, cuyos indicadores son: Motivación, Involucramiento y Conflicto.

#### **Variable: Satisfacción Laboral**

Conceptualmente, Hodgetts y Altman, (2010, p.133) señalan “el resultado de la motivación con el desempeño en el trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre el esfuerzo y recompensa. Bajo esta propuesta, la conducta es una función de sus consecuencias, es decir, las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las

recompensas que reciben por lo que hacen. Operativamente, ésta variable se midió a través de la Dimensión: Factores higiénicos cuyos indicadores fueron: Condiciones de trabajo, salario y relaciones entre compañeros. Del mismo modo, la dimensión: Factores motivacionales cuyos indicadores fueron: estímulo, reconocimiento y trabajo en sí mismo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### Cuadro Nº 1. Operacionalización de las Variables

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Determinar el clima organizacional del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A.	Clima Organizacional	Tipo de clima	- Autoritario	1-2
			- Coercitivo	3-4
			- Controlador	5-6
			- Persuasivo	7-8
		Elementos incidentes del clima	- Motivación	9-10
			- Involucramiento	11-12
			- Conflicto	13-14
Caracterizar los factores de la satisfacción laboral en el personal del área de Recursos Humanos de la empresa Cemento Andino, S.A.	Satisfacción Laboral	Factores higiénicos	- Condiciones de trabajo	15-16
			- Salario	17-18
			- Relaciones entre compañeros	19-20
		Factores motivacionales	- Estímulo	21-22
			- Reconocimiento	23-24
			- El trabajo en sí mismo	25-26
Establecer la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la empresa Cemento Andino, S.A.				

Fuente: Terán, N. (2017)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Desde la perspectiva de Arias, (2009, p.84) El marco metodológico es “el conjunto de pasos técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. En tal sentido, el presente capítulo se asume la sustentabilidad de los procedimientos metodológicos empleados para abordar el problema planteado, lo cual consiste en señalar aspectos en lo ontológico, epistemológico y metodológico, tipo de investigación, diseño del estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información, validez, confiabilidad, tratamiento estadístico y procedimiento de la investigación.

Asimismo, se plantea los aspectos fundamentales del saber científico enmarcado en: ontológico, epistemológico y metodológico. La ontología, término formado por dos vocablos griegos onto (ser) logo (teorías), constituye la parte de la metafísica cuyo objeto de estudio es el ser en general. En tal sentido, para González, (2010, p.248), el principio básico que mantienen los positivistas lógicos “es la verificación de significado la cual no depende de la concepción del investigador, sino que responde a la acción de las leyes naturales, las cuales son externas al investigador pero pueden ser estudiadas por la acción científica desarrollada por este”.

Razón por la cual, el estudio analiza ontología a la empresa Cemento Andino, Municipio Candelaria Estado Trujillo, única tangible como unidad de estudio la cual será caracterizada científicamente, mediante la medición de sus variables, con la finalidad de describirla, definiendo a la vez el clima

organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de Recursos Humanos.

Atendiendo a esas consideraciones, la epistemología corresponde esencialmente a la teoría del conocimiento relacionada al saber, su conceptualización, origen, tipos así como su grado de certeza así mismo epistemológicamente el término proviene del griego espíteme, quiere decir conocimiento y logo significa teoría, está referida a la rama de la filosofía encargada de tratar los problemas filosóficos.

En este orden de ideas Aguayo, (2009,p.83) expone “La epistemología es el estudio del conocimiento en cuanto a la verdad o falsedad”. La epistemología objeto de análisis a lo largo de la historia de la humanidad, oscilando entre concepto de la percepción, experiencia lógica, la probabilidad, la cual conduce al establecimiento de verdades comprobadas, aceptadas por un número de personas.

Con base en lo señalado, es necesario conocer el origen de la palabra metodología, lo cual proviene igualmente del griego método, está referido, al modo y logos, al estudio o teoría, es decir, es el estudio del modo a través del cual se desarrollará la investigación. En otras palabras, constituye el “cómo” se llevará a cabo el estudio. A tal efecto, Bernal, (2009,p.22), define la metodología como “la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide dicho proceso”

### **Tipo de investigación**

La investigación realizada se enmarcó en el paradigma positivista – descriptiva, porque describe los hechos de los fenómenos tal y como ocurren en la realidad. En este escenario, Arias, (2009, p.34) define que la investigación descriptiva consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. En la misma dirección, Chávez, (2009, p.163), sostiene

que las investigaciones descriptivas “son aquellas que buscan información relacionada con el estado real de las personas, situaciones o fenómenos, tal como se presentan en el momento de su recolección, sin la necesidad de plantear hipótesis de trabajo”.

Desde esa perspectiva, el presente estudio descriptivo se realizó en la en la empresa Cemento Andino., Municipio Candelaria, Estado Trujillo, donde se analizó el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de Recursos Humanos.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño tiene como objetivo proporcionar un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías, su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo, Sabino, (2009, p.55) señala, este aspecto “permite investigar cómo se va a hacer el estudio, es decir, la estrategia que se va a utilizar”

Al respecto Tamayo y Tamayo, (2010, p.231), precisa el diseño de campo es “la que se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de ocurrencia del fenómeno”. De acuerdo con Arias, (2009, p.54), “el diseño de campo consiste en la recolección de datos diariamente a los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”

Específicamente en esta investigación, el diseño del estudio aplicado fue de campo por cuando la información fue obtenida de manera directa en el mismo sitio de los hechos; donde se localizaron los informantes, es decir en la Empresa Cemento Andino, Municipio Candelaria, en donde se delimitó el estudio.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Al respecto, Arias, (2009, p.98).) Define “la población como conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Ésta quedo delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Por otro lado, Tamayo y Tamayo (ob-cit, p.132), “la población de la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. De igual forma, Chávez, (2007, p.165) expresa “es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generar los resultados, está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”.

En la presente investigación la población está conformada: 1 Presidente, 06 gerentes 67 jefes de departamento, 12 directivos y 6 abogados, para un total de (92) trabajadores que desempeñan funciones en la empresa Cemento Andino S.A, Municipio Candelaria, estado Trujillo; todos ellos pertenecientes a la empresa seleccionada en donde se desarrolló éste estudio, estos informantes al responder el instrumento diseñado y aplicado dieron veracidad, objetividad y carácter científico a la investigación, es de resaltar que para efectos de éste estudio solo los directivos y trabajadores son los informantes.

### **Muestra**

Para interpretar la muestra, se precisa lo expuesto por Arias, (2009, p.:64), el cual sostiene “es un subconjunto de la población”. En este estudio, la muestra está conformada por la totalidad de los informantes (92) sujetos. Por lo tanto la muestra es censal. Específicamente, por lo pequeño y reducido de la población no se extrae muestra atendiendo de esta forma a lo

expresado por Fernández y Pétegas, (2009, p.68) “cuando en un universo la población es menor a cien unidades, entonces no existe una muestra para evitar errores”

## **Técnicas e instrumento de recolección de datos**

### **Técnicas**

La técnica es aquella que permite según Hernández (ob.cit,p.361) “determinar las opiniones, actitudes, referencias y percepciones respecto a los hechos por personas de interés por la investigación”. Mientras que para De la Torre Villar y Otros, (2009, p.123) “es un procedimiento o grupo de procedimientos que tienen el fin de obtener resultados específicos sin importar el campo, donde nos estemos desarrollando (arte, tecnología, ciencia).

De manera que, en este estudio, a través de la aplicación de procedimientos realizados se obtuvo resultados claros y precisos. Concretamente, la técnica utilizada en éste fue la encuesta, definida por Chávez, (2007, p.163) como “formato escrito estructurado con preguntas sencillas que permiten obtener información de la problemática en estudio”.

### **Instrumento**

El instrumento, según la Universidad Nacional Abierta U.N.A, (2010.p.143). “es un instrumento diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección de datos. Específicamente, el instrumento utilizado en el presente estudio, se enmarcó en un cuestionario, definido por Chávez, (ob.cit,p.164) como “el un conjunto de reactivos (preguntas) que permiten obtener la percepción científica y objetiva de la realidad que es objeto de estudio” Lo cual estuvo conformado por (26) ítems con alternativas múltiples, (S) Siempre (CS) Casi Siempre (AV) Algunas Veces (CN) Casi Nunca y (N) Nunca, en correspondencia con los indicadores

planteados en las bases teóricas, lo que permitió tener un conocimiento preciso de la opinión de los informantes originando posteriormente el respectivo análisis descriptivo y numérico.

### **Validez**

Con respecto a la validez del instrumento, Hurtado y Toro, (2009, p.89) expresan que “si el instrumento mide de manera clara, precisa y coherente es válido”. En el mismo orden de ideas, “se ocupa del grado en que el instrumento mide lo que se supone que está midiendo, por consiguiente, todas las interrogantes deben estar en correspondencia con los aspectos teóricos que se desarrollan en el estudio, además, de los objetivos planteados y la operacionalización de la variable” (Ary, Jacobs y Razarich, (2010, p.89).

Desde esa perspectiva, la validez del instrumento para este estudio, fue de contenido, se obtuvo al aplicar la técnica juicio de expertos, haciéndole entrega del instrumento a tres (3) especialistas en el área de Recursos Humanos, y realizaron la evaluación de contenido y se determinaron que si cumplen con los criterios metodológicos exigidos para tal fin y el hacer la respectiva validación permitió a la investigadora la aplicación del instrumento diseñado.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se determinó de acuerdo con los criterios de Hernández y Otros, (2010, p.340) quienes la definen como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen los mismos resultados” (p.213). Por su parte, Ruiz, (2008, p.67) considera que la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que tiene que medir” Específicamente, para determinar la confiabilidad de este instrumento se aplicó una prueba piloto a diez (10) trabajadores de la empresa “Café Flor de Patria” que posee características similares a la población de estudio, luego

se aplicó el procedimiento del coeficiente de Alpha de Cronbach, de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t} \right]$$

Dónde:

$\alpha$ = Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach

K= número de ítems

$\sum S^2$ = sumatoria de la desviación estándar de cada ítems elevada al cuadrado.

$\sum S^2_t$ = Sumatoria de la desviación estándar total elevada al cuadrado.

Resultando

$$rtt = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t} \right]$$

$$rtt = \frac{26}{26-1} \left[ 1 - \frac{15,87}{171,25} \right]$$

rtt= 0,94

Al aplicar la fórmula se obtuvo como resultado 0.94, que según Ruiz (2009), es muy altamente confiable.

### **Tratamiento estadístico**

Después de aplicar el instrumento (cuestionario) se procesarán cada uno de los ítems mediante la estadística descriptiva y la técnicas de análisis que de acuerdo con Arias, (2009, p.58) refiere “la finalidad del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo para responder a las interrogantes de la investigación”. Por tanto, se interpretaron las respuestas, respetando el criterio de los encuestados. Igualmente, los resultados se representaron en tablas y gráficos de barras con sus correspondientes análisis descriptivos que sirvieron para derivar las conclusiones y recomendaciones relacionadas con los objetivos del estudio. Para lo cual, se utilizó un baremo para medir las variables, como se visualiza en el cuadro 2

## **Procedimiento de la Investigación**

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación planteados en este trabajo que consiste, en Analizar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de Recursos Humanos de la empresa Cemento Andino, S.A., se establecieron una serie de pasos para obtener tal fin:

Luego de seleccionar el tema para la investigación, se hizo revisión de la literatura existente relacionada al tópico de estudio. Con el fin de recolectar información precisa y detallada que sustenten la misma, tomando en cuenta la variable que sirvió de base a la investigación y a su vez estructurando el diseño de la misma.

Seguidamente, se elaboró el planteamiento y formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificación y delimitación. Además se construyó el marco teórico iniciando con los antecedentes, bases teóricas y en el aspecto metodológico se determinó el tipo y diseño del instrumento que servirá como recurso para la obtención de información, el mismo será validado por especialistas en el área de recursos humanos.

Posteriormente, se aplicó una prueba piloto para verificar la confiabilidad del cuestionario, por medio del coeficiente Alpha de Cronbach para que de esta manera, pueda ser aplicado a la población seleccionada; todo ello condujo a la tabulación y análisis de los resultados. Por último, se tomó en cuenta los objetivos de estudio dirigidos a la elaboración de conclusiones planteando las recomendaciones pertinentes.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

El capítulo en desarrollo, presenta los resultados por medio de la aplicación del instrumento utilizado en la presente investigación. A tal efecto, todos los datos logrados para analizar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de Recursos Humanos de la empresa Cemento Andino, S.A, se analizan de forma descriptiva, a través de frecuencias absolutas y porcentajes, los cuales se presentaron en tablas y gráficos de barra para visualizar mejor, mostrando el estudio de cada variable. Y finalmente la discusión de resultados por indicador.

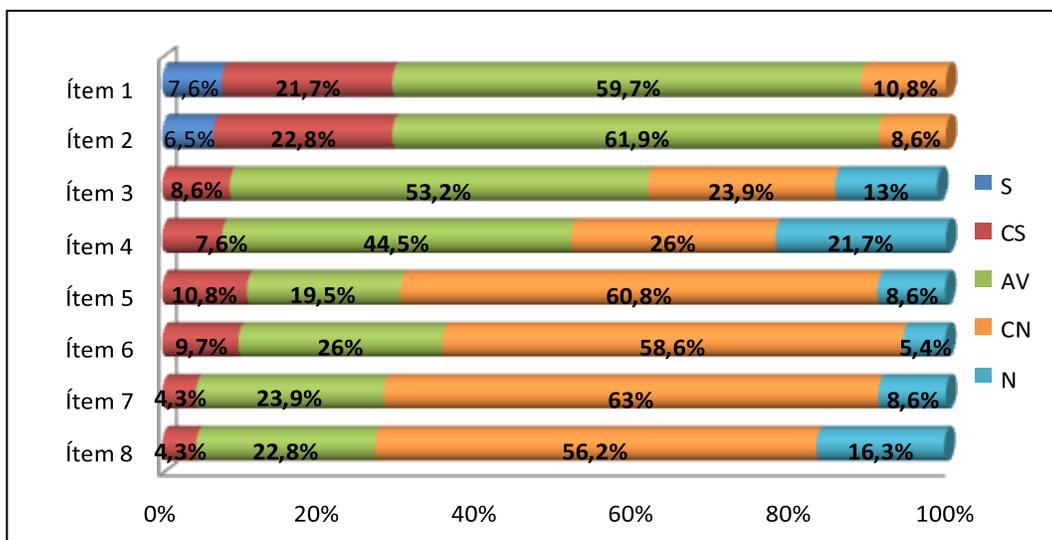
Desde esa perspectiva, Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p.316) sostienen que el análisis e interpretación de datos facilita la aplicación de estrategias, técnicas que le permiten a la investigadora tener una visión de la realidad que es objeto de estudio. En este orden de ideas, se establece que al analizar los resultados obtenidos se contrasta la fundamentación teórica – conceptual de las variables, así como también algunos estudios presentados como antecedentes a objeto de considerar las diferencias existentes con el presente estudio.

A tal efecto, las respuestas obtenidas de los informantes se analizaron en forma descriptiva a través de frecuencias absolutas y porcentajes, los cuales se presentan en cuadros y gráficos de barras para su mejor visualización donde se muestra el estudio de cada variable.

**Tabla 1. Variable: Clima organizacional. Dimensión: Tipo de clima. Resultados obtenidos en los indicadores: Autoritario, Coercitivo, Controlador, Persuasivo**

Nº	Descripción	S		CS		AV		CN		N		Total	
		fa	%	Fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%
1	Impone directrices a los trabajadores para la buena ejecución de las tareas	7	7.6	20	21.7	55	59.7	10	10.8	-	-	92	100
2	Demuestra autoridad imponiendo órdenes para el cumplimiento cabal de los trabajadores	6	6.5	21	22.8	57	61.9	8	8.6	-	-	92	100
3	Utiliza la amenaza para condicionar el comportamiento de los trabajadores	-	-	8	8.6	49	53.2	22	23.9	12	13	92	100
4	Aplica la fuerza para cambiar las actitudes de los miembros de la empresa	-	-	7	7.6	41	44.5	24	26	20	21.7	92	100
5	Controla actividades empresariales, utilizando procedimientos determinados,	-	-	10	10.8	18	19.5	56	60.8	8	8.6	92	100
6	Implementa condiciones favorables que permitan la correcta operatividad de la empresa	-	-	9	9.7	24	26	54	58.6	5	5.4	92	100
7	Ejerce influencia en el personal basada en creencias, actitudes, para mejorar su comportamiento	-	-	4	4.3	22	23.9	58	63	8	8.6	92	100
8	Implementa habilidades que permite convencer a los trabajadores en la ejecución de sus tareas	-	-	4	4.3	21	22.8	52	56.2	15	16.3	92	100

**Fuente:** cálculos basados en las respuestas del instrumento aplicado a la población seleccionada. Terán (2018)



**Gráfico 1. Variable: Clima organizacional. Dimensión: Tipo de clima.** Fuente: Elaborado con datos Resultados obtenidos de la tabla 1. Terán (2018).

## **Análisis de resultados**

A partir de la cuantificación de las respuestas obtenidas por los informantes se plantea el análisis de las competencias profesionales, enmarcada en el contexto de las competencias profesionales. En virtud de ello, la información obtenida fue producto de un proceso interactivo de reflexión y análisis, donde se dio la oportunidad de aplicar el instrumento elaborado para tal fin.

La tabla 1, demuestra que el 59.7% manifestó que Algunas Veces, Impone directrices a los trabajadores para la buena ejecución de las tareas, el 21.7% Casi Siempre, el 10.8% Casi nunca y solo el 7.6% Siempre. No obstante, Brunet, (ob.cit p.323.) señala el clima autoritario “es cuando toda la responsabilidad es ejercida por la gerencia a través de directrices, expresa con firmeza que el grupo de trabajo debe cumplir”. Por tanto el gerente de la empresa Cemento Andino S.A. deberá ser menos autoritario con el personal en función de lograr altos niveles de rendimiento empresarial.

Con respecto al ítem 2, los resultados demuestran que el 61.9% Algunas Veces, demuestra autoridad imponiendo órdenes para el cumplimiento cabal de los trabajadores el 22.8% Casi Siempre, el 8.6% Casi Nunca y el 6.5% Siempre lo hacen. Sin embargo, Koontz, (2010,p.415), señala “impone y espera el cumplimiento de las órdenes emanadas por la gerencia, es una acción dogmática se cree que es un ambiente seguro, se conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castillos”. De modo que es fundamental que en las empresas se erradique las imposiciones en los trabajadores en función de que ejerzan funciones sin presión y así contribuir de manera efectiva al logro de las metas propuestas.

Visualizando los resultados del ítem 3, se tiene que el 53.2% expresaron que Algunas Veces, utiliza la amenaza para condicionar el comportamiento de los trabajadores, el 23.9% Casi Nunca, el 13% Nunca y el 8.6% Casi Siempre lo hacen. No obstante, Brunet, (2011, p.372) la

coerción en un clima organizacional de tipo autoritario, “es la amenaza de utilizar la violencia no solo física si no cualquier otro tipo, con el objetivo de condicionar el comportamiento de los individuos”. En tal sentido, los directivos de la empresa en estudio requieren implementar acciones que garanticen el mejoramiento del clima organizacional autoritario en función de que desempeñen tareas, con eficacia y eficiencia.

Igualmente se aprecia en el ítem 4, que el 44.5% Algunas veces Aplica la fuerza para cambiar las actitudes de los miembros de la empresa, el 26% Casi Nunca y el 21.7% Nunca y solo el 7.6% Casi Siempre. Perspectivas que no se vincula con lo referido por Goncalves, (2009, p.86) quien refiere el poder coercitivo “es la aplicación de algún tipo de fuerza para cambiar las actitudes de los miembros de una organización”. De modo que el gerente deberá minimizar este tipo de clima organizacional en función de mejorar el ambiente interno en la empresa.

En el ítem 5, el 60.8% Casi Nunca controla actividades empresariales, utilizando procedimientos determinados, el 19.5% Algunas Veces y 10.8% Casi Siempre y el 8.6% Nunca lo realiza. Sin embargo, Chiavenato (2013, p.138) el ambiente centrado en una organización “está basado en el funcionamiento de la empresa, se basa en el control de las actividades, para la que se han fijado unos procedimientos determinados, llevados a cabo por el personal”. Razón por la cual, en las empresas los directivos requieren controlar acciones, actividades en función de contribuir al logro de metas.

En cuanto al ítem 6, el 58.6% consideró que Casi Nunca Implementa condiciones favorables que permitan la correcta operatividad de la empresa, el 26% Algunas veces y el 9.7% Casi Siempre y el 5.4% Nunca. Resultados que no se corresponden con lo señalado por, Brunet, (2011, p.376) el cual expresa, el ambiente de control “busca con condiciones ideales, favorables en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de la operatividad de la empresa”. De modo que, en las empresas se deberá implementar acciones tendientes a lograr las mejores condiciones para que

los trabajadores realicen sus tareas con eficacia y eficiencia.

Con respecto al ítem 7, el 63% Casi Nunca, ejerce influencia en el personal basada en creencias, actitudes, para mejorar su comportamiento, el 23.9% Algunas Veces y 8.6% Nunca y solo el 4.3% casi Siempre Aseveración que es opuesta a lo expresado por Brunet, (2011, p.395) define la persuasión “como la influencia que ejerce una persona en otra basado en sus creencias, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos”. De manera que los directivos de la empresa en estudio deberán persuadir al personal para que lleven a cabo su función a fin de alcanzar las metas propuestas.

En cuanto al ítem 8, el 56.2% consideró que Casi Nunca Implementa habilidades que permite convencer a los trabajadores en la ejecución de sus tareas, el 22.8% Algunas Veces y el 16.3% Nunca y solo el 4.3% Casi Siempre. Resultados que no se vinculan con lo indicado por Cialdini, (2011, p.96) define la persuasión como aquella “habilidad que permite convencer a alguien de algo, estimulándolo a actuar de tal o cual modo, aunque ese modo de actuar no haya sido la primera elección de la persona”. A tal efecto, los gerentes de la empresa Cemento Andino S.A deberán ser hábiles para estimular a los trabajadores en función de que demuestren interés en la ejecución de sus tareas.

**Discusión de resultados: Dimensión: Tipos de Clima. Indicadores: Autoritario, Coercitivo, Controlador, Persuasivo.**

Al interpretar de manera reflexiva y crítica los resultados obtenidos se puede decir que el personal de la empresa Cemento Andino S.A: Presidente, gerentes, jefes de departamento, directivos y abogados, deben mejorar los tipos de Clima organizacional como prioridad necesaria para lograr el desempeño exitoso que requieren actualmente, de modo, que las debilidades encontradas sean convertidas en fortalezas, en función de lograr altos niveles de efectividad laboral.

Concretamente, en el contexto de los tipos de clima organizacional el autoritario, de acuerdo a los resultados de los encuestados se muestra una tendencia mediana por cuanto algunas veces el gerente impone directrices a los trabajadores para la buena ejecución de las tareas. Por tanto, es esencial que asuma responsabilidad siendo cuidadoso con las directrices, para no causar malestar en el grupo de trabajo.

Particularmente el tipo de clima coercitivo es considerado una amenaza que genera violencia no solo física si no cualquier otro tipo, con el objetivo de condicionar el comportamiento de los individuos. Pues los resultados demuestran una tendencia mediana a ser coercitivo por ello deberá ser cuidadoso para no utilizar la amenaza que condicionen el comportamiento de los trabajadores.

En tal sentido, el tipo controlador está basado en el funcionamiento de la empresa, se basa en el control de las actividades, para la que se han fijado unos procedimientos determinados, llevados a cabo por el personal. Por tanto se observa que escasamente el gerente de la empresa en estudio controla acciones, en función de contribuir al logro de metas. Por lo que deberá mejorar su actuación para lograr un buen desempeño en los colaboradores.

Con respecto al tipo persuasivo, de acuerdo a los resultados de los encuestados se muestra una tendencia escasa a ejercer influencia en el personal basada en creencias, actitudes, para mejorar su comportamiento. Por tanto, requiere ejercer influencia en los trabajadores basado en sus creencias, actitudes, intenciones, motivaciones y comportamientos que coadyuven al logro de las metas empresariales establecidas.

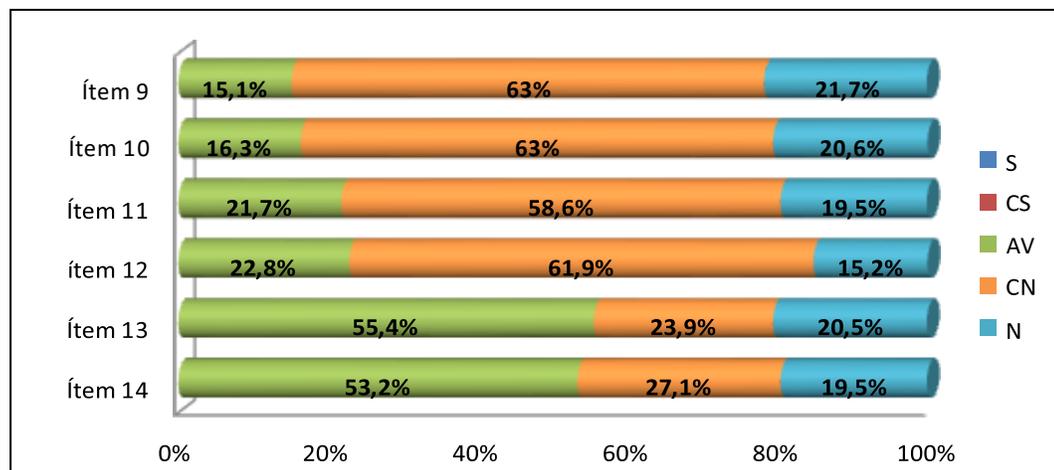
Sobre la base de los análisis realizados y los resultados encontrados en los tipos de clima organizacional se puede señalar que presentan una tendencia mediana y escasa. Por tanto, debe ser mejorado de acuerdo a las características que presenta el ambiente organizacional. Al respecto, Brunet, (2011, p.233) señala “la interacción de esta variable entra como

consecuencia dos tipos de clima organizacional, cada uno con características precisas que están presente en el ambiente laboral”. De modo que, es fundamental precisar el tipo de clima organizacional las características que presentan la organización y cómo influye en la percepción individual del ambiente laboral.

**Tabla 2**  
**Dimensión: Elementos incidentes del clima. Resultados obtenidos en los indicadores: Motivación, Involucramiento, Conflicto**

Nº	Descripción	S		CS		AV		CN		N		Tctal	
		Fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
9	Motiva a los trabajadores para que se esfuercen hacia el logro de metas organizacionales	-	-	-	-	14	15.2	58	63	20	21.7	92	100
10	impulsa a los empleados para que se motiven a realizar determinada tareas institucionales	-	-	-	-	15	16.3	58	63	19	20.6	92	100
11	Orienta a los empleados a involucrarse en sus labores, para que inviertan tiempo en el trabajo.	-	-	-	-	20	21.7	54	58.6	18	19.5	92	100
12	Promueve acciones para registrar altos niveles de desempeño, productividad, eliminado el ausentismo	-	-	-	-	21	22.8	57	61.9	14	15.2	92	100
13	Resuelve conflictos suscitados en los trabajadores a su cargo en el mejoramiento de las relaciones humanas	-	-	-	-	51	55.4	22	23.9	19	20.5	92	100
14	Promueve el diálogo para resolver el conflicto que afecta negativamente a los trabajadores	-	-	-	-	49	53.2	25	27.1	18	19.5	92	100

**Fuente:** cálculos basados en las respuestas del instrumento aplicado a la población. Terán (2018)



**Gráfico 2. Variable: Clima organizacional. Dimensión: Elementos incidentes del clima.**  
**Fuente:** Elaborado con datos obtenidos Tabla 2. Terán (2018).

## **Análisis de resultados**

La tabla 2, al visualizar la apreciación en el ítem 9, el 63% de los facilitadores Casi Nunca, motiva a los trabajadores para que se esfuercen hacia el logro de metas organizacionales, el 21.7% Nunca y el 15.2% Algunas Veces. Respuestas que son contrarias a lo expuesto por Robbins, (2010, p.454) define la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y necesidad de acuerdo al autor es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos". De manera que, el gerente requiere motivar para que los trabajadores se esfuercen por sus labores a fin de contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

De Igual manera, en el ítem 10, los resultados demostraron que el 63% Casi Nunca impulsa a los empleados para que se motiven a realizar determinadas tareas institucionales, el 20.6% Nunca y el 16.3% Algunas Veces. Sin embargo, Davis y Newstrom, (2010, p.154), define como "un ente interno que mueve al ser humano o lo activa a hacer algo; es decir, impulsado por deseos, esfuerzos, entre otros, para realizar una determinada tarea o accionar ante una situación". En tal sentido, se requiere que los trabajadores de la empresa en estudio sean motivados constantemente para que realicen con eficacia y eficiencia sus labores.

El ítem 11, se verificó que el 58.6% Casi Nunca, Orienta a los empleados a involucrarse en sus labores, para que inviertan tiempo en el trabajo, el 26% Algunas veces y el 19.5% Nunca. En tal sentido, Davis y Newstrom, (2010, p.279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias". En tal sentido es fundamental que el personal que presta servicio en las empresas sea orientando sistemáticamente para que realice con efectividad el trabajo asignado.

En relación al ítem 12, las respuestas de los informantes ubican que el

61.9% Casi Nunca promueve acciones para registrar altos niveles de desempeño, productividad, eliminando el ausentismo, el 22.8% Algunas Veces y el 15.2% Nunca. Sin embargo, Ezpeleta, (2011, p.144), señala “existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo”. Siendo esencial, que el gerente implemente acciones tendientes a lograr altos niveles de productividad necesaria y así aumentar la eficiencia para el logro de las metas propuestas.

Interpretando, el ítem 13, se verificó que el 55.4% Algunas veces resuelve conflictos suscitados en los trabajadores a su cargo en el mejoramiento de las relaciones humanas el 23.9% Casi Nunca y el 20.6% Algunas Veces. No obstante, Robbins, (2010, p.327), define conflicto como "un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte". De modo, que en las empresas los directivos requieren estar muy pendientes del personal de manera de evitar la conflictividad entre los colaboradores y en todo caso resolverlos con eficacia organizacional.

En relación al ítem 14, las respuestas de los informantes ubican que el 53.2% Algunas Veces promueve el diálogo para resolver el conflicto que afecta negativamente a los trabajadores, el 27.1% Casi Nunca y el 19.5% Nunca. En consecuencia, Abajo, (2011, p. 201) sostiene que el conflicto es “un desacuerdo de ideas, intereses, de tal manera que, en ese momento y en ese contexto, las partes perciben sus intereses como excluyentes, aunque realmente no lo sean”. Siendo una prioridad que el gerente mantenga el diálogo abierto con los trabajadores para resolver situaciones conflictivas que puedan presentarse en la empresa.

**Discusión de resultados. Dimensión: Elementos incidentes del clima. Indicadores: Motivación, Involucramiento, Conflicto**

La apreciación que tiene el personal encuestado en relación a los elementos incidentes del clima asumidos por el personal de la empresa Cemento Andino S.A. no son las más idóneas. Pues los resultados reflejan que escasamente se realizan estos elementos con eficacia y eficiencia generando obstáculos en el desempeño de las funciones realizadas. En virtud de ello, se requiere que posean conocimientos, habilidades y competencias que lo lleven a desarrollar eficientemente el trabajo asignado, a fin de alcanzar resultados satisfactorios.

Particularmente, la motivación es un ente interno que mueve al ser humano o lo activa a hacer algo; es decir, impulsado por deseos, esfuerzos, entre otros, para realizar una determinada tarea o accionar ante una situación. En tal sentido, los resultados demuestran ser escasos es decir Casi Nunca el gerente de la empresa impulsa a los empleados para que se motiven a realizar determinadas tareas institucionales. Por tanto requiere motivar a los trabajadores a fin de alcanzar el éxito esperado.

En relación al Involucramiento, es primordial para que los empleados se comprometan con sus labores, invirtiendo tiempo y energía en ellas y conciban el trabajo como parte central de su vida. A tal efecto las respuestas de los informantes señalaron ser escasas es decir, casi nunca el gerente orienta a los empleados a involucrarse en sus labores, para que inviertan tiempo en el trabajo. De modo que, es una prioridad realizar esta acción para que los colaboradores se involucren desempeñando con calidad sus tareas para contribuir al logro de objetivos.

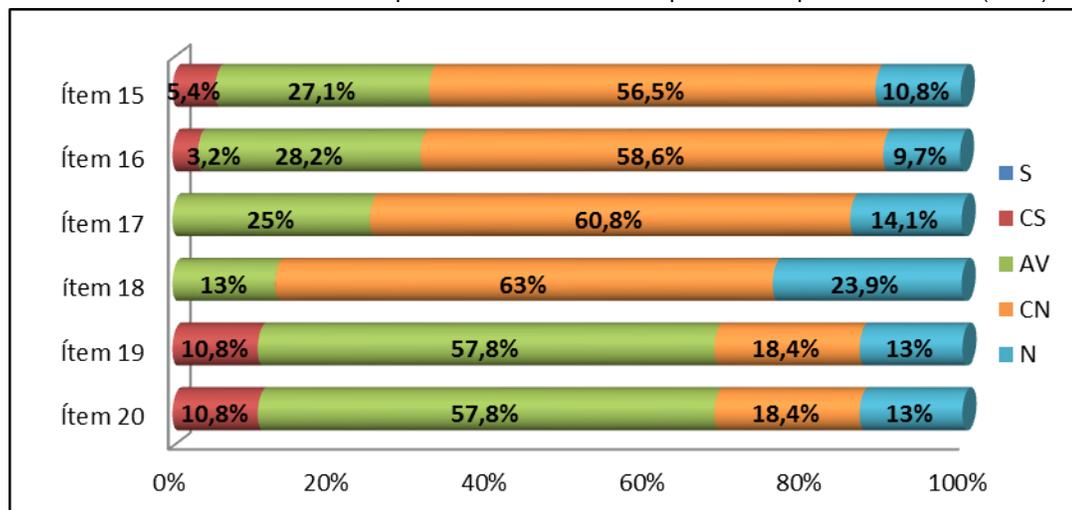
Con respecto al indicador conflicto, las respuestas de los encuestados reflejan que medianamente resuelve conflictos suscitados en los trabajadores a su cargo en el mejoramiento de las relaciones humanas. Por tanto, deberán resolver situaciones que empieza cuando una parte percibe

que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, entonces ahí es cuando el gerente requiere tomar previsiones y resolverlas con efectividad

**Tabla 3**  
**Variable: Satisfacción laboral. Dimensión: Factores higiénicos.**  
**Resultados obtenidos en los indicadores: Condiciones de trabajo**  
**Salario, Relaciones entre compañeros**

Nº	Descripción	S		CS		AV		CN		N		Total	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
15	Promueve acciones en los empleados para mejorar ambiente de trabajo	-	-	5	5.4	25	27.1	52	56.5	10	10.8	92	100
16	Mejora factores ambientales que afectan a los trabajadores en la ejecución de sus funciones	-	-	3	3.2	26	28.2	54	58.6	9	9.7	92	100
17	Apoya a los trabajadores en el logro de la remuneración justa, por la prestación de sus servicios	-	-	-	-	23	25	56	60.8	13	14.1	92	100
18	Ayuda a los empleados a conseguir remuneraciones habituales, valorando el trabajo realizado	-	-	-	-	12	13	58	63	22	23.9	92	100
19	Impulsa las buenas relaciones con los compañeros brindándole apoyo para la satisfacción en el trabajo	-	-	8	10.8	55	57.8	20	18.4	14	13	92	100
20	Demuestra comportamiento adecuado para satisfacer al empleado incrementando el buen desempeño	-	-	10	10.8	53	57.8	17	18.4	12	13	92	100

**Fuente:** cálculos basados en las respuestas del instrumento aplicado a la población. Terán (2018)



**Gráfico 3. Variable: Satisfacción laboral. Dimensión: Factores higiénicos.** Fuente: Elaborado con datos obtenidos Tabla 3. Terán (2018).

## **Análisis de resultados**

En la tabla 3, ítem 15, el 56.5% Casi Nunca promueve acciones en los empleados para mejorar ambiente de trabajo en el bienestar personal, el 27.1% Algunas Veces, el 10.8% Nunca y solo el 5.4% Casi Siempre. Sin embargo, Robbins, (ob.cit, p.272) plantea: “los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Por lo general, prefieren ambientes físicos que no sean peligroso o incómodos”. De manera que, se deberá promover acciones tendientes a fortalecer el ambiente laboral para que los colaboradores se sientan interesados en realizar sus tareas.

Así mismo, para el ítem 16, la información aportada se ubica en un 58.6% Casi Nunca Mejora factores ambientales que afectan a los trabajadores en la ejecución de sus funciones, el 28.2% Algunas Veces, 9.7% Nunca y 3.2% Casi Siempre. No obstante, Chiavenato, (2013, p.153), señala “la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales son importantes pero no deberán tampoco estar al extremo por ejemplo tener demasiado calor o muy poca luz y además la mayoría de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de su casa en instalaciones limpias y más o menos modernas con herramientas y equipos adecuados”.

Con respecto al ítem 17, las respuestas de los informantes ubican que el 60.8% Casi Nunca, apoya a los trabajadores en el logro de la remuneración justa, por la prestación de sus servicios, el 25% Algunas Veces y el 14.1% Nunca. En consecuencia, La Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores, (2012, p.19) define el salario "como la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera que fuere su denominación o método de cálculo siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador por la prestación de sus servicios". Razón por la cual, el gerente debe apoyar a los empleados para que alcancen buenas remuneraciones por el trabajo realizado.

Con respecto al ítem 18, el 63% Casi Nunca ayuda a los empleados a conseguir remuneraciones bonificaciones habituales, valorando el trabajo realizado, el 13% Algunas Veces y el 23.9% Nunca. Sin embargo, López, (2012, p.38) sostiene que el salario constituye no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino también lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las obras extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes como ventas y comisiones; los cuales están establecidos en el normativo legal de nuestro país.

Así mismo, para el ítem 19, la información aportada se ubica en un 57.8% Algunas Veces Impulsa las buenas relaciones con los compañeros brindándole apoyo para la satisfacción en el trabajo, el 18.4% Casi Nunca, 13% Nunca y el 10.8% Casi Siempre. No obstante, Robbins, (2010, p.168) refiere “tener buenas relaciones con los compañeros amigables que brinden apoyo lleva a una satisfacción en el trabajo”, Siendo fundamental que los directivos de la empresa impulsen las buenas relaciones con el personal a su cargo en función de mantener la interacción comunicativa que permita el desempeño exitoso de sus funciones.

En el ítem 20, se tiene que el 57.8% Algunas Veces demuestra comportamiento adecuado para satisfacer al empleado incrementando el buen desempeño, el 18.4% Casi Nunca, el 10.8% Casi Siempre y el 13% Nunca. Acciones que no se corresponden con Dessler, (2011, p.202) el comportamiento del gerente es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado se incrementa cuando el gerente, supervisor o administrador es comprensible y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos”. Por tal motivo, los directivos de la empresa en estudio

deberán demostrar comportamientos adecuados que permita la satisfacción de los trabajadores en la ejecución de sus tareas.

**Discusión de resultados. Variable: Satisfacción Laboral. Dimensión: Factores higiénicos. Resultados obtenidos en los indicadores: Condiciones de trabajo, Salario, Relaciones entre compañeros**

Al interpretar epistemológicamente los factores higiénicos como dimensión del desempeño laboral, desde la perspectiva de los informantes y el deber ser, se puede decir que las condiciones laborales en la empresa en estudio, reflejan que se lleva a cabo escasamente por cuanto, el gerente casi nunca promueve acciones en los empleados para mejorar ambiente de trabajo en el bienestar personal. Por tanto, deberá promover en el personal acciones tendientes a fortalecer el ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Facilitando un ambiente físico sin peligro y sobre todo que sea cómodo.

Igualmente, con el salario las respuestas de los encuestados demuestran una tendencia escasa a apoyar a los trabajadores en el logro de la remuneración justa, por la prestación de sus servicios. Siendo una prioridad el apoyo a la consecución de la remuneración, bajo un método de cálculo siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de sus servicio que presta, a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades.

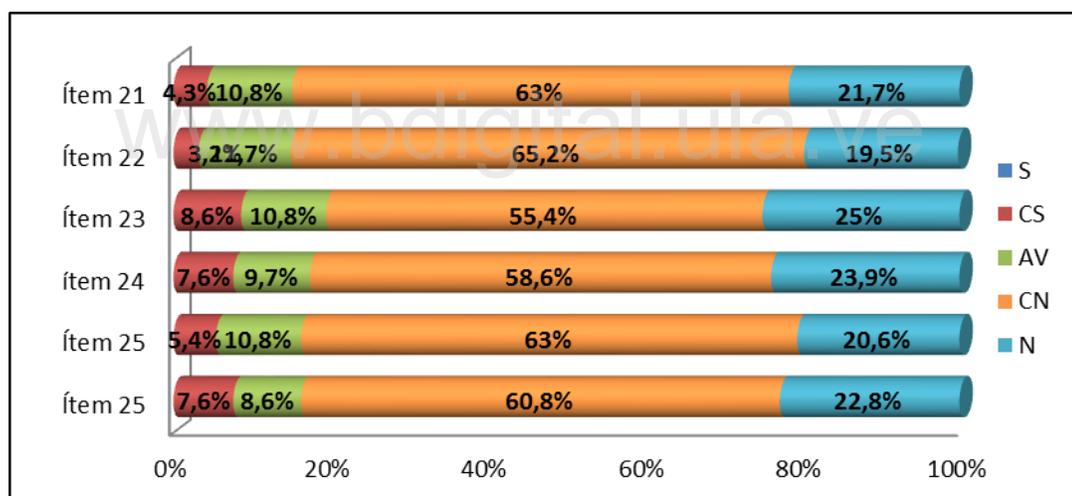
Concretamente las relaciones entre sus compañeros, los resultados reflejan que medianamente el gerente Impulsa las buenas relaciones con los compañeros brindándole apoyo para la satisfacción en el trabajo. En tal sentido, deberá tener buenas relaciones con los compañeros amigables que brinden apoyo lleva a una satisfacción en el trabajo, para que se ayuden mutuamente en la realización de sus tareas laborales y así alcanzar el éxito esperado.

**Tabla 4**

**Dimensión: Factores motivacionales. Resultados obtenidos en los indicadores: Estimulo, Reconocimiento, Trabajo en sí mismo**

Nº	Descripción	S		CS		/ V		C N		N		Total	
		fa	%	Fa	%	Fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
21	Desarrolla acciones positivas en sus trabajadores, para desenvolverse eficazmente de sus labores,	-	-	4	4.3	10	10.8	58	63	20	21.7	92	100
22	Estimula a los empleados para el mejor desempeño en su trabajo	-	-	3	3.2	11	11.7	60	65.2	18	19.5	92	100
23	Reconoce el conocimiento en profundidad de sus trabajadores en las tareas realizadas	-	-	8	8.6	10	10.8	51	55.4	23	25	92	100
24	Valora el desempeño del talento humano a través del reconocimiento de sus labores	-	-	7	7.6	9	9.7	54	58.6	22	23.9	92	100
25	Valora el desempeño del talento humano a través del reconocimiento de sus labores.	-	-	5	5.4	10	10.8	58	63	19	20.6	92	100
26	Se identifica con cualidades para enfrentar retos, compromisos en la empresa	-	-	7	7.6	8	8.6	56	60.8	21	22.8	92	100

**Fuente:** cálculos basados en las respuestas del instrumento aplicado. Terán (2018)



**Gráfico 4. Variable: Desempeño laboral. Dimensión: Factores motivacionales.** Fuente: Elaborado con datos obtenidos en la tabla 4. Terán (2018)

### Análisis de resultados

En relación al ítem 21, el 63% expresó que Casi Nunca desarrolla acciones positivas en sus trabajadores para desenvolverse eficazmente de sus labores, el 21.7% Nunca y el 10.8 Algunas Veces y solo el 4.3% casi siempre. Sin embargo, Robbins, (207, p.402) los estímulos “son un conjunto de acciones que desarrolla el gerente para generar una reacción positiva en

sus trabajadores, que permita desenvolverse en el desempeño de sus labores, propiciando un clima de confianza entre ellos”. Siendo una prioridad que el gerente ejecute acciones tendientes a lograr en los empleados la ejecución efectiva y eficaz de las tareas asignadas.

Interpretando el ítem 22, se tiene que el 65.2% Casi Nunca estimula la motivación en los empleados para el mejor desempeño en su trabajo, el 19.5% Nunca, el 11.7% Algunas Veces y el 3.2% Casi Siempre. Resultados que son adversos a lo planteado por Chiavenato, (2013, p.108) los estímulos en el contexto del clima laboral o empresarial “es la motivación que recibe la persona que lo guía a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de un trabajo sino que también pueden ser de su familia, amigos, colegas, entre otros”.

Con respecto al ítem 23, el 55.4% expresó que Casi Nunca reconoce el conocimiento en profundidad de sus trabajadores en las tareas realizadas, el 25% Nunca y el 10.8% Algunas veces y solo el 8.6% casi siempre. No obstante, Lowen, (2010, p.77) refiere “el reconocimiento expresa el conocimiento en profundidad de algunas personas”. De manera que, el gerente de la empresa deberá reconocer el trabajo que realizan los empleados en función de valorar su desempeño.

En el ítem 24, las respuestas de los informantes se ubicaron en un 58.6% Casi Nunca valora el desempeño del talento humano a través del reconocimiento de sus labores, el 23.9% Nunca, el 9.7% expresó que Algunas Veces y solo el 7.6% Casi Siempre lo hacen. Perspectivas que no se vinculan con lo referido por Ezpeleta, (2011, p.128), refiere el reconocimiento “se enraíza en el carácter abierto de la realidad humana, se especifica en la dimensión del encuentro interhumano como encuentro favorable”. En virtud de ello, es una necesidad que los directivos de la empresa reconozcan las labores desempeñadas por los trabajadores para que tengan ambientes favorables

Al interpretar las respuestas del ítem 25, el 63% expresan que Casi Nunca promueve el trabajo en sí mismo como factor motivacional para lograr una transformación, el 20.6% Nunca, el 10.8 % Algunas veces y solo el 5.4% Casi Siempre lo hacen. Sin embargo, Lowen, (2010, p.177) refiere el trabajo en sí mismo “empieza con la auto observación íntima de sí mismo; es un medio práctico para lograr una transformación radical, conocer y observar son diferentes, muchos confunden la observación de si con el conocer”.

Al interpretar el indicador trabajo en sí mismo, ítem 26, se consideró que el 60.8% Casi Nunca se identifica con cualidades para enfrentar retos, compromisos en la empresa, el 22.8% Nunca, el 8.6 Algunas Veces y solo el 7.6 % Casi Siempre lo hace. Sin embargo Martínez, (2010, p.141), explica “es la identificación que hace el ser humano de sus cualidades para enfrentar retos, compromisos en el contexto en el cual se desenvuelve”. A tal efecto, es necesario que los directivos de la empresa en estudio orienten a los trabajadores para que se identifiquen sus cualidades a fin de enfrentar retos que puedan presentarse en el desarrollo de sus funciones.

**Discusión de resultados. Dimensión: Factores motivacionales. Resultados obtenidos en los indicadores: Estímulo, Reconocimiento, Trabajo en sí mismo.**

Conviene destacar, que los factores motivacionales, el enmarcado en el desempeño laboral, para los trabajadores de la empresa Cemento Andino S.A, constituye un conocimiento esencial continuo, en el mejoramiento del servicio prestado. Sin embargo, los resultados encontrados reflejan ser con una tendencia escasa pues casi nunca estimulan, no reconocen ni orientan a los trabajadores para que estos se sientan satisfechos con las labores realizadas.

Al visualizar la apreciación que tienen encuestados en relación al estímulo de los trabajadores de la empresa en estudio, de acuerdo con los resultados escasamente el gerente desarrolla acciones positivas en sus

trabajadores, para desenvolverse eficazmente de sus labores. Generando controversias, el gerente debe crear acciones positivas en sus trabajadores, que permitan desenvolverse en sus labores, propiciando un clima de confianza entre ellos.

Concretamente, en el indicador reconocimiento las respuestas de los informantes demostraron ser escaso, es decir casi nunca reconoce el conocimiento en profundidad de los trabajadores en las tareas realizadas: generando una limitante para el reconocimiento del conocimiento en profundidad que tienen los trabajadores, para contribuir con los trabajadores eficientemente.

Por último, el indicador Trabajo en sí mismo, los resultados demuestran que escasamente el gerente promueve el trabajo en sí mismo como factor motivacional para lograr una transformación. Convirtiéndose en un obstáculo para orientar a los trabajadores a fin de que realicen el auto observación íntima de sí mismo; lo cual es un medio práctico para lograr una transformación radical, conocer y observar son diferentes, muchos confunden la observación de si con el conocer.

### **Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la empresa Cemento Andino, S.A.**

Al realizar el análisis crítico reflexivo del clima organizacional en la satisfacción laboral se señala que en el contexto de la gerencia contemporánea, el ambiente organizacional incide profundamente en los trabajadores que prestan sus servicios para contribuir al logro de los propósitos establecidos. A tal efecto es de prioridad mejorar los tipos de clima autoritario, coercitivo en función de que representen una fortaleza en las empresas, y así los gerentes tengan como elemento clave en su accionar, al talento humano, fortalecido y preparado para alcanzar altos niveles de productividad laboral y de esa forma sentir satisfacción por las funciones realizadas.

En virtud de ello, se reconoce que al mejorar estos tipos de clima el gerente están íntimamente relacionadas con la parte humana, lo que va a permitir que haya la empatía entre la gerencia y los equipos operativos para hacer que en la organización se consolide la eficiencia, sin dejar a un lado los elementos incidentes del clima como motivación, involucramiento y resolución de conflicto laborales; convirtiéndose en una fortaleza para crear un ambiente idóneo en las organizaciones.

Bajo la perspectiva anterior, puede decirse que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral de los trabajadores por cuanto un clima de paz, armonía contribuye en la mejor ejecución de funciones, labores que los colaboradores deberán ejecutar en la empresa, a fin de contribuir con el logro de metas empresariales establecidas. De manera que, al tener un clima organizacional de armonía, tranquilidad en esa medida se sentirán satisfechos por el aporte a su empresa que están ofreciendo.

Específicamente, la incidencia del clima organizacional con respecto a la satisfacción laboral, radica en la gerencia de la empresa en estudio, requiere unir voluntades para ofrecer al trabajador un clima organizacional efectivo donde puedan realizar sus función en un clima de confianza y armonía para lograr que sus colaboradores logren la satisfacción de sus labores a través de la consideración, el respeto y participación de todos.

En este escenario, se reconoce que en las organizaciones, satisfacción laboral tiene un aspecto incidente en los factores higiénicos y motivacionales del gerente, el cual se deberá tomar en consideración para sensibilizar a los empleados como estrategia, llegar a acuerdos y así obtener aportes operativos que se necesitan en la empresa para alcanzar la eficacia organizacional.

Bajo la perspectiva planteada, se ratifica la total incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la empresa Cemento Andino, S.A. por cuanto, influyen elementos en el contexto organizacional ya sea la estructura, las emociones y la

responsabilidad, para que los empleados se desenvuelvan, interactúen el eficazmente, bajo un estado emocional positivo o placentero como resultado de la percepción subjetiva de las experiencias laborales. Y en esa medida, se sientan satisfechos por la tarea que ejecute.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizando el presente estudio se elaboran las conclusiones y recomendaciones; en correspondencia con los objetivos planteados a partir de los resultados alcanzados. De igual forma, las recomendaciones como aporte a la empresa cemento Andino S.A, donde se realizó el estudio. En este escenario se establece:

#### **Conclusiones**

Al determinar el clima organizacional del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A, para efecto de éste estudio, se corresponden con los tipos de clima y elementos incidentes, específicamente los tipos de clima están relacionados con autoritario, coercitivo, controlador, persuasivo. Con respecto a los elementos incidentes del clima se enmarcan en motivación, involucramiento y conflicto.

Precisando los tipos de clima en la empresa Cemento Andino S.A, las respuestas de los informantes, ratifican que medianamente tiene presencia activa en los trabajadores: el clima autoritario, coercitivo, controlador, persuasivo acorde con las exigencias actuales, convirtiéndose en una debilidad para el desempeño laboral que limita el éxito para convertirse en verdaderos gerentes.

En función resultados obtenidos, los elementos del clima organizacional son escasos en los trabajadores es decir: casi nunca se observa la motivación, involucramiento y algunas veces se resuelve conflictos,

existiendo limitaciones para que estos elementos sean realizados por los gerentes en condiciones óptimas, con responsabilidades propias en el desarrollo de funciones y tareas asignadas.

En relación al segundo objetivo, caracterizar los factores de la satisfacción laboral en el personal del área de Recursos Humanos de la empresa Cemento Andino, S.A; enmarcados en factores higiénicos como como condiciones de trabajo, salario, relaciones entre sus compañeros; acciones que se deben cumplir en toda empresa. Específicamente, de acuerdo a la cuantificación de los resultados escasamente tiene presencia activa en los trabajadores, generando obstáculos para llevar a cabo el desempeño laboral acorde con las exigencias actuales.

Con respecto a los factores motivacionales del desempeño laboral enmarcados en: estímulo, reconocimiento, trabajo en sí mismo, de acuerdo con los resultados reflejados presenta una tendencia escasa a realizarse con efectividad estos factores, trayendo como consecuencia, debilidades en el desempeño de la ejecución de actividades empresariales, siendo una limitante para lograr la productividad acorde con las exigencias de la empresa Cemento Andino S.A.

A tal efecto, los resultados ratifican la preocupación de los informantes al reconocer que los tipos y elementos del clima organizacional no se asume desde la visión del desempeño laboral, presentando una tendencia mediana a baja a desarrollarse; considerándose que es fundamental consolidarlas para lograr altos niveles de productividad laboral.

Finalmente, se concluye que las variables estudiadas, presentan debilidades, en el clima organizacional, por cuanto, las dimensiones: Tipo y elementos del clima presentan tendencias medianas y escasas lo cual requiere ser mejorada, asimismo, los factores higiénicos y motivacionales presentan tendencias escasa a desarrollarse convirtiéndose en una limitante para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades en la empresa Cemento Andino S.A. Siendo necesario que los directivos busque

alternativas que permitan lograr eficientemente un desempeño laboral que garantice el logro de los objetivos institucionales

## **Recomendaciones**

Luego de las conclusiones a las que llego la investigación, se recomienda a los trabajadores de la empresa Cemento Andino S.A., las siguientes:

Apoyar estudios, indagaciones, investigaciones en el contexto universitario delimitados de la universidad “Los Andes”, por considerar que cada experiencia va a generar un aprendizaje útil a la vida de los estudiantes de posgrado y a la consolidación profesional de los trabajadores en sus diferentes tareas ejecutadas.

Presentar a la Presidencia de la de la empresa Cemento Andino S.A, los resultados alcanzados con este estudio para que sirvan de insumos los datos, a fin de que los trabajadores auto-reflexionen en la toma de conciencia que implica la acción de conducir la organización hacia el éxito esperado.

Propiciar mesas de trabajo con los actores involucrados en este estudio, para que interpreten los tipos y elementos del clima organizacional desde la perspectiva de los gerentes y trabajadores.

Promover procesos motivadores a los trabajadores de la empresa Cemento Andino S.A, para garantizar que el desempeño laboral se asuma a partir del desarrollo de tipos y elementos del clima organizacional constituyendo ésta una fortaleza del servicio prestado.

Propiciar encuentros socializadores que respondan a la finalidad de análisis e interpretación de la esencia de los factores higiénicos y motivacionales del desempeño laboral.

Realizar talleres teórico-prácticos relacionados con los tipos de clima y elementos del clima organizacional, fortaleciendo de esta manera los factores higiénicos y motivacionales del desempeño laboral, para ejecutar

las actividades con eficacia y eficiencia en el logro de altos niveles de productividad empresarial.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abajo, F. J. (2011). La resolución de conflictos en el ámbito escolar. Disponible: <http://www.rionegro.com.ar/arch200110/o30g01.html>. [Consulta: 2011, diciembre]
- Alles M. (2010). Desarrollo Organizacional basado en competencias. Editorial Granica. México.
- Arias (2008) El Proyecto de Investigación en Ciencias Sociales. 2º Edición. Editorial Eduven S.A. Caracas Venezuela.
- Arnold, p, (2011). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23.
- Balestrini (2008) El Proyecto de Investigación. 4ta Edición. Buenos aires Argentina.
- Brunet L. (2011) clima organizacional". El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Busot (2009) Metodología de la investigación Educativa. 5º Edición. Editorial Mc-Graw-Hill. México D.F.
- Chacín (2016) "Factores del Clima organizacional en el Organismo de Seguridad Cuerpo de Bomberos." Trabajo de grado de Magister en Derecho del Trabajo, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Cabimas Estado Zulia
- Chávez, A (2009) Investigación Educativa. 3ra Edición. Editorial horizonte. Maracaibo Estado Zulia. Venezuela.
- Chiang Y, (2010) Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos. 5ta Edición. Editorial Grad, S.A.D.E.C.V. México
- Chiavenato (2013) Administración de Recursos Humanos. 6a Edición. Editorial McGraw-Hill México DF.

- Cialdini (2011) Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas de medianas de la V región. Tesis de Magister en la Universidad de Valparaíso. Chile.
- Contreras (2014) "Satisfacción laboral de los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Sucre estado Trujillo" Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Derecho del Trabajo en la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo estado Zulia.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2010) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw-Hill. Médico, D.F.
- Dessler G. (2012). Funciones y Rol en las Instituciones Escolares. 11ª edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Dugarte (2015), relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral Trabajo de grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo estado Zulia.
- Ezpeleta, J. (2011), El trabajo Empresarial y sus condiciones viables. Revista Nueva Antropología, núm. 42, julio 2003, México.
- Faría, T. (2015). Relación entre la Motivación y la Satisfacción Laboral de los trabajadores del Banco Provincial en la subregión Perijá- Trabajo de Grado. Universidad "Rafael María Baralt". Estado Zulia.
- Gollarza (2014) Situaciones laborales y satisfacción laboral de los trabajadores del Puerto Marítimo del Municipio de Maracaibo del Estado Zulia, Trabajo de Grado. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Goncalves (2009) Satisfacción Laboral. Trillas. Sexta Edición. D.F. Prentice Hall.
- Hernández y Otros (2010) Metodología de la Investigación. 4ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F.
- Hodgetts y Altman, (2010). Productividad Organizacional. 9na Edición. Editorial Grad, S.A.D.E.C.V. México.

- Karlinger (2010) La Investigación educativa. 2ª Edición. Editorial Trilla. Cali Colombia.
- Koontz H, (2010) Una perspectiva global y empresarial. 2º Edición. Editorial Prentice –Hall. USA.
- Ley Orgánica del trabajo (2009) Documento Oficial Caracas Venezuela.
- López T, (2012) Guía Práctica de análisis de la ley del trabajo. Ediciones del IESA. Caracas Venezuela.
- Lowen (2010) Gestión de organizaciones. 3era Edición. Editorial Díaz Santos. México DF.
- Martínez, (2010). Actuación y servicio Laboral. 3a Edición. Editorial Popular. S.A. Madrid España.
- Mesa C. (2011) Programa de desarrollo de habilidades gerenciales Revista Nueva Antropología, núm. 42, julio 2003, México.
- Ministerio del poder Popular para el Trabajo (2014) Caracas Venezuela
- Newstrom D. (2010) Funciones Gerenciales. 2da edición. Editorial McGraw-Hill.
- Piña (2014) “Clima organizacional y satisfacción laboral de la Empresa “Agua Mineral San Sebastián” Trabajo de grado de Magister en Gerencia Empresarial, en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt”.
- Ramírez (2006) La investigación social.2º Edición. Editorial Alfa. Caracas Venezuela.
- Robbins S (2010) Comportamiento Organizacional. 5a Edición. Editorial. Prentice-Hall. USA.
- Romero (2010:29) “la motivación al Logro. 6ta Edición. Editorial Graficas Mérida. Estado Mérida. Venezuela.
- Rosas (2006) El Rendimiento Académico Escolar. 2º Edición. Editorial Eduven S.A. Caracas Venezuela.

- Sabino (2008) Metodología de la Investigación. Editorial Santillana. Caracas Venezuela.
- Sánchez (2014) "Satisfacción laboral y condiciones de trabajo de los trabajadores del Puerto Marítimo, Trabajo de Grado. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Municipio de Maracaibo del Estado Zulia.
- Sánchez, (2009) Metodología de la Investigación. 2º Edición. Editorial Eduven S.A. Caracas Venezuela.
- Serrano (2008) LA Investigación Educativa. 2º Edición. Editorial D'artagan. Madrid España.
- Stoner (2011) Administración. 6a. Edición. México: Editorial Pearson.
- Tamayo y Tamayo (2009) El proceso de la Investigación Científica Escolar. 2º Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México D.F.
- Tamayo y Tamayo M (2012) Metodología de la Investigación. México: McGraw–Hill Interamericana.
- Valdés, C. (2008). La motivación. Consultado el 12 de noviembre de 2013, de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>
- Vásquez (2015) "Clima organizacional y condiciones laborales en el instituto universitario del sector público: trabajo de grado de Magister en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia.
- Velázquez L (2010), Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Editorial Ideas Propias. España.

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A  
CUESTIONARIO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CUESTIONARIO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:** Abg. Natividad Terán

Trujillo, enero del 2017

Trujillo, enero del 2017

Estimado Colega:

El cuestionario que se presenta tiene como finalidad recoger información sobre: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A.** Dada la importancia de la investigación, se le agradece la mayor sinceridad en la elección de las respuestas en cada una de las preguntas presentadas. La información será tratada en forma confidencial y tendrá valor a fin del estudio que se realiza.

- Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (x) la opción que refleja su opción según la escala
- Asegúrese de responder cada uno de los ítems
- Responda cada ítem como si fuera una situación de la vida real.

La escala a utilizar será la siguiente:

- 5= N = Nunca
- 4= CN = Casi Nunca
- 3= (S) Siempre
- 2= (AV) Algunas Veces
- 1= (N) Nunca

Atentamente

Abg. Natividad Terán



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**  
**TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de interrogantes en relación a: **Clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A,** Marca con una (X) la alternativa que más se adapta a tu conocimiento sobre el tema

**Escala:** S= Siempre CS= Casi Siempre AV= Algunas Veces  
CN = Casi Nunca N = Nunca

Ítems	Como Gerente de la Empresa Cemento Andino, con qué frecuencia Ud.	Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
	<b>Variable: Clima Organizacional</b> <b>Dimensión:</b> Tipo de clima <b>Indicador:</b> Autoritario					
1	Demuestra responsabilidad imponiendo directrices con firmeza en los trabajadores					
2	Genera clima autoritario imponiendo órdenes para que los trabajadores cumplan a cabalidad					
	<b>Coercitivo</b>					
3	utiliza la amenaza como medida de violencia para condicionar el comportamiento de los trabajadores					
4	Aplica la fuerza para cambiar las actitudes de los miembros de una organización.					
	<b>Controlador</b>					
5	Controla actividades empresariales, utilizando procedimientos determinados, para someter al personal					

6	Implementa condiciones favorables que permitan la correcta operatividad de la empresa				
	<b>Persuasivo</b>				
7	Ejerce influencia en el personal basada en creencias, actitudes, para mejorar su comportamiento				
8	Implementa habilidades que permite convencer a los trabajadores en la ejecución de sus tareas				
	<b>Dimensión: Elementos incidentes del clima Indicador: Motivación</b>				
9	Motiva a los trabajadores para que se esfuercen hacia el logro de metas organizacionales,				
10	Impulsa a los empleados para que se motiven a realizar determinada tareas institucionales				
	<b>Involucramiento</b>				
11	Orienta a los empleados a sumergirse en sus labores, para que inviertan tiempo en el trabajo.				
12	Promueve acciones para registrar altos niveles de desempeño, productividad, eliminado el ausentismo				
	<b>Conflicto</b>				
13	Resuelve conflictos suscitados en los trabajadores a su cargo en el mejoramiento de las relaciones humanas				
14	Promueve el diálogo para resolver el conflicto que afecta negativamente a los trabajadores				
	<b>Variable Satisfacción Laboral Dimensión: Factores higiénicos Indicador: Condiciones de trabajo</b>				
15	Promueve acciones en los empleados para mejorar ambiente de trabajo en el bienestar personal				
16	Mejora factores ambientales que afectan a los trabajadores en la ejecución de sus funciones				
	<b>Dimensión: Factores motivacionales Indicador Salario</b>				

17	Apoya a los trabajadores en el logro de la remuneración justa, por la prestación de sus servicios				
18	Ayuda a los empleados a conseguir remuneraciones bonificaciones habituales, valorando el trabajo realizado				
	Relaciones entre compañeros.				
19	Impulsa las buenas relaciones con los compañeros brindándole apoyo para la satisfacción en el trabajo				
20	Demuestra comportamiento adecuado para satisfacer al empleado incrementando el buen desempeño,				
	<b>Dimensión:</b> Factores motivacionales <b>Indicador</b> Estimulo				
21	Desarrolla acciones positivas en sus trabajadores, para desenvolverse eficazmente de sus labores,				
22	Estimula la motivación en los empleados para el mejor desempeño de en su trabajo,				
	Reconocimiento				
23	Reconoce el conocimiento en profundidad de sus trabajadores en las tareas realizadas.				
24	Valora el desempeño del talento humano a través del reconocimiento de sus labores.				
	El trabajo en sí mismo				
25	Promueve el trabajo en sí mismo como factor motivacional para lograr una transformación.				
26	Se identifica con cualidades para enfrentar retos, compromisos en el contexto de la empresa				

**ANEXO B**

**GUÍA DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**GUÍA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DEL PERSONAL DE ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA  
CEMENTO ANDINO, S.A.**

**Autora:** Abg. Natividad Terán.

Valera, enero del 2017



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

Estimado (a):

---

Con la finalidad de desarrollar la investigación denominada: **CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A**, se ha diseñado un cuestionario para recolectar información correspondiente a la variable de estudio. En este sentido, la colaboración consiste en evaluar el instrumento tomando en cuenta la pertinencia de cada pregunta y redacción de las mismas.

Al agradecer su valiosa colaboración y cualquier información que pueda ofrecer para la culminación de la investigación, se despide de Usted.

Atentamente,

---

Abg. Natividad Terán.

### **Identificación del experto**

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Institución donde labora \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

Título de Postgrado \_\_\_\_\_

### **1. Título de la investigación**

Clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal de área de recursos humanos de la empresa cemento andino, S.A

### **2. Objetivos del estudio**

Analizar el clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal de área de Recursos Humanos de la empresa Cemento Andino, S.A.

#### **Objetivos específicos**

Determinar el clima organizacional del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S.A

Caracterizar los factores de la satisfacción laboral en el personal del área de Recursos Humanos de la empresa Cemento Andino, S.A

Establecer la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral en el personal administrativo de la empresa Cemento Andino, S.A

### **3. Variables que se pretenden medir**

Clima organizacional y satisfacción laboral

#### 4. Dimensiones e indicadores

Dimensión	Indicadores
Tipo de clima	-Autoritario -Coercitivo -Controlador -Persuasivo
Elementos incidentes del clima	-Motivación -Involucramiento -Conflicto
Factores higiénicos	- Condiciones de trabajo - Salario - Relaciones entre compañeros
Factores motivacionales	-Estimulo -Reconocimiento -El trabajo en sí

**5. Evaluación específica del instrumento:** Clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento Andino, S. A,

Indicadores	Pertinencia						Tipo de pregunta		Redacción		Pertinencia		
	Items	Objetivo Variable Indicador						SI	NO	SI	NO	SI	NO
		SI	NO	SI	NO	SI	NO						
Autoritario	1												
	2												
Coercitivo	3												
	4												
Controlador	5												
	6												
Persuasivo	7												
	8												
Motivación	9												
	10												
Involucramiento	11												
	12												
Conflicto	13												
	14												
Condiciones de trabajo	15												
	16												
Salario	17												
	18												
Relaciones entre compañeros	19												
	20												
Estimulo	21												
	22												
Reconocimiento	23												
	24												
El trabajo en sí	25												
	26												

6.1. En las líneas generales, considera que los indicadores de la variable: Clima organizacional y satisfacción laboral, están inmersos en el contexto teórico:

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

6.2. ¿Los ítems miden la variable señalada?

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

6.3. ¿El instrumento diseñado permite alcanzar los objetivos de la investigación?

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

6.4. El instrumento: ¿Clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa Cemento S.A?

\_\_\_\_\_ Válido \_\_\_\_\_ No Válido

7. Recomendaciones acerca del instrumento elaborado

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Prof.

**ANEXO C**

**ACTA DE VALIDACIÓN**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Juan Pablo Valera Hector, portador (a) de la cédula de identidad N° 18925074, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado el instrumento elaborado por la **Abg. Natividad Terán**, portadora de la Cédula de Identidad N° V- 19.271.620, el cual permitirá recolectar información para desarrollo la investigación: Clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos humanos de la empresa cemento andino, S. A.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

Firma

C.I. N°

18925074



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, Jamileth E. Viehna M., portador (a) de la cédula de identidad N° 11.133.837, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado el instrumento elaborado por la **Abg. Natividad Terán** Portadora de la Cédula de Identidad N° **V-19.271.620**, el cual permitirá recolectar información para desarrollo la investigación: Clima organizacional en el logro de la satisfacción laboral del personal de área de recursos humanos de la empresa cemento andino, S. A.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

Firma   
C.I. N° 11.133.837.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, Yelitza B. Matorano portador (a) de la cédula de identidad  
N° 12940324, en calidad de experto certifico por medio de la presente  
que he validado el instrumento elaborado por la **Abg. Natividad Terán**,  
Portadora de la Cédula de Identidad N° V- **19.271.620**, el cual permitirá  
recolectar información para desarrollo la investigación: Clima organizacional  
en el logro de la satisfacción laboral del personal del área de recursos  
humanos de la empresa cemento andino, S. A.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

Firma

[Firma]  
C.I. N° 12940324

**ANEXO D**  
**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO**

**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL  
CUESTIONARIO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S. A**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:** Abg. Natividad Terán

Trujillo, enero del 2017

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	
<b>1</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	125	
<b>2</b>	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	123
<b>3</b>	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	122
<b>4</b>	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	113
<b>5</b>	4	4	3	3	4	4	5	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	109	
<b>6</b>	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	105
<b>7</b>	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	3	103	
<b>8</b>	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	3	4	5	3	5	4	5	103	
<b>9</b>	5	5	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	5	2	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	96	
<b>10</b>	4	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	96	
<b>11</b>	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	92
<b>12</b>	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	93	
<b>13</b>	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	87	
<b>14</b>	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	4	4	82	
<b>Σ</b>	60	55	54	60	56	56	57	54	56	55	55	56	55	52	53	56	57	57	54	54	57	59	55	54	56	56	1449	
<b>X</b>	4.29	3.93	3.86	4.29	4.00	4.00	4.07	3.86	4.00	3.93	3.93	4.00	3.93	3.71	3.79	4.00	4.07	4.07	3.86	3.86	4.07	4.21	3.93	3.86	4.00	4.00	103.50	
<b>S<sup>2</sup></b>	0.49	0.49	0.55	0.49	0.71	0.71	0.64	0.41	0.57	0.64	0.49	0.43	0.92	0.49	1.03	0.57	0.64	0.49	0.84	0.84	0.49	0.60	0.49	0.84	0.43	0.57	171.25	
<b>S</b>	0.70	0.70	0.74	0.70	0.85	0.85	0.80	0.64	0.76	0.80	0.70	0.65	0.96	0.70	1.01	0.76	0.80	0.70	0.91	0.91	0.70	0.77	0.70	0.91	0.65	0.76	13.09	

$$t = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2}{Sr^2} \right]$$

$$rtt = \frac{26}{26-1} \left[ 1 - \frac{15.87}{171.25} \right]$$

rtt= 0,



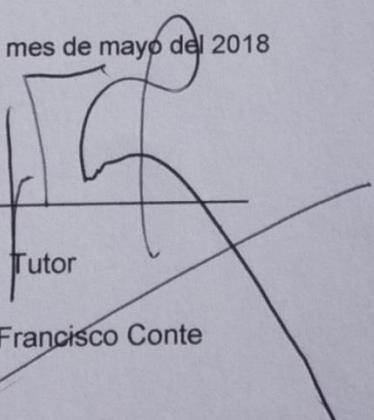
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

Trujillo, 4 de Mayo del 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Jose Francisco Conte , titular de la cédula de identidad N° V- N° V- 5.759.413 , en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CEMENTO ANDINO, S.A**", presentado por la Ciudadana Natividad del Carmen Terán Viloría, titular de la cédula de identidad N° V-19271.620, para optar al título de **Especialista en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial**, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública correspondiente y evaluación correspondiente por parte del jurado evaluador que se designe.

En la ciudad de Trujillo a los (04) días del mes de mayo del 2018



Tutor

Dr. José Francisco Conte