



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
SECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS  
AGENCIAS DE AUTOMOVILES: BELO HORIZONTE-  
MINAS GERAIS - BRASIL**

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como  
requisito previo para Optar al Título de Magister Scientiae en Administración,  
Mención Gerencia

**Autor:** Adm. Hilario Alonso Gonzalez Junior

**Tutor:** Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, Octubre 2020

**C.C. RECONOCIMIENTO-NO COMPARTIR**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres Marly e Hilario  
por darme la vida, por darme amor y  
por darme la oportunidad de vivir.

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

## RECONOCIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de culminar mis estudios de maestría en la prestigiosa Universidad de los Andes de Venezuela.

A mi madre Marly, por acompañarme en cada momento de mi vida personal y profesional, que sus consejos me han llevado por el camino del bien y, desde el cielo, continua cuidándome y bendiciéndome.

A mi padre Hilario, por ser el gran padre, el gran mentor, que cualquier hijo quisiera tener, has sido mi apoyo para emprender cada proyecto, mi guía, gracias papá.

A mi tutor Rolando, por sus sabios consejos y orientaciones, que han hecho posible culminar esta tesis.

A mi familia, todos ustedes han sido una parte especial de mi vida y de mi hogar, dios les bendiga.

A mis amigos, todos ustedes más que amigos, son mis hermanos, y me han sabido escuchar cuando lo he necesitado, muchas gracias.

**Hilario Alonso Gonzalez Junior**

# ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>II</b>
<b>Índice General</b>	<b>III</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>10</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
Planteamiento del Problema	10
Objetivos de la Investigación	13
Justificación de la Investigación	13
Limitaciones de la Investigación	15
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	23
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>46</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>46</b>
Tipo de Investigación	46
Diseño de la Investigación	47
Población y Muestra	47
Técnicas de Recolección de Datos	48
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>50</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>69</b>
LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE AUTOMÓVILES DE BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS - BRASIL	69
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>95</b>

<b>ANEXOS A. CUESTIONARIO</b>	<b>96</b>
ANEXO A-1 [Cuestionario Clima Organizacional Español]	97
ANEXO A-2 [Cuestionario Clima Organizacional Portugués]	100
<b>ANEXO B. GRÁFICOS DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO</b>	<b>103</b>
ANEXO B-1 [Puesto de trabajo: el trabajo está bien organizado]	104
ANEXO B-2 [Puesto de trabajo: las funciones y responsabilidades están bien definidas]	105
ANEXO B-3 [Puesto de trabajo: las actividades en el trabajo están bien distribuidas]	106
ANEXO B-4 [Puesto de trabajo: en el puesto de trabajo puedo desarrollar correctamente mis habilidades]	107
ANEXO B-5 [Puesto de trabajo: recibo información de mi desempeño en el puesto de trabajo que ocupo]	108
ANEXO B-6 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo]	109
ANEXO B-7 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor soluciona los problemas de manera eficaz]	110
ANEXO B-8 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor asigna adecuadamente las funciones]	111
ANEXO B-9 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor toma las decisiones con la participación de los colaboradores de la Unidad de trabajo]	112
ANEXO B-10 [Dirección de la unidad de trabajo: El supervisor informa a los colaboradores de los asuntos que afectan en el trabajo]	113
ANEXO B-11 [Ambiente de trabajo: las relaciones con los compañeros son cordiales]	114
ANEXO B-12 [Ambiente de trabajo: existe colaboración entre los compañeros de trabajo para realizar las tareas]	115
ANEXO B-13 [Ambiente de trabajo: forma parte de un equipo de trabajo]	116
ANEXO B-14 [Ambiente de trabajo: se puede opinar con facilidad en el trabajo]	117
ANEXO B-15 [Ambiente de trabajo: el ambiente de trabajo es estresante]	118
ANEXO B-16 [Comunicación en el trabajo: la comunicación en el trabajo es adecuada]	119
ANEXO B-17 [Comunicación en el trabajo: hay una buena comunicación con el supervisor]	120
ANEXO B-18 [Comunicación en el trabajo: los colaboradores reciben la información necesaria a fin de hacer bien el trabajo]	121
ANEXO B-19 [Comunicación en el trabajo: conoce los trabajos que realizan las otras unidades de la empresa]	122
ANEXO B-20 [Comunicación en el trabajo: existe una coordinación con las otras unidades de la empresa]	123
ANEXO B-21 [Condiciones del trabajo: las condiciones de trabajo son seguras]	124
ANEXO B-22 [Condiciones del trabajo: las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas]	125
ANEXO B-23 [Condiciones del trabajo: las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo]	126
ANEXO B-24 [Condiciones del trabajo: las tecnologías de la información facilitan el desarrollo del trabajo]	127
ANEXO B-25 [Condiciones del trabajo: los recursos (materiales, papelería, entre otros) usados son adecuados]	128
ANEXO B-26 [Formación académica: la empresa le proporciona la formación necesaria para realizar su trabajo]	129
ANEXO B-27 [Formación académica: la formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo]	130
ANEXO B-28 [Formación académica: tiene una formación continua en el trabajo]	131
ANEXO B-29 [Formación académica: la empresa promociona la formación académica]	132

ANEXO B-30 [Formación académica: recibe cursos de formación en la empresa]	133
ANEXO B-31 [Mejoras en el trabajo: la mejora de la calidad de los servicios es prioridad en la empresa]	134
ANEXO B-32 [Mejoras en el trabajo: existen iniciativas de mejoras continuas]	135
ANEXO B-33 [Mejoras en el trabajo: participa en la identificación de posibles mejoras en el desarrollo del trabajo]	136
ANEXO B-34 [Mejoras en el trabajo: se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa]	137
ANEXO B-35 [Mejoras en el trabajo: se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa]	138
ANEXO B-36 [Motivación: se siente motivado para realizar el trabajo]	139
ANEXO B-37 [Motivación: la empresa reconoce las tareas que usted realiza]	140
ANEXO B-38 [Motivación: la empresa reconoce las mejoras que usted realiza en el desempeño de su trabajo]	141
ANEXO B-39 [Motivación: los beneficios laborales son adecuados]	142
ANEXO B-40 [Motivación: la empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar su carrera profesional]	143

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

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	44
TABLA 2. PUESTO DE TRABAJO - INDICADOR 1-5 .....	57
TABLA 3. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS PUESTO DE TRABAJO - INDICADOR 1-5 .....	58
TABLA 4. DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO - INDICADOR 6-10 .....	59
TABLA 5. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO - INDICADOR 6-10 .....	59
TABLA 6. COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO - INDICADOR 11-15 .....	60
TABLA 7. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO - INDICADOR 11-15 .....	61
TABLA 8. AMBIENTE DE TRABAJO - INDICADOR 16-20 .....	61
TABLA 9. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS AMBIENTE DE TRABAJO - INDICADOR 16-20 .....	62
TABLA 10. CONDICIONES DE TRABAJO - INDICADOR 21-25 .....	63
TABLA 11. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS CONDICIONES DE TRABAJO - INDICADOR 21-25 .....	64
TABLA 12. FORMACIÓN ACADÉMICA - INDICADOR 26-30 .....	64
TABLA 13. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS FORMACIÓN ACADÉMICA - INDICADOR 26-30 .....	65
TABLA 14. MEJORAS EN EL TRABAJO - INDICADOR 31-35 .....	66
TABLA 15. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS MEJORAS EN EL TRABAJO - INDICADOR 31-35 .....	67
TABLA 16. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - INDICADOR 36-40 .....	67
TABLA 17. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - INDICADOR 36-40 .....	68

www.bdigital.ula.ve

## RESUMEN



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
SECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

### CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE AUTOMOVILES: BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS - BRASIL

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como requisito previo  
para Optar al Título de la Magister Scientiae en Administración, Mención Gerencia

**Autor:** Adm. Hilario Alonso Gonzalez Junior

**Tutor:** Dr. Rolando Eslava Zapata

San Cristóbal, Octubre 2020

**www.bdigital.ula.ve**

El clima organizacional está vinculado con los sentimientos que tienen las personas respecto a la empresa y al impacto que causa en ellos. El estudio del clima organizacional pone de relieve aquellos aspectos del ambiente de trabajo que la gerencia debe tomar en cuenta a fin de establecer acciones que ayuden a mejorar las condiciones de trabajo de la empresa. Este trabajo tiene por objetivo analizar el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo horizonte, Minas Gerais, Brasil. Para ello, siguiendo un estudio cuantitativo y con la muestra de cuatro agencias de automóviles se aplica un cuestionario estructurado en la escala de Likert cuyos resultados son estructurados con el programa SPSS. Los resultados revelaron que las empresas cuentan un clima organizacional adecuado, lo que supone que, los gerentes están haciendo una labor pertinente a fin de lograr la satisfacción laboral del trabajador.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Agencias de Automóviles, Lineamientos

## INTRODUCCIÓN

El trabajo es uno de los aspectos fundamentales del individuo a través del cual se lograr obtener beneficios personales y económicos que afecten positivamente la calidad de vida. El escenario de las organizaciones está inmerso en una dinámica que las conduce a realizar cambios internos para generar un ambiente de trabajo óptimo para el alcance de los objetivos. Conocer las emociones y elementos internos del empleado respecto al ambiente de trabajo ofrece la oportunidad de analizar las ventajas y deficiencias para impulsar un clima organizacional adecuado.

Comprender las organizaciones es una necesidad de los gerentes a fin de tomar las medidas correctivas y crear las condiciones de cara a mejorar el desempeño de los trabajadores e introducir cambios planificados en el personal. El clima organizacional pasa a ser un aspecto a considerar, dado que, este repercute en el comportamiento de las personas. De hecho, las organizaciones están compuestas por personas que interactúan con el medio ambiente y, van a crear ambientes complejos que definen la personalidad de la organización.

El clima organizacional se ha convertido en los últimos años en un tema de estudio dada su relevancia para mejorar el rendimiento organizacional. El clima organizacional se presenta como un conjunto de factores que están vinculados con el ambiente de trabajo y el desarrollo de las actividades en la organización. a través del estudio del clima organizacional se logra conocer las percepciones de las personas del ambiente de trabajo y los factores que pueden influir en el rendimiento. Las personas viven en ambientes complejos que afectan la conducta y el resultado del trabajo. las empresas deben tratar con inteligencia las expectativas de los empleados con el ambiente de trabajo y las percepciones que llegan a tener de esta.

El estudio del clima organizacional puede revelar posibles fallas en el ambiente de trabajo que deben mejorarse para lograr un mejor desarrollo de las actividades y de los individuos. El estudio del clima organizacional supone identificar los elementos relacionados con la organización, la estructura y el ambiente social, a fin de encontrar evidencias de la interacción que tiene el trabajador con el ambiente laboral y, establecer acciones orientadas a desarrollar las capacidades y satisfacer las necesidades de los empleados.

Las organizaciones son diferentes y tienen características únicas que las diferencian unas de otras; aspectos tales como las políticas organizacionales y los propósitos van a determinar el ambiente interno. Conocer el clima organizacional da una visión sobre los modos de sentir, pensar y actuar del individuo. Las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional, dan luces sobre aquellos aspectos que motivan y determinan el comportamiento de los individuos en el contexto laboral.

Este trabajo tiene por objetivo analizar el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo horizonte, Minas Gerais, Brasil. Para lograr el objetivo propuesto, la tesis se estructuró en cinco capítulos perfectamente diferenciados. El capítulo I expone el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. En el capítulo II se expone el marco teórico, el cual comprende los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y el cuadro de variables. El capítulo III recoge el marco metodológico, el cual comprende el tipo de investigación, el diseño de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos y análisis de datos. El capítulo cuatro expone los resultados de la investigación. El capítulo cinco recoge los lineamientos para la gestión del clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais – Brasil. Finalmente se presentan las conclusiones y las referencias.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

Las organizaciones en la actualidad tienen importantes retos dado los cambios económicos, sociales, tecnológicos, entre otros, que hacen que la dinámica de las empresas se haga más acelerada, lo que las obliga a buscar formas innovadoras para motivar a los trabajadores a fin de que contribuyan al logro de los objetivos. Las organizaciones sean pública o privada se caracterizan por tener ambientes de trabajo variados, en algunos casos positivos y en otros casos negativos. En este sentido, factores tales como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la remuneración y las relaciones interpersonales, son variables que pueden determinar un buen ambiente de trabajo.

**www.bdigital.ula.ve**

Los comportamientos de los seres humanos son complejos y la forma como reaccionan ante determinados ambientes de trabajo pueden determinar su disposición a la productividad y el rendimiento laboral. Al respecto, la gerencia tiene retos importantes en cuanto al desarrollo de políticas y procedimientos que impacten positivamente en la percepción que los empleados puedan tener de la empresa. A pesar que los controles sean necesarios para hacer seguimiento al desarrollo de las actividades en la organización, la gerencia debe apuntar a medidas inteligentes que tenga consecuencias positivas en el trabajador para que le dé valía a la actividad realizada y enriquezca el trabajo desarrollado.

Las agencias de automóviles es un sector comercial muy importante en Belo Horizonte o bien por la inversión económica o bien por el número de empleados que contratan. La legislación laboral de Brasil obliga a las

empresas a pagar a sus trabajadores un salario mínimo; además, existen otros beneficios contractuales, por ejemplo, las comisiones por ventas, en caso de los trabajadores que están vinculados directamente con las ventas o aquellos que protegen la estabilidad laboral del trabajador.

Está en manos de la gerencia realizar las acciones pertinentes a fin de evitar situaciones que influyan negativamente en el clima organizacional, tales como: reglamentos, procedimientos o sanciones. Dependiendo del tamaño de la agencia de automóviles, estas se dividen en tres departamentos fundamentales: ventas, repuestos y administración. Las agencias venden vehículos y los repuestos de las marcas que comercializa; por su lado, el área administrativa la integran los gerentes y los empleados que realizan las diferentes labores administrativas.

Las relaciones laborales que se dan dentro de la empresa son formales claras y, está establecidas en cada puesto de trabajo. La autoridad la ejerce gerentes del área, quien tiene la responsabilidad de hacer que el área funcione correctamente y vigila el cumplimiento y buen desarrollo de las tareas. El conjunto de actividades en el trabajo y las relaciones entre los trabajadores van a configurar el clima organizacional. En el trabajo los trabajadores tienen sentimientos, emociones y actitud al trabajo que van estar influenciadas por la tarea realizada, el trato con los compañeros y en general, por todos aquellos elementos que la empresa controla del ambiente laboral.

Los tiempos cambiantes está haciendo que las empresas se adapten a las nuevas culturas, formas de liderazgo y normas que, a la final, generan cambios en el clima organizacional. Las empresas que hacen caso omiso a la dinámica organizacional corren el riesgo de no lograr vincular las necesidades de los trabajadores con las de la organización. Así, diversidad de variables deben ser controladas, dado que, en caso de no hacerse, tendrá efectos negativos en el desarrollo del sistema organizacional.

El desarrollo de las agencias de automóviles está muy ligado al clima organizacional existente. La dinámica de las agencias hace que las empresas descuiden ciertos aspectos del ambiente de trabajo que permitan optimizar el desempeño de los trabajadores. Los seres humanos son muy complejos y sus reacciones ante el clima organizacional hace que se modifique sus percepciones que tienen de la empresa.

Al momento en que el clima organizacional deje de ser el óptimo los trabajadores, estos expresaran su inconformidad en el rendimiento del trabajo o en las tareas realizadas. El clima organizacional influye en el desempeño laboral y en la satisfacción del trabajador. El deterioro del clima organizacional supone la pérdida de satisfacción del trabajador e ineficiencias en las actividades, lo que pone en peligro el éxito de la empresa.

Un clima organizacional adverso trae problemas con la satisfacción de los trabajadores y las bajas expectativas con respecto al trabajo realizado. Asimismo, puede suponer inconformidad de los trabajadores ante las políticas, el liderazgo o la estabilidad laboral. por lo tanto, los problemas que se generan con la satisfacción laboral pueden estar vinculados con la poca respuesta de la gerencia para mejorar el entorno de la empresa. Por lo expuesto hasta aquí, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

1. ¿Cuál es el estado del arte de la gestión del talento humano?
2. ¿Cuáles son los aspectos teóricos del clima organizacional?
3. ¿Cuáles son las variables del clima organizacional?
4. ¿Cómo es el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais – Brasil?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo horizonte, Minas Gerais, Brasil.

### ***Objetivos Específicos***

1. Explicar el estado del arte de la gestión del talento humano.
2. Describir los aspectos teóricos del clima organizacional.
3. Identificar las variables del clima organizacional.
4. Evaluar el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais - Brasil.
5. Proponer lineamientos para la gestión del clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais - Brasil.

### **Justificación de la Investigación**

Desde el punto de vista académico, esta investigación es un insumo teórico para la comprensión del clima organizacional en las agencias de automóviles; además, a partir de los resultados se pueden desarrollar otras investigaciones que sigan aportando datos importantes de otros sectores empresariales a fin de optimizar la eficiencia de los trabajadores. Los resultados de la investigación suponen un aporte académico relevante dado el carácter internacional del estudio, al incorporar la realidad empresarial de uno de los países económicamente más importantes de la región. Es así como las percepciones de los trabajadores de una empresa brasileña pueden llegar a ser los mismos de una empresa venezolana, de ahí, que la satisfacción laboral, resulta ser una variable a ser considerada por las empresas de aquí y de allá

a fin de asegurar la calidad de las actividades y el ambiente de trabajo adecuado.

Desde el punto de vista metodológico, se pondrá a disposición de la comunidad un estudio científico que cumple con unos parámetros enmarcados en una investigación cuantitativa. De esta manera, estudiando las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional se obtiene una valiosa información que permite conocer el comportamiento de las variables estudiadas y las relaciones existentes con las características de los trabajadores. El estudio, siguiendo un riguroso proceso en el diseño del cuestionario, pretende dar luces de los aspectos que pueden estar afectando el desempeño laboral y las omisiones que está cometiendo la gerencia en el tratamiento de elementos tales como la motivación, el trabajo en equipo, entre otros.

Desde el punto de vista empresarial, se busca despertar la reflexión sobre las condiciones en las cuales el trabajador desempeña su trabajo y considerar el clima organizacional como uno de los elementos determinante de la gestión del talento humano. Asimismo, a partir del trabajo, el grupo de empresas estudiadas puede tomar conciencia de la importancia que tiene el factor humano para el logro de los objetivos empresariales y para tomar decisiones acertadas en materia del clima organizacional. Este trabajo proporciona de herramientas a las empresas para conocer y mejorar el clima organizacional lo cual es una oportunidad para implementar planes de mejoras para lograr un ambiente de trabajo ideal para el desarrollo de las actividades,

Desde el punto de vista social este trabajo busca beneficiar en principio a los trabajadores de las empresas analizadas y de otro lado a los trabajadores de otras empresas, dado que el estudio permitirá tener un panorama de los aspectos que están influyendo en el ambiente laboral. a medida que los trabajadores y los gerentes sean conscientes de los factores que están

determinado el ambiente de trabajo, la gerencia puede establecer estrategias para lograr el compromiso de los empleados. A medida que se conocen las percepciones de los empleados se podrán resolver los posibles conflictos entre los trabajadores a fin de dinamizar positivamente el sector de las agencias de automóviles.

### **Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones están relacionadas con factores externos al desarrollo del estudio y que no son controlables por el investigador. En este trabajo existen limitaciones de tiempo y espacio.

#### ***Tiempo***

Está relacionada con el tiempo disponible para realizar el trabajo, dado que se cuenta con un plazo determinado para realizar el trabajo.

#### ***Espacio***

Está relacionada con el espacio donde se realiza el trabajo, dado que se trabaja con una muestra intencional que se adapta al estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Añaños Zegarra, Gutiérrez Morales y Rengifo Paredes (2017), presentaron un trabajo en la Universidad ESAN de Perú titulado “clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción. Caso peruano”. El trabajo tuvo por objetivo definir la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en pequeñas empresas de la construcción.

A partir de una investigación cuantitativa y utilizando una muestra de 153 trabajadores, se diseñó un cuestionario integrado por sesenta y cinco afirmaciones en la escala de Likert cuyas respuestas fueron tabuladas con el programa SPSS. Los resultados permitieron concluir que las variables estructura, recompensa - riesgo, apoyo, responsabilidad y calor, tienen relación con la satisfacción laboral.

Considerando las variables examinadas, el instrumento de recolección de datos y las hipótesis comprobadas, este trabajo dejó un campo abierto para el desarrollo de otras investigaciones en materia del clima organizacional. Los autores sostienen que es necesario la definición de políticas y procedimientos para la realización de los trabajos; además, se debe establecer un plan de recompensas que incentive al trabajador.

Crespo Bravo (2016) elaboró un trabajo titulado “Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P” en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. El trabajo tuvo por objetivo encontrar la relación entre el clima y el compromiso organizacional con las características personales.

En este sentido, siguiendo un enfoque cuantitativo a fin de probar hipótesis y realizar las mediciones estadísticas pertinentes, se diseñó un instrumento compuesto por 62 variables relacionadas con el clima organizacional y el compromiso organizacional y se aplicó a 80 colaboradores de la empresa. Los resultados permitieron hallar que el estilo de gerencia es una de las variables más importante que influyen en el clima organizacional; asimismo, se encuentra que existe relación entre las características personales y el clima organizacional, por ejemplo, el género. También, se comprueba que existe relación entre las características personales y el compromiso organizacional, por ejemplo, el nivel de puesto y el turno de trabajo.

Por lo expuesto hasta aquí, el trabajo de Crespo Bravo (2016) ofrece evidencias sobre la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional, dando luces sobre las acciones que se deben seguir para lograr mejorar estas variables.

Delgado Luna (2016) presentó un trabajo en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú, titulado “Relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la gerencia regional de salud de Arequipa durante el año 2016”. El trabajo tuvo por objetivo identificar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional del equipo de trabajo de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa.

En la investigación se siguió un enfoque cuantitativo. A una muestra de 71 trabajadores se les aplicó y se aplicaron dos encuestas, la primera para medir la satisfacción laboral integrada por 21 preguntas y la segunda encuesta para medir el clima organizacional conformada por 24 preguntas, ambas encuestas en la escala de Likert de cinco opciones. Los resultados muestran que el nivel de satisfacción se adecuado, así lo demuestran el comportamiento de las variables salario, ascenso o supervisión. En cuanto al clima organizacional también resulta ser adecuado, así lo demuestran el comportamiento de las

variables estilos de aprendizaje, fuerzas motivacional y procesos de comunicación.

El trabajo de Delgado Luna (2016), arroja datos importantes del comportamiento de las variables analizadas del clima organizacional y satisfacción laboral. Las variables analizadas y la metodología utilizada resultan ser un aporte importante para este estudio dado que abre un camino de alternativas para abordar la investigación.

Ibarra Bohórquez (2016) desarrolló un trabajo en la Escuela Politécnica Nacional, Ecuador, titulado “Relación entre la cultura y el clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito”. El trabajo tuvo por objetivo determinar la relación entre el clima y la cultura organizacional en el Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito.

En este sentido siguiendo una investigación de tipo transversal y correlacional, se le aplicó una encuesta a un grupo de 182 trabajadores. La encuesta está dividida en seis ítems a saber: apreciación del esfuerzo en el trabajo, clima organizacional, influencia de la cultura en el clima del puesto, influencia de la cultura en el grupo de trabajo, influencia de la cultura en la organización y datos socio-demográficos. Los datos fueron tabulados con el programa SPSS. Los resultados de la investigación demuestran que el clima organizacional se ve afectada por aspectos tales como: motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales, entre otros; asimismo, se demuestra que existe una buena relación entre el clima organizacional y la cultura organizacional.

El trabajo de Ibarra Bohórquez (2016) es útil porque permite orientar otras investigaciones que versan sobre el tema de estudio, sobre todo, por los conocimientos que se tienen sobre el comportamiento de ciertas variables;

además, por las observaciones realizadas sobre la relación entre cultura y clima organizacional.

Caal Díaz (2015) presentaron un trabajo en la Universidad de San Carlos de Guatemala titulado “Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública”. El trabajo tuvo por objetivo estudiar los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en varias Dependencias Administrativas de una institución pública

Siguiendo un diseño de investigación de tipo descriptivo y no experimental, se aplicó un cuestionario a fin de evaluar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Asimismo, se realizó una prueba de hipótesis para encontrar diferencias significativas con el apoyo de la prueba t. los resultados permitieron concluir que existen debilidades en el clima organizacional en aspectos tales como la comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales; además, la ubicación geográfica es un factor determinante en la satisfacción laboral. También, se comprobó que existe una relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral (Caal Díaz, 2015:84)

El trabajo de Caal Díaz (2015) arroja datos importantes para este estudio considerando las variables que se utilizaron para el análisis y el diseño de la encuesta; además, el abordaje teórico y metodológico deja da luces sobre la forma en que se debe abordar el estudio a fin de hacer recomendaciones que ayuden a superar las falencias en materia del clima organizacional y satisfacción laboral.

Pinto Castro (2015) realizó un trabajo en la Universidad de Costa Rica Titulado “propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)”. El trabajo tuvo por objetivo desarrollar estrategias

para el fortalecimiento del clima organizacional a fin de mejorar la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A.

Para ello, a partir de un trabajo de campo siguiendo un enfoque cuantitativo, se seleccionó una muestra de 60 colaboradores de la Compañía Costarricense del Café S.A. a los que se les aplicó un cuestionario compuesto por 64 afirmaciones en la escala de Likert a fin de conocer la situación del clima organizacional. Los resultados del estudio permiten muestrar que la empresa CAFESA está cumpliendo con los aspectos legales de los trabajadores; sin embargo, tienen descuidadas otras áreas importantes tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la pertinencia y la motivación.

El estudio de Pinto Castro (2015) ofrece aportes importantes dado los hallazgos a que llegaron una vez aplicada la encuesta. Se puede notar que, a partir del análisis de dieciséis dimensiones del clima organizacional, se pudieron detectar aquellas dimensiones que requieren más atención a fin de diseñar un programa de estrategias para mejorar y hacer que la empresa sea más competitiva.

Franco Coffré (2015) desarrolló un trabajo en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador, titulado “Clima organizacional percibido por los profesionales de enfermería del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014”. El trabajo tuvo por objetivo elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional en la institución de salud Hospital Liborio Panchana Sotomayor de la provincia de Santa Elena.

Para ello, siguiendo un enfoque descriptivo y de campo, se aplicó el cuestionario *Organizational Climate Questionarie* elaborado por Litwin y Stinger (1967), el cual está integrado por 9 dimensiones y 50 ítems a una muestra conformada por 46 profesionales de enfermería. Los resultados del estudio muestran que el hospital tiene bien clara su misión, las tareas y las políticas; sin embargo, hay ciertos aspectos del clima organizacional que

deben mejorarse, por ejemplo, la autonomía en el trabajo, la recompensa y la seguridad en el trabajo.

En vista de los resultados obtenidos del estudio de Franco Coffré (2015), queda un campo abierto de investigación en materia de clima organizacional, en el que se evaluaron variables relacionadas con la estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, desempeño, cooperación en el trabajo, conflicto e identidad. Asimismo, por las recomendaciones sugeridas que van desde la realización de capacitaciones hasta la realización de evaluaciones anuales.

Meléndez Narváez (2015) elaboró una investigación en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador, titulada “Relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014”. La investigación tuvo por objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en la Subsecretaría General Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas.

Al respecto, siguiendo una investigación cuantitativa apoyada en una fase explicativa, se aplicó dos encuestas a una muestra de 30 colaboradores. La primera encuesta trata sobre el clima organizacional, la encuesta tipo *Great Place to Work* estaba integrada por 55 ítems, en la que se midieron aspectos tales como credibilidad, respeto, camaradería y orgullo y, la segunda encuesta era para examinar el desempeño laboral compuesta por 24 ítems y evaluaba aspectos tales como cumplimiento, conocimiento del trabajo, disciplina, capacidad de aprendizaje, orientación a resultados y relaciones en la comunicación.

Los resultados permitieron demostrar que el clima organizacional y el desempeño laboral están acoplados a la consecución de los objetivos empresariales; asimismo las variables del clima organizacional no ejercen

ninguna influencia en el desempeño laboral. Los resultados hallados en este trabajo son una fuente información importante por la forma en que se abordó el estudio y los resultados obtenidos a partir de análisis estadísticos aplacados a fin de comprender con mayor profundidad el comportamiento de las variables.

Pérez Tenazoa y Rivera Cardozo (2015) realizaron una investigación en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú, titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013”. El trabajo tuvo por objetivo determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

En este sentido, siguiendo un tipo de investigación descriptiva y correlacional, se aplicaron dos encuestas a una muestra de 107 trabajadores. La primera encuesta para examinar el clima organizacional, tenía 50 variables en la escala de Likert donde 1 representa la opción “siempre” y 5 “nunca”. En cuanto a la encuesta de la satisfacción laboral, se compone de cuatro variables en la escala de Likert siendo 1 la opción “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Los resultados permiten concluir que existe un nivel medio de clima organizacional y satisfacción laboral.

El estudio de Pérez Tenazoa y Rivera Cardozo (2015) ofrece datos importantes sobre el clima organizacional, específicamente en las variables relacionadas con involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y autorrealización.

Prado Álvarez (2015) realizó un estudio en la Universidad nacional de Trujillo, Perú, titulado “Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo”. El trabajo tuvo por objetivo establecer la relación entre el clima

organizacional el desempeño laboral en el personal administrativo de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.

Los autores siguiendo una investigación descriptiva y, trabajando con una muestra de 60 trabajadores se aplicaron dos cuestionarios. El primer cuestionario, sobre el clima organizacional, estaba conformado por 50 ítems y el cuestionario de desempeño laboral, estaba conformado por 23 ítems, ambos en la escala de Likert. Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral; asimismo, a pesar que los trabajadores consideran que existe un clima organizacional aceptable, hay ciertas variables que deben mejorarse, tal es el caso de la autorrealización.

El estudio de Prado Álvarez (2015) ofrece una valiosa información sobre el comportamiento de algunas variables del clima organizacional. tales como: autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Asimismo, el trabajo destaca la importancia de tener un clima organizacional adecuado para mantener a un personal motivado a fin de tener buenos resultados en el desempeño laboral.

## **Bases Teóricas**

### ***Gestión del Talento Humano***

#### ***Concepto de talento humano***

El talento humano en una organización comprende los miembros que la conforman, quienes tienen a en sus manos la responsabilidad de realizar las tareas para lograr los objetivos propuestos (Restrepo Escobar y Arias Vargas, 2015). La gestión del talento humano va a depender de factores tales como la cultura y el clima organizacional; de ahí, que los gerentes deben facilitar que

las personas realicen las tareas de la mejor manera, creando un ambiente propicio para todos los miembros de la organización.

La gestión del talento humano facilita el aprovechamiento de las habilidades y la colaboración de los empleados a fin de alcanzar tanto los objetivos organizacionales; así, la gestión del talento humano supone la aplicación de estrategias que consideren el conocimiento de los empleados y a su vez permita su desarrollo personal en la organización (Benítez, 2005).

En este sentido, la gestión del talento humano implica una gran tarea que va del análisis de los cargos, la selección del personal y los incentivos que se les a los trabajadores. El talento humano comprende factores tales como conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros. De ahí que la gestión del talento humano busca retener al personal con altas capacidades de desempeño y permitirles que se desarrolle profesionalmente.

## ***www.bdigital.ula.ve***

*Objetivos de la gestión del talento humano*

Las personas con alto potencial ayudan a optimizar la inversión y a lograr el crecimiento de la organización. a medida que las organizaciones gestionen el talento humano, se creará un ambiente propicio para que los intereses de los empleados correspondan con los intereses organizacionales. En este sentido, algunos objetivos que se pueden destacar de la gestión del talento humano son:

- Ayudar a lograr los objetivos organizacionales.
- Aprovechar las capacidades del personal.
- Contar con personal especializado.
- Ofrecer recompensas adecuadas.
- Medir el alcance de los objetivos.

- Permitir el desarrollo personal del trabajador.
- Hacer de la organización un lugar atractivo para trabajar.
- Hacer que la organización sea sostenible en el tiempo.
- Establecer políticas de responsabilidad social.

### ***Proceso de gestión del talento humano***

Según Cabana Villca, Carrera Bruna y Villavicencio Fuentes (2017) se pueden identificar los siguientes pasos para la gestión del talento humano:

- Selección de personal. Se debe diseñar procesos adecuados para la selección de personal. La selección supone una evaluación del perfil de la persona a través de una entrevista o una prueba a fin de conocer el perfil de entrevistado y comprobar algunos aspectos de su experiencia y personalidad.
- Asignación de puestos de trabajo. Las organizaciones deben analizar cuáles son los puestos que se necesitan a fin de diseñarlos y establecer las funciones que debe desarrollar el trabajador.
- Beneficios del personal. La gestión del talento humano supone el estudio de un paquete de beneficios adecuados a fin de incentivar al trabajador. Entre los beneficios se encuentra el sueldo, los bonos, las capacitaciones, entre otros.
- Retención de personal. Las organizaciones deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que el trabajador se sienta cómodo en el trabajo. Aspectos vinculados a la seguridad e higiene en el trabajo o aspectos psicológicos ayudar a crear las condiciones propicias para retener al trabajador.

- Evaluación del personal. Las organizaciones deben diseñar estrategias para controlar las actividades de los empleados y medir los resultados.

### ***Enfoques para la gestión del talento humano***

#### ***Buenas prácticas de gestión***

Ulrich y Brockbank (2006) plantean en cuanto al desempeño que la gerencia le debe brindar apoyo a los trabajadores y proporcionarles los recursos necesarios para desarrollar las actividades, con el objeto de lograr una buena gestión del talento humano. Al respecto, a fin de apoyar las buenas prácticas, es necesario establecer estándares de medición que permita comparar los resultados con las acciones planificadas. En este sentido, las mediciones deben centrarse en aquellas variables claves que permitan comprender la gestión que se está realizando.

Con relación al reconocimiento, Ulrich y Brockbank (2006) plantean que debe estar basado en algún tipo de estándar para que los empleados se vean motivados al logro de los objetivos. De la mano del reconocimiento monetario, también se encuentra el reconocimiento no monetario, por ejemplo, la participación, la formación o la gratitud, los cuales incentivan al trabajador a la realización de las actividades.

También es importante la comunicación con los trabajadores a fin de informarles de los avances y resultados de los objetivos alcanzados. Cabe destacar que hay que aprovechar las ventajas que ofrece la comunicación formal e informal a fin de lograr hacer llegar el mensaje de la mejor manera y llegar a acuerdos para emprender las acciones correctivas en caso de ser necesarias.

### ***Gestión estratégica del recurso humano***

La gestión estratégica del recurso humano requiere de acciones que faciliten el desarrollo del recurso humano en aspectos tales como la comunicación y el liderazgo. A medida que se conozca el entorno se podrán establecer acciones que generen valor y permitan prestar un mejor servicio a los distintos interesados en la organización.

### ***Gestión estratégica del talento humano***

La gestión del talento humano supone establecer acciones que vinculen el desempeño individual con los objetivos de la organizacional; para ello, se debe promover el aprendizaje y desarrollar las competencias del trabajador (Amigot Leache y Martínez, 2013).

### ***Clima organizacional***

#### ***Concepto de clima organizacional***

El comportamiento del individuo en las organizaciones está supeditado a sus características personales y a la percepción que tiene del clima de trabajo (Lewin 1951). Los factores ambientales, las creencias y los valores son determinantes en la motivación del trabajador (Litwin y Stringer, 1968). El clima organizacional está relacionado con las percepciones que el trabajador tiene del ambiente de trabajo y que influye en su conducta (Schneider y Hall, 1972). Los sentimientos y opiniones del trabajador (Waters, Roach y Batlis, 1974) van a incidir en los procesos de la organización y en sus comportamientos (Campbell, Converse y Rodgers, 1976).

El clima organizacional ha evolucionado como concepto por los aportes recibidos de la sociología, la psicología y la administración. El clima organizacional está vinculado al ambiente de trabajo y a la motivación del trabajador (Chiavenato, 2009), cuando se satisfacen las necesidades del

trabajador la motivación del trabajador es alta, caso contrario, es baja. El clima organizacional está relacionado con un sentimiento subjetivo sobre la atmósfera de la organización que influye en las actitudes de los empleados (Peiró, 1984 y Silva, 1996). La percepción que tiene un trabajador de la organización y de su interacción social, puede llegar a influir en las percepciones de otros individuos (Anzola, 2003 y Méndez Álvarez, 2006).

El clima organizacional está relacionado con el ambiente de trabajo de la organización; de ahí, que el encargado de gestionar el talento humano debe buscar la manera de crear un ambiente de trabajo saludable a fin de que los colaboradores se sientan satisfechos en el trabajo. Un aspecto que se debe tomar en consideración es que las habilidades de los colaboradores sean reconocidas y que esas habilidades contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Domínguez Aguirre, García Méndez y Ramírez Campos, 2013).

El estudio del clima organizacional permite conocer las percepciones de los miembros de una organización cuyos resultados están supeditados a la satisfacción sobre el trabajo realizado. Los resultados del estudio del clima organizacional permiten conocer los aspectos que requieren mejoras a fin de tomar las mejoras necesarias.

Las percepciones de los miembros de la organización respecto de su trabajo, las relaciones interpersonales y el ambiente en que se desarrollan las labores tiene que ver con el clima organizacional. Existen variables en el trabajo que pueden ser medidas tales como las prácticas o las políticas que tienen consecuencias positivas o negativas en la organización. El medio en que se desarrolla trabajo influye en el comportamiento del individuo y en su productividad. El clima organizacional comprende el conjunto de atributos relativas al ambiente de trabajo, que, de una u otra manera, van a determinar el rendimiento y la satisfacción del trabajador.

El clima organizacional está vinculado con las emociones y la motivación de los trabajadores los cuales son fuerzas que determinan el ambiente laboral. El estudio del clima organizacional supone conocer las percepciones positivas o negativas de los colaboradores respecto a distintos aspectos de la organización que afectan la consecución de los objetivos (Alves, 2000).

Con el estudio del clima organizacional se busca que las organizaciones tomen las medidas correctivas a fin de que el personal esté más comprometido con los objetivos y apoyen los planes estratégicos; al conocer el medio ambiente y las percepciones de los trabajadores se conocen algunos factores que determinan el comportamiento organizacional y, junto al sistema organizacional, forman un sistema dinámico.

El clima organizacional también hace referencia a las características de la organización percibida por los miembros de la organización, lo cual determina su comportamiento y tiene repercusiones en las actividades. En el ambiente de trabajo las relaciones interpersonales, las políticas de actuación, entre otros factores, influyen en la motivación del trabajador y en la productividad.

### ***Características del clima organizacional***

- El clima organizacional puede estar influenciado por decisiones o situaciones que afectan el bienestar del personal.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso del personal para el logro de los objetivos.
- Conocer el clima organizacional permite tomar las medidas correctivas a fin de favorecer el desempeño en el trabajo.
- El clima organizacional inadecuado puede generar rotación y ausentismo laboral.

### ***Importancia del clima organizacional***

La importancia del clima organizacional data en la riqueza de información que se obtiene de los colaboradores sobre factores tales como estructura, liderazgo, comunicación, entre otros. A partir de los datos obtenidos, la organización puede tomar medidas para mejorar la productividad y crear un espacio propicio a fin de desarrollar las actividades de forma efectiva (Arias Jiménez, 2007).

Crear el espacio psicológico adecuado para los trabajadores favorece las relaciones laborales, el trabajo en equipo y, en general, la motivación de los miembros de la organización. El individuo comprende el espacio físico y social del espacio de trabajo y, la percepción va a determinar su forma de actuar y desarrollarse. El estudio del clima organizacional permite identificar aspectos que impactan en el ambiente de trabajo, de hecho, a través de las percepciones de los trabajadores se puede llegar a diagnosticar. De ahí, que el clima organizacional se da por la interacción entre las personas y la estructura organizacional, y se expresa en variables tales como la motivación, el trabajo en equipo o las relaciones interpersonales (Méndez Álvarez, 2006).

Sulbarán (2002) plantea que el clima organizacional está asociada a la estructura mental que los líderes transmiten a las personas para el logro de las metas organizacionales, de manera que, las prácticas laborales a fin de crear un clima que facilite el desarrollo de las personas y de las actividades diarias. El clima organizacional repercute en la motivación del personal con consecuencias directas en la productividad del trabajador.

Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación a los procesos organizacionales y permite mejorarlo a fin de influir en la motivación y el rendimiento del trabajador. El clima organizacional permite determinar los conflictos o el estrés que tiene el trabajador el cual puede afectar negativamente el desarrollo de las actividades; además, permite identificar las

áreas claves que requieren mayor atención a fin de lograr un mejor desempeño (García Solarte, 2009).

### ***Funciones del clima organizacional***

#### ***Vinculación***

Lograr que los miembros de la organización se comprometan.

#### ***Integración***

Lograr que los miembros de la organización se sientan y se consideren útiles.

#### ***Espíritu***

Lograr que los miembros de la organización se sientan estimulados a trabajar, dado que, están convencidos que sus necesidades están siendo satisfechas.

#### ***Intimidad***

Lograr que los miembros de la organización tengan buenas relaciones personales.

#### ***Acercamiento***

Lograr que los miembros de la organización se mantengan una relación cercana con los jefes.

#### ***Empuje***

Lograr que los miembros de la organización se motiven al trabajo y al logro de los objetivos.

### ***Atención***

Lograr que los miembros de la organización sean tratados de manera respetuosa.

### ***Responsabilidad***

Lograr que los miembros de la organización se responsabilicen por el trabajo que realizan.

### ***Recompensa***

Lograr que los miembros de la organización se les remunere de forma adecuada.

### ***Riesgo***

Lograr que los miembros de la organización sientan seguridad en el trabajo.

### ***Cordialidad***

Lograr que los miembros de la organización trabajen en una atmósfera de colaboración y trato amistoso.

### ***Apoyo***

Lograr que los miembros de la organización sientan el apoyo y colaboración de los jefes en la solución de cualquier eventualidad que surja en el trabajo.

### ***Pertinencia***

Lograr que los miembros de la organización se sientan parte de una familia y es parte valiosa de un equipo de trabajo.

### ***Normatividad***

Lograr que los miembros de la organización sientan que las normas son pertinentes y adecuadas para la solución de los conflictos y contribuyen al buen desarrollo del trabajo.

### ***Programación***

Lograr que los miembros de la organización comprendan las políticas y planes propuestos a fin de lograr los objetivos propuestos.

### ***Tolerancia***

Lograr que los miembros de la organización sientan apoyo y comprensión en caso de cometerse algún error.

### ***Tipos de clima organizacional***

#### ***Clima autoritario***

El clima autoritario es un clima cerrado y desfavorable para los trabajadores. El autoritarismo puede ser autoritarismo explotador, en el que las decisiones son tomadas solo por los jefes y no existe confianza en los trabajadores y, autoritarismo paternalista, existe confianza en los trabajadores y mecanismos de control para hacer lograr los objetivos (Brunet, 1987).

#### ***Clima participativo***

El clima participativo es un clima abierto y flexible. Puede ser consultivo, en el cual se le da oportunidad al trabajador para que interactúe con los jefes en la toma de decisiones y; participación en grupo, en el que las personas juegan un papel importante en la toma de decisiones (Brunet, 1987).

#### ***Clima de seguridad***

Está relacionado con las percepciones sobre la seguridad en la organización (Zohar y Barzilai, 2013).

#### ***Clima psicológico***

Está vinculado a la percepción y sentimientos que tienen los individuos sobre la organización (Rousseau, 1988).

### ***Clima agregado***

Está relacionado con el sentido de propiedad de los individuos a un área de la organización (Rousseau, 1988).

### ***Clima colectivo***

Está determinado por la visión compartida de los grupos de individuos sobre la organización (Rousseau, 1988).

### ***Teorías del clima organizacional***

El estudio del clima organizacional permite conocer las causas que afectan la productividad de los miembros de una organización. Existen algunas teorías que soportan el estudio del clima organizacional. Entre las teorías se encuentran:

#### ***Teoría de los dos factores del clima organizacional***

Esta teoría fue postulada por Frederick Herzberg y se basa en la pirámide de Maslow. Esta teoría agrupa los factores que afectan al clima organizacional en dos grupos a saber: los factores de higiene que están vinculados a aspectos ambientales, tales como la contaminación o la economía; y los factores motivacionales, están vinculados a aspectos relacionados directamente con el trabajo tales como salario y el lugar de trabajo.

#### ***Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (Escuela Humanista)***

Esta teoría se basa en aspectos psicológicos y propone que la productividad del trabajador depende de factores tales como la moral o las relaciones interpersonales (Robbins, 2005). La productividad del trabajador va estar determinada por elementos tales como:

- La producción depende de las normas sociales.

- El comportamiento del individuo está determinado por el grupo.
- Las personas son motivadas por el reconocimiento y la participación social.
- Los grupos informales tienden a definir reglas de conducta.
- Las relaciones entre las personas inciden en su comportamiento.

### ***Teoría X y Y***

Douglas McGregor planteó que con la teoría X que al trabajador no le gusta el trabajo y con la teoría Y que al trabajador el gusta el trabajo. A partir de esta teoría las organizaciones deben buscar la manera de crear un ambiente adecuado para el trabajador.

### ***Teoría de las expectativas***

Esta teoría fue planteada por Vroom y sostiene que la motivación del empleado está relacionada por una buena evaluación y la recompensa que se deriva de ésta.

### ***Teoría de las percepciones***

Esta teoría fue planteada por Likert. La teoría de las percepciones plantea que el clima organizacional puede ser medido por las percepciones que los individuos tienen de los supervisores y de la organización. para el estudio del clima organizacional las variables se agrupan en: variables causales (vinculadas a las acciones de la organización en la búsqueda de los resultados), variables intermedias (vinculada a aspectos internos de la empresa) y variables finales (vinculada a los resultados obtenidos por la organización).

Esta teoría identifica dos tipos de climas (Brunet, 1987):

- Clima autoritario: Autoritarismo explotador (las decisiones la toman los altos directivos. Autoritarismo paternalista (algunas decisiones se la toman los altos directivos y otras la toman personas otros niveles de la organización).
- Clima participativo: Consultivo (algunas decisiones se la toman los altos directivos y otras la toman personas otros niveles de la organización). Participación en grupo (las decisiones se toman en todos los niveles).

### ***Factores del Clima Organizacional***

Litwin y Stringer (1967) plantean los siguientes factores: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflicto e identidad, modelo de gestión, nivel de trabajo, comunicación, estilos de dirección.

Meyer y Allen (1997) plantean factores tales como estructura, conformidad, responsabilidad, comunicación, normas, recompensas, liderazgo, claridad, organizacional y trabajo en equipo.

### ***Trabajo en Equipo***

El trabajo en equipo permite a los colaboradores actuar en forma conjunta y por un fin común. Para que se desarrolle esta actividad es necesario el liderazgo de una persona que sea capaz de orientar los esfuerzos de las personas y lograr el compromiso a los objetivos organizacionales. El trabajo en equipo permite generar un ambiente laboral adecuado dada las buenas relaciones laborales que se generan que terminan por integrar a los individuos.

Las personas trabajan de forma colaborativa en las tareas asignadas. Para que los equipos funcionen correctamente se requiere tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Condiciones del trabajo: orientación y capacitación que oriente a los colaboradores en el trabajo.
- Nombrar un líder: el equipo debe tener un responsable con habilidades para lograr que los demás miembros trabajen en función de los objetivos.
- Establecer objetivos: los miembros del equipo deben conocer los objetivos que se quieren alcanzar y el tiempo establecido para los mismos.
- Relaciones interpersonales: deben crearse un ambiente de respeto y confianza en los miembros del equipo a fin de lograr una participación activa.

El trabajo en equipo mejora el clima organizacional y las relaciones armoniosas entre los colaboradores; por lo tanto, pasa a ser una variable vital que apoya la satisfacción laboral.

### ***Estructura***

Es la percepción de los colaboradores sobre las reglas, procedimientos, estructura jerárquica y cualquier limitación que tenga el trabajador en el desarrollo del trabajo. La estructura está relacionada con la división de las actividades en la organización y los niveles jerárquicos (Litwin y Stinger, 1978).

### ***Responsabilidad***

Está vinculada a la autonomía de los colaboradores para tomar decisiones en las funciones asignadas (Litwin y Stinger, 1978).

### ***Recompensa***

Se relaciona al reconocimiento material por el trabajo realizado. Está vinculado a la remuneración recibida

### ***Desafíos***

Está relacionado con los retos y riesgos que supone la realización del trabajo (Litwin y Stinger, 1978).

### ***Cooperación***

Se refiere a la realización del trabajo en forma conjunta, con la participación de los miembros de todos los niveles de la organización.

### ***Estándares***

Hace referencia a la percepción de los miembros sobre el rendimiento esperado según a los patrones establecidos.

### ***Conflictos***

Está relacionado con las diferencias que pueden surgir entre los miembros de la organización en el ámbito de trabajo o social (Litwin y Stinger, 1978).

### ***Identidad***

Es el sentido de pertinencia y de orgullo que los miembros de la organización sienten por ella.

### ***Liderazgo***

Está relacionada con la percepción sobre la capacidad de del líder para relacionarse con los demás miembros de la organización. La influencia que ejercen los directivos sobre los trabajadores es decisiva para influir en sus conductas a fin de cumplir con los objetivos de la organización. El liderazgo debe ser ejercido de forma efectiva a fin de manejar los problemas para alcanzar las metas establecidas (Likert, 1967).

### ***Organización***

Se refiere a la existencia de métodos para la realización del trabajo.

### ***Remuneración***

Es la percepción que se tiene sobre la remuneración recibida.

**www.bdigital.ula.ve**  
*Motivación*

Se refiere a la voluntad de las personas para realizar el trabajo o las expectativas en cuanto al ámbito laboral. La motivación es la recompensa que se le da al trabajador por el desempeño del trabajo (Robbins, 2004). La motivación difiere de un individuo a otro, de ahí, que su estudio se hace a través de distintas teorías, tales como: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow o la teoría X y Y de McGregor.

La motivación es el anhelo de las personas hacia el logro de los objetivos. La motivación está determinada por el esfuerzo a lograr los objetivos, la necesidad de hacer las actividades asignadas y claridad en los objetivos de la organización (Robbins, 1987).

### ***Comunicación***

Está relacionada con la transferencia de información entre los miembros de la organización. Una buena comunicación permite una mayor eficacia en la organización, por lo tanto, esta debe ser efectiva (Martin, 1999).

### ***Tolerancia***

Se refiere al apoyo que se da al empleado en caso de cometer errores.

Por su parte, Bergeron (1993), identifica los siguientes factores: infraestructura, motivación, recursos humanos y satisfacción laboral.

### ***Infraestructura***

Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo, que permita al trabajador cumplir con las tareas asignadas. Las condiciones físicas del trabajo deben permitir llenar las expectativas del trabajador para el desarrollo del trabajo. Aspectos tales como sueldos, beneficios laborales, condiciones ambientales pueden afectar la percepción del trabajador sobre el trabajo y por ende, los niveles de productividad.

En este sentido, la seguridad y la salud en el trabajo son elementos importantes en el desarrollo de las actividades en el trabajo a fin de evitar lesiones físicas y peligro a la salud del trabajador. Aspectos tales como los sueldos, las pensiones, los seguros pueden influir en la percepción que un trabajador tenga sobre la organización y motivarlo a ser más productivo.

### ***Motivación***

La motivación está relacionada con los deseos y anhelos que determinan la conducta del individuo con efectos sobre la percepción del clima organizacional. A medida que el individuo satisface sus necesidades, disminuye la tensión hacia

el logro de los objetivos. Al respecto, existen múltiples factores que afectan la motivación, tales como el liderazgo, el reconocimiento, el desempeño y las relaciones humanas.

### ***Recursos humanos***

Son las personas que integran la organización y sobre las cuales se va a basar la planificación estratégica para lograr los objetivos y cumplir con la visión establecida. En este sentido, hay que determinar las acciones. Conocer las necesidades del personal es de gran utilidad para establecer las acciones a fin de mejorar la productividad y el desempeño.

### ***Satisfacción laboral***

La satisfacción laboral está vinculada a los sentimientos del trabajador en cuanto al medio de trabajo. A medida que se satisfacen las necesidades de los trabajadores, su percepción de la empresa, el clima organizacional será más favorable. La insatisfacción laboral puede llevar a la rotación de personal y, afectar la salud física y mental del trabajador.

De ahí, que la gerencia debe procurar un ambiente de trabajo adecuado que motive al trabajador y favorezca su bienestar en el trabajo (Chiang, Martín y Nuñez, 2010). La satisfacción laboral es el estado emocional positivo del personal en el trabajo (Saari y Judge, 2004) y, las actitudes del personal favorecen el desarrollo de las actividades. Conocer la satisfacción laboral da idea a la gerencia sobre el sentimiento de los trabajadores con el trabajo realizado y permite establecer las medidas correctivas a fin de favorecer el bienestar. Según Robbins (1991) la satisfacción laboral está determinada por factores tales como: reto del trabajo, sistema de recompensas justas, satisfacción con el salario, satisfacción con el sistema de promociones y

ascensos, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo y compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo.

### ***Variables del Clima Organizacional***

Forehand y Gilmer (1964), sostienen que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas. Para el estudio del clima organizacional, proponen el estudio de cinco variables a saber: tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad, estilo de liderazgo y orientación de fines. En este sentido las características de la organización juegan un papel fundamental en el ambiente de trabajo y, esas características son las que la van a diferenciar de otras organizaciones.

Friedlander Margulies (1969) en su estudio del clima organizacional y la satisfacción en el trabajo identificaron ocho variables a saber: empeño, obstáculos, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración. Por su lado Pritchard y Karasick (1973) identificó once variables relacionadas con: autonomía, conflicto contra la cooperación, relaciones sociales, estructura, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición de la empresa, estatus, flexibilidad, centralización y apoyo.

Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum (1974) en su estudio de la satisfacción de los empleados identificaron seis variables a saber: toma de decisiones, calidez, riesgo, apertura, recompensa y estructura. Gavin (1975) en su estudio sobre el ambiente de trabajo identificó cinco variables a saber: estructura organizacional, obstáculo, recompensa, confianza y consideración de parte de los administrativos, riesgos y desafíos.

James y Sells (1981) identificaron en su estudio sobre la percepción de los trabajadores cinco variables relacionadas con: características del puesto de trabajo, papel laboral, liderazgo, trabajo en equipo y características propias de la organización. Por su lado, Quinn y Rohbraugh (1983) identificaron variables relacionadas con apoyo, innovación, reglas y metas.

En cuanto a Glick (1985) propone variables tales como: confianza, consideración, comunicación, liderazgo, apertura o flexibilidad mental, orientación al riesgo, equidad y calidad de servicio y atención. Koys y Decostis (1991) identificó variables relacionadas con autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Brunet (1999) hace referencia a once variables: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, motivación, estatus, innovación, toma de decisiones y apoyo.

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

**Tabla 1. Operacionalización de variables**

Objetivos Específicos		Dimensiones	Indicador	Técnica	Ítem
1. Explicar el estado del arte de la gestión del talento humano.		Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Proceso.</li> <li>• Enfoques.</li> </ul>	Investigación Documental	
2. Describir los aspectos teóricos del clima organizacional.		Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto.</li> <li>• Importancia.</li> <li>• Funciones.</li> <li>• Tipos.</li> </ul>	Investigación Documental	
3. Identificar las variables del clima organizacional.		Variables del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forehand y Gilmer.</li> <li>• Friedlander Margulies.</li> <li>• Gavin.</li> <li>• Pritchard y Karasick.</li> <li>• Downey, Hellriegel, Phelps y Slocum.</li> <li>• James y Sells.</li> <li>• Quinn y Rohbraugh.</li> <li>• Glick.</li> <li>• Koys y Decostis.</li> </ul>	Investigación Documental	
4. Evaluar el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo		Clima organizacional	<p>Puestos de trabajo</p> <p>Dirección de la unidad de trabajo</p>	Cuestionario	1-5 6-10

Horizonte - Minas Gerais - Brasil.		Datos personales	Ambiente en el trabajo	11-15 16-20 21-25 26-30 31-35 36-40 41 42 43 44 45 46
			Comunicación en el trabajo	
			Condiciones de trabajo	
			Formación académica	
			Mejoras en el trabajo	
			Motivación en el trabajo	
			Tiempo trabajando en la empresa	
			Genero	
			Situación laboral	
			Edad	
5. Proponer lineamientos para la gestión del clima organizacional.			Nivel de estudio	45
			Unidad en la que trabaja	46
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Importancia</li> <li>• Consideraciones previas</li> <li>• Ventajas de los lineamientos para la gestión del clima organizacional</li> <li>• Alcance</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Lineamientos para la gestión del clima organizacional</li> </ul>	Investigación Analítica

**Fuente.** Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El trabajo de investigación Gestión del talento humano de las agencias de automóviles, Belo Horizonte - Minas Gerais – Brasil es de tipo cuantitativa. El modelo cuantitativo supone mostrar y examinar el comportamiento de las variables del clima organizacional (Eslava Zapata, Pérez Carrero y Aranguren Carrero, 2014). El apoyo a la investigación cuantitativa se requiere pasar por una fase descriptiva y otra analítica. El enfoque cuantitativo supone las mediciones y el uso de técnicas estadísticas para explicar las variables y establecer la relación entre ellas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1991).

La investigación descriptiva trabaja sobre los hechos a fin de realizar una interpretación correcta de la realidad (Sabino, 2002). En este estudio a partir de la encuesta se identifica el comportamiento de las variables del clima organizacional a la luz de la problemática planteada (Prada Torres, Eslava Zapata, Chacón Guerrero y Gonzalez Júnior, 2019).

La fase analítica consiste en la interpretación de los elementos estudiados y su impacto en las empresas que conforman la muestra de estudio. Esta fase tiene su presencia en toda la investigación desde dado que a partir de los objetivos propuestos se ha intentado explicar estudiar el clima organizacional para finalmente proponer algunos lineamientos para solucionar el problema (Chacón y Eslava, 2017).

## **Diseño de la Investigación**

Este trabajo es de diseño no experimental dado que no se manipula ninguna variable (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1991). Asimismo, se siguió un diseño correlacional causal dado que se establece la relación entre el clima organizacional y algunas variables personales de los trabajadores. En el caso que nos ocupa, la investigación pasa en principio por una investigación documental. La investigación documental consiste en recopilar la información a través de documentos bibliográficos relacionados con el estudio. La investigación documental es una técnica de investigación que permite analizar documentos de interés.

Esta investigación se apoyó también en un trabajo de campo, el cual consistió en la recolección de la información de la realidad sin hacer ninguna manipulación de las variables (Arias, 2004). A través de un cuestionario aplicado a los trabajadores de las agencias de automóviles se obtiene información sobre lo que acontece con el clima organizacional a fin de explicar el estado en que se encuentra.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

La población es el universo de estudio compuesto por los elementos o sujetos a ser estudiados en su totalidad. En el caso que nos ocupa, en Belo horizonte hay aproximadamente cincuenta agencias de automóviles según la Câmara Americana de Comércio de Minas Gerais.

### ***Muestra***

La muestra es una parte representativa de la población. Esta investigación siguió un muestreo no probabilístico, seleccionándose la muestra de manera

intencional y más representativa de la población en un todo de acuerdo a los intereses del investigador. Cabe destacar también que el cuestionario se aplica a los empleados de manera intencional. Al respecto la muestra está integrada por las empresas: Garra Veículos, Honda, recreio y So 0 Veículos. El instrumento se aplicó a los empleados de cada una de las empresas.

## **Técnicas de Recolección de Datos**

### ***Instrumento de recolección de datos***

Con la intención de recoger los datos se diseñó un cuestionario a fin de medir las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional. Los cuestionarios permiten recoger una gran cantidad de información sobre aspectos significativos de la investigación. El instrumento es validado con especialistas en el tema con el objeto de que contengan una información clara y concisa sobre los aspectos del clima organizacional que se quieren medir. La confiabilidad del instrumento viene dada por el coeficiente alfa de Cronbach de 0,945 el cual resulta ser confiable por ser mayor a 0,70.

Para el diseño del instrumento se tomaron en cuenta algunas de las variables abordadas en los trabajos de Friedlander Margulies (1969), Pritchard y Karasick (1973), James y Sells (1981), Quinn y Rohbraugh (1983), Glick (1985) y Koys y Decosttis (1991). La primera parte del instrumento examina las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional a través de cuarenta (40) afirmaciones; para ello, las variables estudiadas son: puesto de trabajo, dirección de la unidad de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación en el trabajo, condiciones de trabajo, formación académica, mejoras en el trabajo y motivación en el trabajo. en cuanto a la segunda parte del instrumento, se recogieron seis (6) datos personales.

La aplicación del cuestionario permite obtener información de los sujetos de estudio, siguiendo como criterio la visita en el lugar de trabajo en el horario

laboral a fin de poder aplicar los instrumentos con mayor efectividad. Antes de comenzar la aplicación del instrumento se mantiene una conversación con el trabajador a fin de explicarle los objetivos del trabajo y del instrumento. Cabe destacar que esta fase requiere la participación directa del investigador a fin de lograr aplicar el mayor número de encuestas y monitorear la aplicación de la encuesta. Cabe destacar que para tranquilidad de los encuestados se les debe asegurar la confidencialidad y anonimato de la información suministrada y los beneficios que suponen los resultados para la institución.

#### ***Procesamiento y análisis de datos***

Los datos obtenidos serán tabulados a través del programa estadístico SPSS, con el cual se van a generar las tablas y estadísticos descriptivos que permitirán explicar el comportamiento de las variables (Eslava Zapata, Martínez Nieto, Chacón Guerrero, Zambrano Vivas y Alonso Gonzalez, 2019).

**www.bdigital.ula.ve**

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En cuanto al primer objetivo relacionado con el estado del arte de la gestión del talento humano se tiene que cada día las empresas están más conscientes de la importancia de los conocimientos y habilidades de las personas que laboran en la empresa, a fin de crear un clima organizacional adecuado para el desempeño de la empresa. Ir de la mano aprovechando las habilidades de los trabajadores, trae ventajas competitivas a la empresa respecto a aquellas empresas que no aprovechan las habilidades de los miembros de la organización.

En este sentido, las empresas están centrando sus esfuerzos en la inversión en el talento humano como una medida estratégica para ser más competitivo, aprovechando las capacidades y competencias del capital humano, dado que, el capital humano es un activo indispensable para promover la adaptación de los procesos al entorno y a las necesidades de los clientes. La gestión del talento humano supone la implantación de mecanismos por parte de la empresa para realizar capacitaciones, promover la participación de los trabajadores y vincular el conocimiento a fin de lograr una transformación de la cultura organizacional.

La gestión del talento humano contribuye a la innovación, de ahí, que las empresas deben fomentar el apoyo entre los miembros de la organización para que todos caminen hacia un mismo rumbo, estén en capacidad de adaptarse a los cambios del entorno social para afrontar los cambios y desarrollen estrategias que ayuden a mejorar los procesos. Las empresas se encuentran inmersas en un entorno cambiante lo que hace que estas busquen alternativas a fin de lograr la sostenibilidad en el tiempo. A fin de lograr cambios

importantes, las empresas aprovechan el talento humano para lograr adaptarse a los cambios y lograr un buen desempeño.

La gestión del talento humano se lleva a cabo a través de dos dimensiones, una dimensión interna que se centra en las habilidades y competencias de los trabajadores y, una dimensión externa que se centra en el manejo del clima organizacional y las condiciones del talento humano. La gestión del talento humano es un desafío que tienen los gerentes a fin de integrar el saber con el saber hacer en pro del desarrollo de la organización (Arias Montoya, Portilla y Florez de Trujillo, 2007).

La gestión del talento humano supone la planeación estratégica del personal, la evaluación del desempeño y el desarrollo de un buen clima organizacional, entre otras actividades, a fin de lograr un equilibrio en los objetivos establecidos por la organización. Los gerentes deben diseñar estrategias para satisfacer a todos los miembros de la organización, considerando que las personas tienen capacidades y una vida personal que puede llegar a afectar su desempeño. Así, los gerentes deben propiciar un ambiente de trabajo que integre los esfuerzos de todas las personas con el objeto de lograr la efectividad en la labor realizada (Restrepo Escobar y Arias Vargas, 2015).

La gestión del talento humano comprende complejas interrelaciones entre los individuos, que debe ser orientada a mejorar las condiciones mentales y laborales del individuo. Factores como las condiciones económicas, la organización del trabajo o las relaciones laborales pueden llegar a configurar la gestión, por lo que los gerentes deben trabajar en desarrollar estrategias que faciliten la innovación a fin de hacer más competitiva a la empresa (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia, 2006).

En algunas empresas existen algunos vacíos en cuanto a los procesos de gestión del talento humano; sin embargo, las acciones de los gerentes con el

tiempo han ido mejorando a fin de contribuir a la productividad y la generación de valor de la organización. Existen distintas prácticas para la gestión del talento humano, por ejemplo, la selección del personal, la capacitación, los planes de carrera y los sistemas de compensación (Eslava Zapata, Chacón Guerrero y Gonzalez Júnior, 2019). En este sentido, la gestión del talento humano, también se ha visto influenciada por la globalización dado los nuevos procesos de relaciones laborales y prácticas propias del mercado laboral a fin de favorecer la cultura organizacional, la productividad y la innovación (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2010).

La gestión del talento humano tiene mucho que ver con la cultura organizacional dado que las prácticas de gestión del talento humano deben encajar en la cultura organizacional y, motivar a los individuos a aplicar sus conocimientos y competencias en pro de una cultura de calidad. En la actualidad los gerentes tienen grandes retos, tales como, el desarrollo y profesionalización del capital humano y, la construcción del capital social (Studdard y Darby, 2008).

La gestión del talento humano implica planear y controlar todas las actividades que van ayudar al trabajador a desarrollar sus habilidades y logre progresar en el trabajo (Chaparro Maldonado y Urra Canales, 2014). La gestión del talento humano es clave del éxito y logro de los objetivos organizacionales con el apoyo del capital humano. El talento humano ayuda a configurar la estrategia empresarial a fin de lograr resultados que aporten valor a la empresa (del Canto, 2011).

El talento humano es la capacidad que tiene una persona y lo diferencia de las demás; por esto, la gestión debe estar encaminada a establecer acciones a fin de que el talento humano se convierta en un instrumento activo de cambio organizacional y mantenga un vínculo beneficioso con la organización para

optimizar los productos y servicios (Eslava Zapata, Chacón Guerrero y Gonzalez Júnior, 2019)

Respecto al segundo objetivo relacionado con los aspectos teóricos del clima organizacional se tiene que es el ambiente o espacio vital vinculado a la vida de los individuos. Este espacio puede tener un valor positivo o negativo de las personas, y esto depende, de las circunstancias y percepciones que las personas tienen del entorno laboral; la respuesta a la percepción se nota en aspectos tales como confianza, satisfacción, conformidad, entre otros aspectos. Las personas a través de las percepciones interpretan lo que sucede en el entorno del trabajo, además; las interpretaciones están influenciadas por las percepciones de quien las hace.

Medir el clima organizacional ayuda a interpretar las percepciones que se tiene sobre aspectos tales como la estructura, las políticas, normas, procesos, procedimientos, entre otros rasgos del entorno a fin de mitigar las actitudes negativas de las personas hacia el trabajo y diseñar estrategias para incrementar el compromiso y satisfacción de todos los trabajadores. El clima organizacional comprende propiedades del ambiente laboral que afecta los procesos organizacionales e influye en la satisfacción de los trabajadores. Las empresas deben hacer la tarea de diseñar acciones a fin de mejorar aquellos atributos que no cumplen con las expectativas de los trabajadores (Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez y Barrera Cárdenas, 2009).

El clima organizacional es producto de la interacción entre factores personales y factores organizacionales. De ahí que el estudio del clima organizacional es de interés para los gerentes dado que los resultados son una valiosa información sobre el comportamiento organizacional (Cardona Echeverri y Zambrano Cruz, 2014). El estudio del clima organizacional es muy complejo, algunos estudios se han llevado a cabo de forma individual y otros estudios de forma organizacional, pero, en general, la idea ha sido examinar

las percepciones del trabajador sobre el trabajo según sus experiencias a fin de mejorar que la organización mejore en aquellos aspectos negativos (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera y Núñez Partido, 2008).

Las empresas deben buscar la manera de mejorar el estado emocional de las personas a fin de que mejoren su actitud hacia el trabajo y la organización. El bienestar del trabajador. A medida que las organizaciones tomen las medidas correctivas en torno al clima organizacional se logra el bienestar del trabajador, el cual repercute indiscutiblemente en su productividad. Los gerentes deben tener en cuenta el clima organizacional a fin de mejorar en el desempeño y generar bienestar en el trabajador; por ejemplo, aspectos tales como el liderazgo y las normas afectan la percepción que tiene el trabajador del clima organizacional.

El clima organizacional influye de forma importante en las creencias de los trabajadores, la conducta y su bienestar psicológico. El clima organizacional refleja lo que sucede en el ambiente de trabajo en un momento de determinado (Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía, 2009). El clima organizacional forma parte de la personalidad de empresa y las personas se ven afectadas positiva o negativamente por la personalidad, afectando las emociones y satisfacción laboral del personal. Los gerentes deben procurar conocer el entorno organizacional a fin de mejorar los procesos y aquellos aspectos que incidan de forma positiva en el desempeño de los trabajadores (Vera de Corbalan y Samudio, 2013).

Likert y Mc gregor propusieron el concepto de clima organizacional a fin de estudiar la forma en que los directivos crean las condiciones del ambiente para que los trabajadores lleven a cabo su trabajo de forma adecuada. Son los miembros de la organización a través de sus percepciones revelan lo qué está sucediendo con las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en la organización. de ahí, que los gerentes deben crear unos cimientos

organizaciones adecuados, para que aspectos tales como el liderazgo y la motivación influya positivamente en la productividad del trabajador (Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007).

Por su parte, de los resultados del tercer objetivo, relacionado con las variables del clima organizacional, se tiene que autores como Litwin y Stringer (1967), Campbell y Beaty (1976), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977), plantearon que las características del medio ambiente tienen repercusión en el trabajo y en la efectividad para realizar el trabajo. Estos autores plantearon algunas dimensiones para el estudio del clima organizacional entre las que se identifican: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.

La estructura se relaciona con las reglas y procedimientos; la responsabilidad tiene que ver con la independencia para tomar las decisiones, la recompensa tiene que ver con los beneficios recibidos por las actividades realizadas de forma correcta, el riesgo tiene está relacionado con los desafíos en la labor realizada, la calidez está vinculada a la confraternidad entre los trabajadores, el apoyo tiene que ver con la colaboración que se da entre los trabajadores, las normas está relacionada con las exigencias que supone el trabajo, el conflicto está relacionado con las divergencias que surgen en el trabajo y la identidad está relacionada con la pertenencia a la organización.

Domínguez Silva, Álvarez Fuentes y Navarro Domínguez (2007) identificaron cuatro categorías para medir el clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Por su parte, Elgegren (2015) identificó cuatro dimensiones a saber: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración; al respecto, entre los indicadores analizados se encuentran: conflicto, motivación, identidad, motivación, toma de decisiones, recompensa, innovación, liderazgo, identidad, entre otros.

Fernández Argüelles, Cobos Díaz y Figueroa Varela (2015), identificaron ocho dimensiones a saber: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Según Fernández Argüelles y otros (2015), el estudio de estas variables permite identificar las áreas de la organización que necesitan cambios a fin de incentivar el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador. Ferreira Bispo (2006), analizando las variables del clima organizacional propuesta por varios autores, las agrupa en factores internos y externos. Los factores internos lo comprenden variables tales como: estructura, responsabilidad, motivación, cooperación, conflicto, identidad, entre otros. Los factores externos lo comprenden variables tales como: salud física y mental, situación financiera, política, seguridad pública, entre otros.

Mejorar las variables del clima organizacional permite diseñar acciones que retroalimenten los procesos organizacionales y ayuden a mejorar la conducta de los trabajadores en pro de la productividad. Con la ayuda del cuestionario se puede conocer la percepción y su interpretación de los factores organizaciones que afectan su desempeño. Las personas están afectadas por factores internos y factores organizacionales que determinan su comportamiento en la organización y esto, da lugar a su percepción sobre el clima organizacional (García Villamizar, 2007).

El estudio de las variables del clima organizacional permite identificar los aspectos sobre los cuales la organización debe trabajar para tomar acciones correctivas. La evaluación del clima organizacional permite retroalimentar los procesos y desarrollar planes de mejora orientados a generar cambios positivos en el ambiente de trabajo que promuevan la satisfacción laboral y la productividad (García Solarte, 2009). Como se ha expuesto hasta ahora, los estudios de las variables del clima organizacional van a permitir conocer los factores que deben mejorarse a fin de propiciar las condiciones que

comprometan al trabajador con los objetivos organizacionales y, conducir la gestión a mejoramientos continuos que aseguren la supervivencia de la empresa.

Con relación al cuarto objetivo relacionado con la evaluación del clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais – Brasil, del estudio se derivaron los siguientes resultados.

La tabla 2 recoge los resultados del estudio de la variable “puesto de trabajo”. En esta variable se estudió a través de cinco indicadores. En términos generales se observa un total acuerdo de los colaboradores con la organización del trabajo; así se demuestra con los indicadores “El trabajo está bien organizado” (31,37%) y “Las funciones y responsabilidades están bien definidas” (39,22%). De otro lado, existen un alto porcentaje de desacuerdo (31,37%) ante el indicador “Recibo información del desempeño en el puesto de trabajo que ocupo”. Al analizar los resultados por empresa, se nota que la agencia “Recreio” fue muy bien valorada en todos los indicadores en comparación con las otras agencias, tal y como sucede con los indicadores “las funciones y responsabilidades están bien definidas” (100,00%) y “En el puesto de trabajo puedo desarrollar correctamente mis habilidades” (100,00%).

**Tabla 2. Puesto de trabajo - indicador 1-5**

		Empresa				
		Garra		So 0		Total
		Veículos	Honda	Recreio	Veículos	
El trabajo está bien organizado.	Total desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
	En desacuerdo	28,57%	8,33%	0,00%	0,00%	21,57%
	De acuerdo	22,86%	16,67%	0,00%	100,00%	23,53%
	Muy de acuerdo	17,14%	16,67%	50,00%	0,00%	17,65%
	Totalmente de acuerdo	22,86%	58,33%	50,00%	0,00%	31,37%
Las funciones y responsabilidades están bien definidas.	Total desacuerdo	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%
	En desacuerdo	17,14%	16,67%	0,00%	0,00%	15,69%
	De acuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	100,00%	15,69%
	Muy de acuerdo	37,14%	8,33%	0,00%	0,00%	27,45%
	Totalmente de acuerdo	28,57%	66,67%	100,00%	0,00%	39,22%
las actividades en el trabajo están bien distribuidas.	Total desacuerdo	5,71%	0,00%	0,00%	0,00%	3,92%
	En desacuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	0,00%	17,65%

	De acuerdo	25,71%	16,67%	0,00%	50,00%	23,53%
	Muy de acuerdo	28,57%	16,67%	100,00%	50,00%	29,41%
	Totalmente de acuerdo	22,86%	41,67%	0,00%	0,00%	25,49%
En el puesto de trabajo puedo desarrollar correctamente mis habilidades.	Total desacuerdo	11,43%	0,00%	0,00%	0,00%	7,84%
	En desacuerdo	5,71%	8,33%	0,00%	0,00%	5,88%
	De acuerdo	28,57%	25,00%	0,00%	50,00%	27,45%
	Muy de acuerdo	22,86%	16,67%	0,00%	0,00%	19,61%
	Totalmente de acuerdo	31,43%	50,00%	100,00%	50,00%	39,22%
Recibo información de mi desempeño en el puesto de trabajo que ocupo.	Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
	En desacuerdo	25,71%	8,33%	0,00%	50,00%	21,57%
	De acuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	50,00%	13,73%
	Muy de acuerdo	20,00%	33,33%	0,00%	0,00%	21,57%
	Totalmente de acuerdo	28,57%	41,67%	100,00%	0,00%	33,33%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 3 se aprecian los estadísticos descriptivos para el grupo de variables relacionadas con el puesto de trabajo. Se puede notar que existe una alta dispersión de los datos. Las menores dispersiones las presentan las variables relacionadas con “Las funciones y responsabilidades están bien definidas” y “Las actividades en el trabajo están bien distribuidas” con 1,17; mientras que, la más alta dispersión la presenta la variable “Recibo información de mi desempeño en el puesto de trabajo que ocupo” con 1,41.

**Tabla 3. Estadísticos descriptivos puesto de trabajo - indicador 1-5**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
El trabajo está bien organizado.	51	1	5	3,5	1,30
Las funciones y responsabilidades están bien definidas.	51	1	5	3,9	1,17
Las actividades en el trabajo están bien distribuidas.	51	1	5	3,6	1,17
En el puesto de trabajo puedo desarrollar correctamente mis habilidades.	51	1	5	3,8	1,26
Recibo información de mi desempeño en el puesto de trabajo que ocupo.	51	1	5	3,5	1,41
N válido (por lista)				51	

**Fuente:** elaboración propia

La tabla 4 contiene los resultados relacionado con la variable “Dirección de la unidad de trabajo”. Los resultados muestran altos niveles de acuerdo, así queda evidenciado en indicadores tales como “El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo” (37,25%) y “El supervisor asigna adecuadamente las funciones” (37,25%). Sin embargo, hay un alto nivel de desacuerdo con el indicador “El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo” (21,56%). Al analizar las agencias, se tiene que “Recreio” presenta las más altas puntuaciones en casi todas las variables, por ejemplo “El

supervisor asigna adecuadamente las funciones" (100,00%) y "Garra Veículos" presenta altos niveles de desacuerdo en indicadores como "El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo" (100,00).

**Tabla 4. Dirección de la unidad de trabajo - indicador 6-10**

	Empresa				
	Garra Veículos	Honda	Recreio	So 0 Veículos	Total
	%	%	%	%	%
El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo.	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
Total desacuerdo					
En desacuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	0,00%	11,76%
De acuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	50,00%	13,73%
Muy de acuerdo	28,57%	25,00%	0,00%	50,00%	27,45%
Totalmente de acuerdo	28,57%	58,33%	100,00%	0,00%	37,25%
El supervisor soluciona los problemas de manera eficaz.	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
Total desacuerdo					
En desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
De acuerdo	22,86%	8,33%	0,00%	100,00%	21,57%
Muy de acuerdo	25,71%	25,00%	50,00%	0,00%	25,49%
Totalmente de acuerdo	25,71%	58,33%	50,00%	0,00%	33,33%
El supervisor asigna adecuadamente las funciones.	17,14%	0,00%	0,00%	0,00%	11,76%
Total desacuerdo					
En desacuerdo	5,71%	8,33%	0,00%	0,00%	5,88%
De acuerdo	28,57%	8,33%	0,00%	100,00%	25,49%
Muy de acuerdo	17,14%	33,33%	0,00%	0,00%	19,61%
Totalmente de acuerdo	31,43%	50,00%	100,00%	0,00%	37,25%
El supervisor toma las decisiones con la participación de los colaboradores de la Unidad de trabajo.	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
Total desacuerdo					
En desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
De acuerdo	25,71%	16,67%	0,00%	50,00%	23,53%
Muy de acuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	50,00%	19,61%
Totalmente de acuerdo	31,43%	50,00%	100,00%	0,00%	37,25%
El supervisor informa a los colaboradores de los asuntos que afectan en el trabajo.	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
Total desacuerdo					
En desacuerdo	17,14%	8,33%	0,00%	0,00%	13,73%
De acuerdo	28,57%	16,67%	0,00%	0,00%	23,53%
Muy de acuerdo	17,14%	33,33%	0,00%	50,00%	21,57%
Totalmente de acuerdo	28,57%	41,67%	100,00%	50,00%	35,29%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 5 se aprecian los estadísticos descriptivos relacionados con las variables de dirección de la unidad de trabajo. Se puede notar que la desviación estándar es alta, donde el valor mínimo es 1,26 (El supervisor informa a los colaboradores de los asuntos que afectan en el trabajo) y el valor máximo es 1,35 ("El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo" y "El supervisor asigna adecuadamente las funciones").

**Tabla 5. Estadísticos descriptivos dirección de la unidad de trabajo - indicador 6-10**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo.	51	1	5	3,71	1,35
El supervisor soluciona los problemas de manera eficaz.	51	1	5	3,63	1,31
El supervisor asigna adecuadamente las funciones.	51	1	5	3,65	1,35

El supervisor toma las decisiones con la participación de los colaboradores	51	1	5	3,65	1,34
El supervisor informa a los colaboradores de los asuntos que afectan en el trabajo.		1	5	3,67	1,26
N válido (por lista)		51			

**Fuente:** elaboración propia

En cuanto a la variable “Comunicación en el trabajo”, la tabla 6 revela que existe un alto consenso de los colaboradores al valorar positivamente esta variable; así se evidencia en indicadores como “La comunicación en el trabajo es adecuada” (56,86%) y “Existe una coordinación con las otras unidades de la empresa” (54,90%). Por otra parte, queda en evidencia una baja puntuación en variables como “La comunicación en el trabajo es adecuada” (31,37%). Respecto a los resultados individuales, se aprecia que la agencia “So 0 Veículos” presenta altos índices de consenso en indicadores tales como “Conoce los trabajos que realizan las otras unidades de la empresa” (100,00%) y “Los colaboradores reciben la información necesaria a fin de hacer bien su trabajo” (100,00%).

Tabla 6. Comunicación en el trabajo - indicador 11-15

		Empresa				
		Garra Veículos	Honda Recreo	So 0 Veículos	Total	%
La comunicación en el trabajo es adecuada.	Total desacuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	0,00%	11,76%
	En desacuerdo	25,71%	8,33%	0,00%	0,00%	19,61%
	De acuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	0,00%	11,76%
	Muy de acuerdo	20,00%	16,67%	50,00%	50,00%	21,57%
	Totalmente de acuerdo	25,71%	58,33%	50,00%	50,00%	35,29%
Hay una buena comunicación con el supervisor.	Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
	En desacuerdo	22,86%	8,33%	0,00%	0,00%	17,65%
	De acuerdo	17,14%	0,00%	50,00%	0,00%	13,73%
	Muy de acuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	50,00%	19,61%
	Totalmente de acuerdo	31,43%	58,33%	50,00%	50,00%	39,22%
Los colaboradores reciben la información necesaria a fin de hacer bien el trabajo.	Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
	En desacuerdo	11,43%	8,33%	50,00%	0,00%	11,76%
	De acuerdo	31,43%	8,33%	0,00%	0,00%	23,53%
	Muy de acuerdo	17,14%	33,33%	0,00%	50,00%	21,57%
	Totalmente de acuerdo	28,57%	41,67%	50,00%	50,00%	33,33%
Conoce los trabajos que realizan las otras unidades de la empresa.	Total desacuerdo	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
	En desacuerdo	14,29%	8,33%	50,00%	0,00%	13,73%
	De acuerdo	28,57%	8,33%	0,00%	0,00%	21,57%
	Muy de acuerdo	20,00%	16,67%	0,00%	50,00%	19,61%
	Totalmente de acuerdo	22,86%	66,67%	50,00%	50,00%	35,29%
Existe una coordinación con las otras unidades de la empresa.	Total desacuerdo	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
	En desacuerdo	2,86%	8,33%	50,00%	0,00%	5,88%
	De acuerdo	37,14%	16,67%	0,00%	0,00%	29,41%
	Muy de acuerdo	22,86%	25,00%	0,00%	50,00%	23,53%

Totalmente de acuerdo	22,86%	50,00%	50,00%	50,00%	31,37%
-----------------------	--------	--------	--------	--------	--------

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 7 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables de comunicación en el trabajo. la dispersión de las variables es alta. El valor mínimo es de 1,27 (Existe una coordinación con las otras unidades de la empresa) y el valor máximo es de 1,45 (La comunicación en el trabajo es adecuada).

**Tabla 7. Estadísticos descriptivos comunicación en el trabajo - indicador 11-15**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La comunicación en el trabajo es adecuada.	51	1	5	3,49	1,45
Hay una buena comunicación con el supervisor.	51	1	5	3,61	1,42
Los colaboradores reciben la información necesaria a fin de hacer bien el trabajo.	51	1	5	3,57	1,33
Conoce los trabajos que realizan las otras unidades de la empresas.	51	1	5	3,57	1,36
Existe una coordinación con las otras unidades de la empresa.	51	1	5	3,61	1,27
N válido (por lista)	51				

**Fuente:** elaboración propia

La tabla 8 muestra los resultados relacionados con la variable “Ambiente de trabajo”. Del análisis realizado a las agencias se desprenden altas valoraciones en indicadores tales como “Las relaciones con los compañeros son cordiales” (62,74). Asimismo, se nota importantes puntuaciones negativas en variables como “Se puede opinar con facilidad en el trabajo” (15,68). En cuanto al análisis individual se nota que la agencia “Recreio”, logra un fuerte consenso positivo de los colaboradores en indicadores tales como “Formo parte de un equipo de trabajo” (100,00%).

**Tabla 8. Ambiente de trabajo - indicador 16-20**

	Empresa				
	Garra Veículos	Honda	Recreio	So 0 Veículos	Total
				%	
Las relaciones con los compañeros sonTotal desacuerdo	2,86%	8,33%	0,00%	0,00%	3,92%
cordiales.	En desacuerdo	8,57%	8,33%	0,00%	0,00% 7,84%
	De acuerdo	31,43%	8,33%	0,00%	50,00%25,49%
	Muy de acuerdo	31,43%	16,67%	50,00%	0,00%27,45%
	Totalmente de acuerdo	25,71%	58,33%	50,00%	50,00%35,29%
	Total desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00% 5,88%

Existe colaboración entre los compañeros de trabajo para realizar las tareas.	En desacuerdo	5,71%	8,33%	50,00%	0,00%	7,84%
	De acuerdo	34,29%	16,67%	0,00%	100,00%	31,37%
	Muy de acuerdo	20,00%	8,33%	0,00%	0,00%	15,69%
	Totalmente de acuerdo	31,43%	66,67%	50,00%	0,00%	39,22%
Formo parte de un equipo de trabajo.	En desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	50,00%	11,76%
	De acuerdo	22,86%	25,00%	0,00%	0,00%	21,57%
	Muy de acuerdo	31,43%	0,00%	50,00%	50,00%	25,49%
	Totalmente de acuerdo	34,29%	66,67%	50,00%	0,00%	41,18%
Se puede opinar con facilidad en el trabajo.	Total desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
	En desacuerdo	8,57%	8,33%	0,00%	50,00%	9,80%
	De acuerdo	17,14%	16,67%	0,00%	0,00%	15,69%
	Muy de acuerdo	25,71%	25,00%	100,00%	50,00%	29,41%
	Totalmente de acuerdo	40,00%	50,00%	0,00%	0,00%	39,22%
El ambiente de trabajo es estresante.	Total desacuerdo	5,71%	8,33%	0,00%	0,00%	5,88%
	En desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
	De acuerdo	31,43%	16,67%	0,00%	50,00%	27,45%
	Muy de acuerdo	17,14%	8,33%	50,00%	50,00%	17,65%
	Totalmente de acuerdo	34,29%	58,33%	50,00%	0,00%	39,22%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 9 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos relacionados con el ambiente de trabajo. Al respecto, se puede apreciar que las puntuaciones mínimas oscilan entre uno y dos y la máxima cinco. Se nota que existe dispersión de los datos, la desviación estándar mínima es de 1,06 (Forma parte de un equipo de trabajo) y la más alta es de 1,25 (El ambiente de trabajo es estresante).

**Tabla 9. Estadísticos descriptivos ambiente de trabajo - indicador 16-20**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La relación con los compañeros son cordiales.	51	1	5	3,82	1,13
Existe colaboración entre los compañeros de trabajo para realizar las tareas.	51	1	5	3,75	1,23
Formo parte de un equipo de trabajo.	51	2	5	3,96	1,06
Se puede opinar con facilidad en el trabajo.	51	1	5	3,86	1,22
El ambiente de trabajo es estresante.	51	1	5	3,75	1,25
N válido (por lista)	51				

**Fuente:** elaboración propia

La tabla 10 muestra los resultados relacionados con las condiciones de trabajo. Los resultados muestran una tendencia positiva en indicadores tales como “Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas” (54,90) y “Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo” (50,98). Además, de la tabla 5 se deriva que en la agencia “So 0 Véículos” los colaboradores valoran

muy bien los indicadores como “Las condiciones de trabajo son seguras” (100,00%).

**Tabla 10. Condiciones de trabajo - indicador 21-25**

		Empresa				
		Garra Véhículos	Honda	Recreio	So 0 Véhículos	Total
	%	%	%	%	%	%
Las condiciones de trabajo son seguras.						
	Total desacuerdo	8,57%	8,33%	0,00%	0,00%	7,84%
	En desacuerdo	8,57%	0,00%	50,00%	0,00%	7,84%
	De acuerdo	28,57%	8,33%	0,00%	0,00%	21,57%
	Muy de acuerdo	28,57%	41,67%	0,00%	100,00%	33,33%
	Totalmente de acuerdo	25,71%	41,67%	50,00%	0,00%	29,41%
Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas.	Total desacuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	0,00%	17,65%
	En desacuerdo	5,71%	0,00%	0,00%	0,00%	3,92%
	De acuerdo	31,43%	0,00%	50,00%	0,00%	23,53%
	Muy de acuerdo	25,71%	58,33%	0,00%	100,00%	35,29%
	Totalmente de acuerdo	20,00%	16,67%	50,00%	0,00%	19,61%
Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo.	Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
	En desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
	De acuerdo	40,00%	16,67%	50,00%	0,00%	33,33%
	Muy de acuerdo	22,86%	33,33%	50,00%	100,00%	29,41%
	Totalmente de acuerdo	17,14%	41,67%	0,00%	0,00%	21,57%
Las tecnologías de la información facilitan el desarrollo del trabajo.	Total desacuerdo	17,14%	8,33%	0,00%	0,00%	13,73%
	En desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
	De acuerdo	31,43%	0,00%	50,00%	0,00%	23,53%
	Muy de acuerdo	25,71%	66,67%	50,00%	100,00%	39,22%
	Totalmente de acuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	0,00%	17,65%
Los recursos (materiales, papelería, entre otros) usados son adecuados.	Total desacuerdo	8,57%	25,00%	0,00%	0,00%	11,76%
	En desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
	De acuerdo	31,43%	16,67%	0,00%	0,00%	25,49%
	Muy de acuerdo	25,71%	25,00%	0,00%	100,00%	27,45%
	Totalmente de acuerdo	25,71%	33,33%	100,00%	0,00%	29,41%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 11 se muestran los estadísticos descriptivos relacionados con las condiciones de trabajo. La desviación estándar presenta altos valores, el valor mínimo es de 1,19 (Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo) y la máxima es de 1,34 Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas).

**Tabla 11. Estadísticos descriptivos condiciones de trabajo - indicador 21-25**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Las condiciones de trabajo son seguras.	51	1	5	3,69	1,21
Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas.	51	1	5	3,35	1,34
Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo.	51	1	5	3,47	1,19
Las tecnologías de la información facilitan el desarrollo del trabajo.	51	1	5	3,41	1,25
Los recursos (materiales, papelería, entre otros) usados son adecuados.	51	1	5	3,57	1,30
N válido (por lista)	51				

**Fuente:** elaboración propia

En cuanto a la tabla 12 que recoge los resultados del análisis de la formación académica, presenta una tendencia positiva en variables tales como “La empresa le proporciona la formación necesaria para realizar su trabajo” y “La formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo”, ambas con un 100,00%. A nivel individual la agencia “So 0 Veículos” muestra en las mayorías de las variables resultados positivos, tal es el caso de las variables “La formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo” y “Tiene una formación continua en el trabajo”, ambas con un 100,00%.

**Tabla 12. Formación académica - indicador 26-30**

	Empresa				
	Garra Veículos	Honda	Recreio	So 0 Veículos	Total
	%	%	%	%	%
La empresa le proporciona la formación necesaria para realizar su trabajo.					
Total desacuerdo	8,57%	16,67%	0,00%	0,00%	9,80%
En desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	50,00%	11,76%
De acuerdo	37,14%	8,33%	0,00%	0,00%	27,45%
Muy de acuerdo	17,14%	33,33%	0,00%	50,00%	21,57%
Totalmente de acuerdo	25,71%	33,33%	100,00%	0,00%	29,41%
La formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo.					
Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
En desacuerdo	5,71%	16,67%	0,00%	0,00%	7,84%
De acuerdo	37,14%	16,67%	50,00%	0,00%	31,37%
Muy de acuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	100,00%	21,57%
Totalmente de acuerdo	28,57%	33,33%	50,00%	0,00%	29,41%
Tiene una formación continua en el trabajo.					
Total desacuerdo	8,57%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
En desacuerdo	8,57%	16,67%	0,00%	50,00%	11,76%
De acuerdo	34,29%	16,67%	50,00%	50,00%	31,37%
Muy de acuerdo	22,86%	25,00%	0,00%	0,00%	21,57%
Totalmente de acuerdo	25,71%	41,67%	50,00%	0,00%	29,41%
La empresa promociona la formación académica.					
Total desacuerdo	20,00%	8,33%	0,00%	50,00%	17,65%
En desacuerdo	11,43%	16,67%	0,00%	0,00%	11,76%
De acuerdo	20,00%	16,67%	50,00%	0,00%	19,61%
Muy de acuerdo	22,86%	25,00%	0,00%	50,00%	23,53%
Totalmente de acuerdo	25,71%	33,33%	50,00%	0,00%	27,45%
Recibe cursos de formación en la empresa.					
Total desacuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	50,00%	13,73%
En desacuerdo	8,57%	16,67%	0,00%	0,00%	9,80%

De acuerdo	25,71%	16,67%	0,00%	0,00%	21,57%
Muy de acuerdo	25,71%	41,67%	50,00%	50,00%	31,37%
Totalmente de acuerdo	25,71%	16,67%	50,00%	0,00%	23,53%

**Fuente:** elaboración propia

En cuanto a los estadísticos descriptivos de la formación académica (tabla 13), se tiene que hay dispersión de los datos, la desviación estándar mínima es de 1,27 (La formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo) y la más alta es de 1,45 (La empresa promociona la formación académica).

**Tabla 13. Estadísticos descriptivos formación académica - indicador 26-30**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La empresa le proporciona la formación necesaria para realizar su trabajo.	51	1	5	3,49	1,30
La formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo.	51	1	5	3,53	1,27
Tiene una formación continua en el trabajo.	51	1	5	3,57	1,20
La empresa promociona la formación académica.	51	1	5	3,31	1,45
Recibe cursos de formación en la empresa.	51	1	5	3,41	1,33
N válido (por lista)	51				

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 14 se presentan los resultados relacionados con la variable “Mejoras en el trabajo”; de la tabla se derivan un consenso positivo de las opiniones relacionadas con el buen desarrollo del trabajo, así se evidencia en indicadores tales como “Se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa” (50,98) y “Se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa” (47,06). De otro lado, se presentan desacuerdos en indicadores tales como “La mejora de la calidad de los servicios es prioridad en la empresa” (35,29). De los análisis individuales se obtiene que la agencia “So 0 Véículos” presenta buenos resultados en las valoraciones de los cinco indicadores.

**Tabla 14. Mejoras en el trabajo - indicador 31-35**

	Empresa				
	Garra		So 0		Total
	Veículos	Honda	Recreio	Veículos	
La mejora de la calidad de los servicios es prioridad en la empresa.					
Total desacuerdo	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
En desacuerdo	28,57%	25,00%	0,00%	0,00%	25,49%
De acuerdo	17,14%	16,67%	0,00%	50,00%	17,65%
Muy de acuerdo	17,14%	41,67%	50,00%	50,00%	25,49%
Totalmente de acuerdo	22,86%	16,67%	50,00%	0,00%	21,57%
Existen iniciativas de mejoras continuas.					
Total desacuerdo	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	9,80%
En desacuerdo	17,14%	16,67%	0,00%	0,00%	15,69%
De acuerdo	22,86%	25,00%	50,00%	100,00%	27,45%
Muy de acuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	0,00%	17,65%
Totalmente de acuerdo	28,57%	33,33%	50,00%	0,00%	29,41%
Participa en la identificación de posibles mejoras en el desarrollo del trabajo.					
Total desacuerdo	17,14%	8,33%	0,00%	0,00%	13,73%
En desacuerdo	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,73%
De acuerdo	25,71%	25,00%	50,00%	50,00%	27,45%
Muy de acuerdo	20,00%	33,33%	0,00%	50,00%	23,53%
Totalmente de acuerdo	17,14%	33,33%	50,00%	0,00%	21,57%
Se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa.					
Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	50,00%	11,76%
En desacuerdo	20,00%	8,33%	0,00%	0,00%	15,69%
De acuerdo	25,71%	25,00%	50,00%	0,00%	25,49%
Muy de acuerdo	20,00%	25,00%	0,00%	50,00%	21,57%
Totalmente de acuerdo	22,86%	33,33%	50,00%	0,00%	25,49%
Se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa.					
Total desacuerdo	11,43%	8,33%	0,00%	0,00%	9,80%
En desacuerdo	20,00%	16,67%	0,00%	0,00%	17,65%
De acuerdo	25,71%	8,33%	50,00%	0,00%	21,57%
Muy de acuerdo	14,29%	41,67%	0,00%	100,00%	23,53%
Totalmente de acuerdo	28,57%	25,00%	50,00%	0,00%	27,45%

**Fuente:** elaboración propia

Respecto a los estadísticos descriptivos de las variables relacionadas con las mejoras en el trabajo se tiene que hay dispersión en los datos (tabla 15), así lo muestran las variables “Se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa” (1,33) y “Se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa” (1,34).

**Tabla 15. Estadísticos descriptivos mejoras en el trabajo - indicador 31-35**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
La mejora de la calidad de los servicios es prioridades en la empresa	51	1	5	3,24	1,32
Existen iniciativas de mejoras continuas.	51	1	5	3,41	1,33
Participa en la identificación de posibles mejoras en el desarrollo del trabajo	51	1	5	3,25	1,32
Se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa.	51	1	5	3,33	1,34
Se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa	51	1	5	3,41	1,33
N válido (por lista)	51				

**Fuente:** elaboración propia

De la tabla 16 se deriva los resultados relacionados con la motivación en el trabajo. Los resultados presentan una tendencia hacia el acuerdo en indicadores tales como “La empresa reconoce las tareas que usted realiza” (54,90) y “La empresa reconoce las mejoras que usted realiza en el desempeño de su trabajo” (64,70). Por otra parte, se evidencia poco acuerdo en variables tales como “Se siente motivado para realizar el trabajo” (29,42) y “La empresa reconoce las tareas que usted realiza” (25,49). Del análisis individual se tiene que la agencia “Recreio” es percibida como una entidad que motiva y reconoce las tareas del trabajador, esto se evidencia en variables tales como “Se siente motivado para realizar el trabajo” y La empresa reconoce las tareas que usted realiza, con un 100,00% de total acuerdo para ambas.

**Tabla 16. Motivación en el trabajo - indicador 36-40**

	Empresa				
	Garra		So 0		
	Veículos	Honda	Recreio	Veículos	Total
Se siente motivado para realizar el trabajo. Total desacuerdo	14,29%	25,00%	0,00%	0,00%	15,69%
En desacuerdo	17,14%	8,33%	0,00%	0,00%	13,73%
De acuerdo	22,86%	8,33%	0,00%	0,00%	17,65%
Muy de acuerdo	20,00%	16,67%	0,00%	50,00%	19,61%
Totalmente de acuerdo	25,71%	41,67%	100,00%	50,00%	33,33%
La empresa reconoce las tareas que usted realiza. Total desacuerdo	17,14%	25,00%	0,00%	0,00%	17,65%
En desacuerdo	11,43%	0,00%	0,00%	0,00%	7,84%
De acuerdo	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	19,61%
Muy de acuerdo	17,14%	41,67%	0,00%	50,00%	23,53%
Totalmente de acuerdo	25,71%	33,33%	100,00%	50,00%	31,37%
La empresa reconoce las mejoras que usted realiza en el desempeño de su trabajo. Total desacuerdo	8,57%	16,67%	0,00%	0,00%	9,80%
En desacuerdo	5,71%	8,33%	0,00%	0,00%	5,88%
De acuerdo	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%	19,61%
Muy de acuerdo	34,29%	25,00%	0,00%	50,00%	31,37%
Totalmente de acuerdo	22,86%	50,00%	100,00%	50,00%	33,33%
Los beneficios laborales son adecuados. Total desacuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	0,00%	11,76%
En desacuerdo	14,29%	8,33%	0,00%	0,00%	11,76%
De acuerdo	25,71%	16,67%	0,00%	50,00%	23,53%

La empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar su carrera profesional	Muy de acuerdo	20,00%	16,67%	0,00%	50,00%	19,61%
	Totalmente de acuerdo	25,71%	50,00%	100,00%	0,00%	33,33%
	Total desacuerdo	8,57%	8,33%	0,00%	0,00%	7,84%
	En desacuerdo	14,29%	16,67%	0,00%	0,00%	13,73%
	De acuerdo	28,57%	8,33%	0,00%	0,00%	21,57%
	Muy de acuerdo	22,86%	41,67%	0,00%	100,00%	29,41%
		50,71%	25,00%	100,00%	0,00%	27,45%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 17 se muestran los estadísticos descriptivos para el grupo de variables relacionadas con la motivación en el trabajo. Los resultados muestran que existe dispersión en los datos. La desviación estándar mínima es de 1,25 (La empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar su carrera profesional) y la máxima es de 1,47 (Se siente motivado para realizar el trabajo).

**Tabla 17. Estadísticos descriptivos motivación en el trabajo - indicador 36-40**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Se siente motivado para realizar el trabajo.	51	1	5	3,41	1,47
La empresa reconoce las tareas que usted realiza.	51	1	5	3,43	1,46
La empresa reconoce las mejoras que usted realiza en el desempeño de su trabajo.	51	1	5	3,73	1,27
Los beneficios laborales son adecuados.	51	1	5	3,51	1,38
La empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar su carrera profesional	51	1	5	3,55	1,25
N válido (por lista)	51				

**Fuente:** elaboración propia

Del estudio realizado del clima organizacional se desprende que existe acuerdo en la mayoría de los encuestados sobre la situación favorable del ambiente de trabajo, lo que incide positivamente en la motivación, desempeño y pertinencia del trabajador. Asimismo, se puede comprobar que los gerentes están realizando una gestión óptima en la ejecución de sus funciones dado los resultados obtenidos. También, queda en evidencia que las organizaciones cuentan con un ambiente satisfactorio que permiten el establecimiento de unas relaciones cordiales con los trabajadores.

## CAPÍTULO V

### **LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS AGENCIAS DE AUTOMÓVILES DE BELO HORIZONTE - MINAS GERAIS - BRASIL**

#### *Introducción*

El sector automotriz ha experimentado un profundo proceso de evolución a nivel internacional en los últimos años, el cual ha impactado en la economía mundial y en el desarrollo de los países emergentes. La globalización ha traído consigo el flujo de comercio internacional y la apertura de mercados atractivos. En los últimos años el sector automotriz se ha dinamizado por diversos factores competitivos, por ejemplo, la diversificación de productos, el precio, y el comportamiento de compra de consumidor lo que ha hecho que el sector diseñe estrategias para comercializar sus automóviles de forma más efectiva. Es así como importantes compañías de automóviles han planteado sus estrategias para tener una participación global a fin de comercializar sus productos, usando para ello las agencias de automóviles.

En Belo Horizonte las agencias de automóviles se han convertido en un sector comercial de importancia en la región dado el desarrollo de la industria automotriz en Brasil, y el efecto social y económico que este supone. En este sentido, el crecimiento de las agencias de automóviles ha sido acelerado, convirtiéndose en un sector generador de empleo, absorbiendo parte de la población que se especializa en el área de ventas y procesos administrativos vinculados a este negocio.

La gestión estratégica de las agencias debe tomar en cuenta a las personas que está contratando y el enfoque de gestión, el cual va a determinar la relación entre la organización y los empleados. De ahí que el clima organizacional pasa

a ser un indicador importante del nivel de satisfacción laboral. El clima organizacional comprende las características inherentes al lugar de trabajo percibidas por los trabajadores, las cuales repercuten su en la motivación y comportamiento. El clima organizacional es un reflejo de la cultura organizacional, dado que, el trabajador manifiesta la forma en que percibe el trabajo y la satisfacción laboral.

### ***Importancia***

Los lineamientos para la gestión del clima organizacional son una guía que permiten establecer acciones para influir positivamente en el comportamiento de las personas y en la opinión que los trabajadores tengan de la organización. Estas acciones buscan mejorar también algunos aspectos del ambiente de trabajo, tales como las creencias, valores o relaciones, que mejoren el sentimiento que tienen las personas hacia la organización a fin de lograr conductas orientadas al logro de los objetivos de forma eficiente y eficaz.

Los lineamientos para la gestión del clima organizacional van ayudar a prevenir y atacar posibles problemas que afectan la gestión, tales como desmotivación, conflictos, abandono del trabajo y, cualquier otro factor que obstruya el buen funcionamiento de las labores.

### ***Consideraciones previas***

Las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais – Brasil deben estar conscientes que mejorar el ambiente de trabajo supone establecer acciones a fin de cerrar la brecha que pueda existir entre las variables del clima organizacional y la percepción del trabajador y; crear las condiciones necesarias a través de programas de mejoras que satisfagan al trabajador para impactar de forma positiva en la productividad.

A pesar de que la experiencia de las empresas estudiadas en términos del clima organizacional, en general es favorable, no deja de ser importante tener establecido un sistema de mejoras que aumenten los niveles de desarrollo personal y laboral del trabajador.

Además, las agencias de automóviles deben hacer que las dimensiones del clima organizacional sean valoradas positivamente en el tiempo y, esto se logra promoviendo el compromiso y pertinencia de los miembros de la organización. de ahí, la importancia de contar con lineamientos que contribuyan a la consolidación de los factores del ambiente de trabajo con un equipo de trabajo capacitado para tales fines.

#### ***Ventajas de los lineamientos para la gestión del clima organizacional***

Los lineamientos para la gestión del clima organizacional van encaminados a diseñar acciones que permitan crear un ambiente de trabajo con personas comprometidas y dispuestas a lograr los objetivos organizacionales.

El reto es que en cada área de la organización se logre el rendimiento del trabajador y la satisfacción laboral. Asimismo, mejorar la relación entre los trabajadores y la organización a fin de desarrollar un clima organizacional favorable que incentive a todo el personal.

#### ***Alcance***

Los lineamientos para la gestión del clima organizacional representan algunas acciones que pueden tomar las agencias de automóviles de Belo horizonte - Minas Gerais – Brasil, a fin de realizar mejoras continuas y tomar medidas correctivas en la gestión de las organizaciones cuando sea necesario.

## ***Objetivo***

Proponer lineamientos para la gestión del clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo horizonte - Minas Gerais – Brasil a fin de mejorar el ambiente de trabajo.

### ***Lineamientos para la gestión del clima organizacional***

#### ***Formación del equipo de clima organizacional***

La formación del equipo de trabajo permitir identificar las personas que van a tener la responsabilidad de monitorear el ambiente de trabajo, a fin de ubicar aquellos factores que requieren atención para tomar las medidas correctivas.

#### ***Responsabilidades del equipo de clima organizacional***

El equipo de clima organizacional tiene las siguientes responsabilidades:

- Mantener contacto con los trabajadores a fin de conocer sus opiniones de primera mano sobre el ambiente de trabajo.
- Revisar las actividades o situaciones que son mal valoradas por el trabajador.
- Identificar las acciones que ayuden a mejorar las problemáticas identificadas.
- Conversar con las personas que van a ser responsables de llevar a cabo las acciones establecidas.
- Planificar el plazo de tiempo para revisar los resultados de la ejecución de las acciones.
- Diseñar el cuestionario para el estudio del clima organizacional.

## ***Documentación de las actividades del equipo de clima organizacional***

En esta fase el equipo de clima organizacional debe establecer:

- Elaborar las normas de funcionamiento y comunicación del equipo.
- Elaborar el informe del cumplimiento del trabajo realizado.
- Preparar el informe de los factores de clima organizacional identificados.
- Diseñar el cuestionario del clima organizacional.
- Redactar el informe de la evaluación del clima organizacional.

## ***Autoevaluación del equipo de clima organizacional***

Esta fase permite retroalimentar el equipo de clima laborar de cara a mejorar en aquellas competencias que lo requieran.

## ***Estrategias para la gestión del clima organizacional***

Las estrategias para la gestión del clima organizacional van a fomentar la creación de un ambiente adecuado para los trabajadores. El objetivo es proponer estrategias que permitan mejorar los factores del clima organizacional y lograr la satisfacción laboral.

### ***Puesto de trabajo***

Estas estrategias están vinculadas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con las funciones, actividades, recompensas, y responsabilidades en el trabajo. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Crear manuales de puestos de trabajo a fin de definir claramente las responsabilidades y funciones que debe desarrollar el trabajador.
- Socializar el manual con los trabajadores a fin de que conozcan plenamente el trabajo que deben desarrollar.
- Mantener reuniones con los trabajadores a fin de identificar aquellas actividades que deban mejorar su proceso.
- Redistribuir aquellas actividades a fin de agilizar los procedimientos.

### ***Dirección de la unidad de trabajo***

Estas estrategias están vinculadas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con el trabajo realizado por los supervisores. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Realizar capacitaciones continuas a los supervisores sobre los procedimientos requeridos en cada trabajo.
- Realizar reuniones permanentes con el equipo de trabajo a fin de verificar la ejecución correcta de las actividades.
- Mantener una evaluación constante del personal a fin de promover o reconocer el trabajo realizado.
- Procurar crear un ambiente de trabajo de cordialidad y respeto a fin de promover la cooperación entre los trabajadores.
- Realizar dinámicas de grupos al final de cada mes a fin de integrar al personal.

### ***Ambiente de trabajo***

Estas estrategias están dirigidas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con las relaciones laborales, el trabajo en

equipo, entre otros. Los gerentes deben buscar que las relaciones de los trabajadores sean cordiales y transparentes fin de crear espacios en el que se fomente la cooperación entre el personal. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Realizar actividades sociales de integración a fin de estrechar lazos de amistad.
- Crear una comunicación clara entre gerentes y empleados a fin de evitar malos entendidos.
- Realizar reuniones para abordar algunos temas específicos de la organización a fin de vincular al trabajador con el acontecer diario de la empresa y dar la oportunidad de exponer sus ideas sobre los asuntos tratados.
- Realizar actividades fuera del espacio de trabajo para fomentar el trabajo en equipo.

### ***Comunicación en el trabajo***

Estas estrategias están dirigidas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con la comunicación y el flujo de información entre los trabajadores y la libertad de expresar sus ideas. Los gerentes deben crear los espacios para que la comunicación fluya de forma adecuada y los trabajadores se sientan cómodos conversando con todos los miembros de la organización. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Dar a conocer al personal los acuerdos y decisiones que afecten el desempeño de su trabajo.
- Difundir los logros alcanzados por la organización.

- Crear un buzón de sugerencias que sirva como una vía de comunicación para recibir retroalimentación por parte del equipo de trabajo.
- Crear reuniones periódicas para solucionar conflictos entre empleados o grupos de empleados.

### ***Condiciones del trabajo***

Estas estrategias están dirigidas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con las condiciones físicas, ambientales, tecnológicas y recursos materiales. Los gerentes deben crear ambientes óptimos y facilitar a los trabajadores los recursos adecuados para realizar su trabajo. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Evaluar los espacios físicos en los que se desarrolla el trabajo y realizar las mejoras continuas.
- Realizar mantenimiento continuo de las instalaciones.
- Incorporar equipos tecnológicos que faciliten el desarrollo del trabajo.
- Proporcionar a los trabajadores de equipos de oficina o cualquier otro equipo necesario para el desarrollo de su labor.

### ***Formación académica***

Estas estrategias están dirigidas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con la formación académica. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Ofrecer una flexibilidad horaria para que el trabajador se capacite.
- Programar cursos formativos a fin de que los empleados se establezcan metas en su desarrollo profesional.

- Crear espacios para que los empleados expongan sus ideas sobre la forma de realizar el trabajo.

### ***Mejoras en el trabajo***

Estas estrategias están dirigidas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto al trabajo. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Realizar revisiones continuas de los protocolos llevados a cabo en el desarrollo de las tareas.
- Crear un lugar de trabajo adecuado, donde el ambiente sea adecuado para desarrollar la creatividad y las tareas.
- Ofrecer equipos y herramientas que ayuden a desarrollar las tareas.
- Crear un ambiente de confianza entre los trabajadores y los supervisores a fin de mejorar la comunicación y la participación en las decisiones.
- Crear un espacio para que los trabajadores tomen el café y puedan comer.

### ***Motivación en el trabajo***

Estas estrategias están dirigidas a mejorar las percepciones del trabajador en cuanto a factores relacionados con el reconocimiento, las mejoras y los beneficios laborales. Estas estrategias ayudan a la permanencia del trabajador en la organización y disminuye la rotación continua del personal. Al respecto se propone las siguientes estrategias:

- Ofrecer incentivos a los trabajadores por llegar puntual al trabajo.
- Otorgar un premio o reconocimiento al trabajador que realice bien su trabajo.

- Ajustar anualmente los salarios a fin de ofrecer mejoras salariales atractivas.
- Procurar la equidad de salarios entre los trabajadores.
- Ofrecer primas atractivas por las ventas realizadas.
- Hacer público los trabajos bien realizados.
- Verificar que las tareas no recaigan sobre un solo trabajador.
- Celebrar días especiales tales como cumpleaños, navidad, día madre o del padre.

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

## CONCLUSIONES

El clima organizacional permite conocer el entorno en el cual se desenvuelven los trabajadores. A través del estudio del clima organizacional se pueden conocer las percepciones de los colaboradores respecto a la organización, lo que da luces sobre aquellos aspectos que están influyendo en el desempeño laboral y da las directrices para mejorar la gestión del talento humano. Este trabajo ha tenido por objetivos analizar el clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo horizonte, Minas Gerais, Brasil. A partir del desarrollo del estudio empírico y en cumplimiento de los objetivos específicos, se han derivado las siguientes conclusiones:

En cuanto al primer objetivo relacionado con el estado del arte de la gestión del talento humano se tiene que el talento humano es un activo valioso de la organización de ahí que los gerentes deben buscar la forma de gestionarlo a la fin de aumentar la productividad. por ejemplo, la gestión del talento humano supone el desarrollo de herramientas para la selección del personal que sean acordes con la cultura de la organización a fin de seleccionar el personal adecuado para ofrecerles una formación que favorezca su desempeño. Aspectos como la compensación y el higiene y seguridad laboral, contribuye de forma positiva al bienestar de los trabajadores.

La gestión del talento humano también comprende una evaluación del desempeño del trabajador a fin de evidenciar el desempeño del trabajo realizado en relación con sus competencias a fin de establecer mejoras en los planes de formación e incentivos. En definitiva, la gestión del talento supone aprovechar las competencias de las personas en pro de los objetivos organizacionales y en la generación de valor. A medida que las organizaciones invierten en el talento humano, se incrementa la productividad de los trabajadores y la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Las empresas se están esforzando cada día más por hacer buenas prácticas de gestión del talento humano, diseñando un modelo de gestión coherente que propicie el compromiso de las personas con la cultura organizacional, la productividad y la generación de valor. El desarrollo de las capacidades de los individuos fomenta el mejoramiento continuo y el enriquecimiento de los procesos. Un buen sistema de gestión del talento humano, permite seleccionar los mejores talentos, diseñar sistemas de compensación consistentes y lograr el compromiso de los empleados en favor de la cultura organizacional y los procesos.

Las personas que laboran en una organización es un activo determinante en la construcción de la realidad de la empresa. De ahí que la gestión del talento humano supone mejorar las habilidades del personal a fin de lograr un desempeño adecuado, que, a la final repercute positivamente en la competitividad.

**www.bdigital.ula.ve**

Respecto al segundo objetivo relacionado con los aspectos teóricos del clima organizacional se tiene que los cimientos del clima organizacional están muy vinculados con el desempeño de la empresa. Variables como motivación, trabajo en equipo o liderazgo inciden en el clima organizacional y, por ende, en la creatividad y productividad de los trabajadores. El clima organizacional permite dinamizar los procesos organizacionales, promueve la solución de conflictos y fortalece el liderazgo. También, el clima organizacional permite retener al trabajador, haciendo que éste se sienta contento y crezca profesionalmente.

Cada organización tiene sus propias características que las diferencia de otras, de ahí, que el clima organizacional es inherente a las características de cada organización. El clima organizacional viene dado por la interacción de las

características personales del trabajador con las de la organización. Esta interacción influye en las actitudes de las personas hacia el logro de sus objetivos y en la satisfacción laboral. El clima organizacional ofrece una evidencia científica sobre las causas del comportamiento de un trabajador, el cual depende de su experiencia e interacción con la organización; por lo tanto, se puede decir que existe un vínculo entre el comportamiento de los trabajadores y las características de la empresa.

En la actualidad, ante un mundo dinámico y globalizado, las organizaciones deben profundizar en los factores claves del desarrollo organizacional, de ahí, que conocer los aspectos que motivan al trabajador para realizar el trabajo es de vital importancia para lograr que los procesos organizacionales sean más eficientes y orienten los esfuerzos a influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores, las actitudes creativas y la productividad. también, a partir del clima organizacional se puede diseñar y rediseñar la estructura de la organización y gestionar programa a fin de mejorar las comunicaciones entre los trabajadores y la organización.

En cuanto al tercer objetivo específico relacionado con las variables del clima organizacional se tiene que las variables permiten evaluar el clima organizacional a fin de identificar los problemas que acontecen en la organización y encontrar caminos para lograr su solución. El estudio del clima organizacional permite conocer las percepciones del trabajador sobre su relación con el ambiente laboral y, va a dar luces sobre como el clima organizacional impacta en la productividad.

Cuando los empleados valoran el clima organizacional de forma positiva, se puede decir que existe una aceptación del empleado de aspectos tales como motivación, liderazgo o trabajo en equipo. Ahora bien, cuando los empleados

valoran el clima organizacional de forma negativa, es un aviso para que la organización establezca estrategias que favorezcan el ambiente de trabajo, la calidad del trabajo, las relaciones laborales y la satisfacción laboral. de ahí que hablar de clima organizacional, supone el estudio de variables tales como motivación, bienestar, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, entre otras.

Las variables del clima organizacional pueden ser medidas a discreción del investigador de acuerdo a los intereses que tenga a fin de conocer las percepciones de los trabajadores sobre algunos aspectos de la organización. La medición de las variables permite obtener de forma objetiva una idea de la realidad que rodea al trabajador, que está vinculada a la forma en que los individuos perciben aspectos tales como: satisfacción del trabajo, motivaciones y, en general, su experiencia en el trabajo. Las reacciones de las personas en el trabajo, van estar en función de sus percepciones y, esto, en definitiva, determina su comportamiento. La información valiosa que se obtiene de la medición de las variables del clima organizacional beneficia el proceso de mejora continua y el logro de los objetivos.

Las variables del clima organizacional permiten conocer las implicaciones del comportamiento del trabajador en la organización y su percepción del ambiente laboral. Los resultados del estudio dan luces para resolver problemas y diseñar estrategias de mejoras continuas a fin de ser más competitivos. El estudio del clima organizacional ayuda a mejorar la competitividad y favorece el espacio para que el trabajador desarrolle sus conocimientos y habilidades. Conocer y medir las variables del clima organizacional permite reconocer las problemáticas existentes para establecer planes de acción que reviertan los inconvenientes que afectan el desempeño del trabajador.

En relación al cuarto objetivo relacionado con la evaluación del clima organizacional en las agencias de automóviles de Belo Horizonte - Minas Gerais – Brasil se tiene que las cuarenta variables evaluadas, en términos generales presentaron unos resultados adecuados que demuestran que el ambiente de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para que el personal desarrolle su trabajo en pro de la eficiencia y la productividad.

En cuanto al puesto de trabajo, los resultados revelan que las funciones están bien organizadas y el personal puede desarrollar correctamente sus labores. Del examen de las variables relacionadas con la dirección de la unidad de trabajo se deriva que asigna los puestos de forma adecuada y tiene conocimiento de la labor realizada, aspecto que da confianza a los trabajadores. En cuanto al ambiente de trabajo, se tiene que existe colaboración y trabajo en equipo entre el personal, lo que hace que se logren los objetivos organizacionales. Esto último, se corrobora al examinar el grupo de variables relacionadas con la comunicación en el trabajo, al respecto, los resultados muestran que existe una buena comunicación con los supervisores, lo que hace que los empleados sepan claramente las tareas que tienen que realizar.

Las condiciones de trabajo de las empresas estudiadas, demuestran que las condiciones de trabajo cumplen con espacios que ofrecen seguridad al trabajador; asimismo, se les proporciona de la tecnología y recursos necesarios para el desarrollo de las labores de forma efectiva. Del examen de la formación académica, las opiniones son diversas entre las empresas, por lo que queda por reforzar las capacitaciones de los trabajadores a fin de dotarlos de conocimientos que repercutan positivamente en el trabajo y en su satisfacción laboral.

Por otra parte, se nota que los trabajadores perciben que las empresas hacen esfuerzos por mejorar el desarrollo del trabajo y los toma en cuenta en la identificación de las mejoras que se deben realizar. En cuanto al último grupo de variables relacionadas con la motivación, los resultados revelan que los trabajadores se sienten motivados con su trabajo, o bien, por la tarea realizada o bien por los beneficios laborales, o bien por las oportunidades de desarrollo profesional.

Se evidencia que el grupo de empresas analizadas, en términos generales, cuenta con un ambiente de trabajo adecuado que pone de relieve la correcta gestión que están haciendo los directivos y, el compromiso que existe de todo el equipo de trabajo en su conjunto para el logro de los objetivos. La idea es hacer sentir al trabajador como parte de una familia para seguir manteniendo unos niveles de percepción positivos que fomenten la empatía entre los trabajadores y la organización.

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

## REFERENCIAS

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Amigot Leache, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Añaños Zegarra, A., Gutiérrez Morales, C. B. y Rengifo Paredes, M. (2017) clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción. Caso peruano. Tesis de maestría no publicada, Universidad ESAN, Perú.
- Arias Jiménez, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19.
- Arias Montoya, L.; Portilla, L. M. y Florez de Trujillo, M. E. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia Et Technica*, XIII(37), 379-382.
- Arias, F. (2004). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (4a ed.) Caracas: Episteme.
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, 2(4), 91-98.
- Bergeron J. L. (1983). Aspectos humanos de la organización. Costa Rica: Gatean Morín.

- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones* (Tercera ed.). México: Trillas.
- Caal Díaz, B. J. (2015). Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública. Tesis de maestría no publicada, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Cabana Villca, R., Carrera Bruna, B. y Villavicencio Fuentes, S. (2017). Gestión del recurso humano: análisis en la gran minería chilena según líderes sindicales. *Retos de la Dirección*, 11(2), 3-21.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M. y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Campbell, A., Converse, P. E., y Rodgers, W. L. (1976). *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cárdenas Niño, L.; Arciniegas Rodríguez, Y. C. y Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121-127.

Cardona Echeverri, D. R. y Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30, 184–189

Chacón, E. y Eslava, R. (2017). Aplicaciones de Software Científico para el análisis de datos en diseños mixtos de investigación. *Eco matemático*, 8(1), 110-119.

Chaparro Maldonado, M. Y. y Urra Canales, M. (2014). Competencias específicas del trabajador social en la gestión del talento humano. *Tendencias & Retos*, 19(2), 27-44.

Chiang Vega, M. M.; Salazar Botello, C. M.; Huerta Rivera, P. C. y Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85.

Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Octava ed.). México: McGrawHill.

Contreras, F.; Barbosa, D.; Juárez, F.; Uribe, A. F. y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.

Crespo Bravo, C. (2016). Clima y compromiso organizacional en una mediana empresa manufacturera de San Luis Potosí, S.L.P. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.

del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 89-113.

Delgado Luna, Y. L. (2016). Relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la gerencia regional de salud de Arequipa durante el año 2016. Tesis de maestría no publicada. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú.

Domínguez Aguirre, L. R., García Méndez, A. y Ramírez Campos, A. F. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70.

Domínguez Silva, I., Álvarez Fuentes, M. y Navarro Domínguez, J. A. (2007). Clima organizacional en la Policlínica Universitaria de la familia “Carlos Verdugo”. Matanzas. *Revista Médica Electrónica*, 31(5), 1-6.

Drexler, J. A. (1977). Organizational climate: Its homogeneity within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 38–42.

Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*. 23(1), 87-102.

Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. J. y González Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional* (Cúcuta), 2(1), 8-14.

Eslava Zapata, R., Martínez Nieto, A., Chacón Guerrero, E., Zambrano Vivas, M. y Alonso González, H. (2019). Factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral: una evaluación desde el contexto de la Universidad de Los Andes, “Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, Venezuela. *Visión Gerencial*, 18(1), 96 – 105.

Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. y Gonzalez Júnior, H. (2019). Costos estándar: aplicabilidad en las empresas del sector productivo. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(8).

<http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/gestionyd/article/view/426>.

Eslava Zapata, R., Pérez Carrero, O. y Aranguren Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.

Fernández Argüelles, R., Cobos Díaz, O. A. y Figueroa Varela, M. del R. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4), 593-602.

Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273.

Forehand, G.A. y Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

Franco Coffré, J. (2015). Clima organizacional percibido por los profesionales de enfermería del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014. Tesis de maestría no publicado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Friedlander, F. y Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction, *Personnel Psychology*, 22, 171-183.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración / Universidad del Valle*, 42, 43-62.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, 42, 43-61.

García Villamizar, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. *Porik An*, 9(12), 151-177.

Gavin, J. P. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *j. Applied psychology*, 60, 135-139.

Glick, W. (1985). Organizations do not cognize; response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-137.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Ibarra Bohórquez, S. X. (2016). Relación entre la cultura y el clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito. Tesis de maestría no publicado, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

James, L. R., y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). Hillsdale, N. J.: Erlbaum.

Koys, D. y Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological. *Human Relations*, 44(3), 265-385.

Lewin, K. (1951). Field theory and learning. En D., Cartwright, (Ed.) *Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers by Kurt Lewin*. Harper & Row (págs. 60 – 86), New York.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill

- Litwin y Stinger (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1967). *Motivation and Organizational Climate*. Boston. USA: Harvard Business School Press.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden* (2a Ed.). España: Universidad de Alcalá-MEC.
- Meléndez Narváez, R. R. (2015). Relación entre el clima organizacional y el desempeño de los servidores de la Subsecretaría Administrativa Financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014. Tesis de maestría no publicada, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Pérez Tenazoa, N. O. y Rivera Cardozo, P. L. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú.

Pinto Castro, L. (2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S. A. (CAFESA). Tesis de maestría no publicada, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Prado Álvarez, C. G. (2015). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. Tesis de maestría no publicada, Universidad nacional de Trujillo, Perú.

Prada Torres, O., Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. y Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión editorial: tratamiento de la información periodística. *Sapienza Organizacional*, 6(11), 200 – 219.

Pritchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior Human Performance*, 9, 126-146.

Quinn, R. E. y Rohbraugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Restrepo Escobar, F. y Arias Vargas, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal sciences*, 4(2), 20-32.

Restrepo Escobar, F. y Arias Vargas, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20-32.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. (3<sup>a</sup> edic.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. P. (2004). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice-Hall.

- Robbins, S. P. (2005). El comportamiento organizacional: teoría y práctica (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. International Review of Industrial and Organizationat Psychology. 139-158.
- Saari, L. y Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. Human Resource Management, 43(4), 395-407.
- Sabino, C. (2002). El proceso de investigación. (2<sup>a</sup> ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.
- Schneider, B., y Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a funtion of career patten and organization type. Administrative Science Quaterly, 17, 340-350.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
- Studdard, N. y Darby, D. (2008). From social capital to human resource development: a cross cultural study of the role of RM in innovation and entrepreneurship in high technology organizations. European Journal of International Management, 3(2), 333-355.
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. Revista de Economía, 14, 193-206.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Vera de Corbalan, M y Samudio, M. (2013). Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. Memorias del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud, 11(2), 41-54.

Waters, L. K., Roach, D. y Batlis, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personel Psychology*, 27, 465-476.

Zohar, A. y Barzilai, S. (2013). A review of research on metacognition in science education: current and future directions. *Journal Studies in Science Education*, 49(2), 121-169.

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

**ANEXOS**

**www.bdigital.ula.ve**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**ANEXOS A. CUESTIONARIO**

## ANEXO A-1 [Cuestionario Clima Organizacional Español]



**Universidad de Los Andes**  
**Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez – Táchira**  
**Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial**  
**Maestría en Administración Mención Gerencia**



### Instructivo para el llenado del cuestionario.

#### Estimado Encuestado:

A continuación, se presenta un cuestionario que tiene como objeto medir el clima organizacional. Este cuestionario recoge las inquietudes, opiniones y argumentaciones que han surgido a lo largo de la extensa serie de reuniones que hemos mantenido en los últimos meses en el marco del desarrollo de la investigación.

El cuestionario está dividido en 2 partes, las cuales presentan preguntas cerradas, cuyas respuestas requieren que se seleccione alguna (sólo una por ítem) de las alternativas dadas. Para ello, debe colocarse en la casilla correspondiente uno de los números que se halla dentro del rango establecido, que va del 1 al 5.

Agradecemos de antemano la dedicación que usted tenga a bien dispensar para responder el formulario, demás está decir que está garantizada la confidencialidad de sus respuestas durante el procesamiento de los resultados.

Los Autores,

#### Tutor:

Dr. Rolando Eslava Zapata.

#### Tesista:

Lic. Hilario Alonso Gonzalez Junior

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el clima organizacional de su empresa. Valore las variables según la escala propuesta, donde 1 es el valor mínimo y 5 es el valor máximo, donde 1= total desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= de acuerdo, 4= muy de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo.

## I. CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	1	2	3	4	5
1	El trabajo está bien organizado.					
2	Las funciones y responsabilidades están bien definidas.					
3	Las actividades en el trabajo están bien distribuidas.					
4	En el puesto de trabajo puedo desarrollar correctamente mis habilidades.					
5	Recibo información de mi desempeño en el puesto de trabajo que ocupo.					
	<b>DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO</b>					
6	El supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo.					
7	El supervisor soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El supervisor asigna adecuadamente las funciones.					
9	El supervisor toma las decisiones con la participación de los colaboradores de la Unidad de trabajo.					
10	El supervisor informa a los colaboradores de los asuntos que afectan en el trabajo.					
	<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>					
11	La relación con los compañeros son cordiales.					
12	Existe colaboración entre los compañeros de trabajo para realizar las tareas.					
13	Forma parte de un equipo de trabajo.					
14	Se puede opinar con facilidad en el trabajo.					
15	El ambiente de trabajo es estresante.					
	<b>COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO</b>					
16	La comunicación en el trabajo es adecuada.					
17	Hay una buena comunicación con el supervisor.					
18	Los colaboradores reciben la información necesaria a fin de hacer bien el trabajo.					
19	Conoce los trabajos que realizan las otras unidades de la empresas.					
20	Existe una coordinación con las otras unidades de la empresa.					
	<b>CONDICIONES DEL TRABAJO</b>					
21	Las condiciones de trabajo son seguras.					
22	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas.					
23	Las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo.					
24	Las tecnologías de la información facilitan el desarrollo del trabajo.					
25	Los recursos (materiales, papelería, entre otros) usados son adecuados.					
	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
26	La empresa le proporciona la formación necesaria para realizar su trabajo.					

27	La formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo.				
28	Tiene una formación continua en el trabajo.				
29	La empresa promociona la formación académica.				
30	Recibe cursos de formación en la empresa.				
	<b>MEJORAS EN EL TRABAJO</b>				
31	La mejora de la calidad de los servicios es prioridades en la empresa				
32	Existen iniciativas de mejoras continuas.				
33	Participa en la identificación de posibles mejoras en el desarrollo del trabajo				
34	Se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa.				
35	Se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa				
	<b>MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO</b>				
36	Se siente motivado para realizar el trabajo.				
37	La empresa reconoce las tareas que usted realiza.				
38	La empresa reconoce las mejoras que usted realiza en el desempeño de su trabajo.				
39	Los beneficios laborales son adecuados.				
40	La empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar su carrera profesional				

## II. DATOS PERSONALES

41	Tiempo trabajando en la empresa	Menos de 1	1-3	3-5	Más de 5
42	Genero	Hombre		Mujer	
43	Situación laboral	Contrato ocasional		Contrato permanente	
44	Edad	18-25	26-39	40-59	Más de 60
45	Nivel de Estudio	Primaria	Secundaria	Superior	Postgrado
46	Unidad en la que trabaja				

## ANEXO A-2 [Cuestionario Clima Organizacional Portugués]



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES

Universidad de Los Andes  
Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez – Táchira  
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial  
Maestría en Administración Mención Gerencia



### Estimado Entrevistado:

Em seguida, se apresenta um questionário que tem como objetivo analisar o Clima Organizacional. Este questionário recolhe as inquietudes, opiniões e os argumentos que vem surgindo ao longo da extensa série de reuniões que viemos mantendo nos últimos meses durante o desenvolvimento dessa investigação.

O questionário está dividido em 2 partes, as quais se apresentam perguntas fechadas, cujas respostas requerem que se selecione alguma (apenas uma por ítem) das alternativas apresentadas. Para isso, deve se colocar no quadro correspondente, um dos números que se apresenta, dentro da opção estabelecida, que vai dos números 1 ao 5.

Agradecemos a dedicação da Empresa, dispensada ao aluno, para responder o formulário. Informamos também, que está garantida a discrição de suas respostas durante o processamento dos resultados.

### Os Autores,

#### Tutor da investigação:

Dr. Rolando Eslava Zapata (Profesor de la Universidad de los Andes - Venezuela).

#### Aluno Magister:

Lic. Hilario Alonso Gonzalez Junior.

A continuação, se apresentam uma série de afirmações relacionadas com a Gestão do Talento Humano de sua Empresa. Valorize as variáveis segundo a escala proposta, onde 1 é o valor mínimo e 5 é o valor máximo; onde 1= total desacordo, 2= em desacordo, 3= de acordo, 4= muito de acordo, 5= totalmente de acordo.

## I. CLIMA ORGANIZACIONAL

	<b>POSTO DE TRABALHO</b>	1	2	3	4	5
1	O trabalho está bem organizado.					
2	As funções e responsabilidades estão bem definidas.					
3	As atividades no trabalho estão bem distribuídas.					
4	No posto de trabalho posso desenvolver corretamente minhas habilidades.					
5	Recebo informação sobre o meu desempenho no posto de trabalho que ocupo.					
	<b>DIREÇÃO DA UNIDADE DE TRABALHO</b>					
6	O supervisor demonstra um domínio técnico de seu trabalho.					
7	O supervisor soluciona os problemas de maneira eficaz.					
8	O supervisor assina adequadamente as funções.					
9	O supervisor toma as decisões com a participação dos colaboradores da Unidade de trabalho.					
10	O supervisor informa aos colaboradores dos assuntos que afetam o trabalho.					
	<b>AMBIENTE DE TRABALHO</b>					
11	As relações com os companheiros são cordiais.					
12	Existe colaboração entre os companheiros de trabalho para realizar as tarefas.					
13	Formo parte de uma equipe de trabalho.					
14	É possível opinar com facilidade no trabalho.					
15	O ambiente de trabalho é estressante.					
	<b>COMUNICAÇÃO NO TRABALHO</b>					
16	A comunicação no trabalho é adequada.					
17	Há uma boa comunicação com o supervisor.					
18	Os colaboradores recebem as informações necessárias afim de realizar bem o trabalho.					
19	Conhece os trabalhos que realizam as outras unidades da Empresa.					
20	Existe uma coordenação com as outras unidades da Empresa.					
	<b>CONDICIONES DE TRABALHO</b>					
21	As condições de trabalho são seguras.					
22	As condições ambientais da Unidade (clima, iluminação, decoração, ruídos, ventilação, entre outras) são adequadas.					
23	As instalações da unidade (superfície, opções de mobiliário, equipamentos técnicos, entre outros) permitem um bom desenvolvimento do trabalho.					
24	As tecnologias da informação facilitam o desenvolvimento do trabalho.					
25	Os recursos (materiais, papelaria, entre outros) utilizados são adequados.					
	<b>FORMAÇÃO ACADÉMICA</b>					

26	A Empresa lhe proporciona a formação necessária para realizar o seu trabalho.				
27	A formação recibida na Empresa é útil para desempenhar seu trabalho.				
28	Tem uma formação contínua no trabalho.				
29	A Empresa promociona a formação acadêmica.				
30	Recebe cursos de formação na Empresa.				
<b>MELHORAS NO TRABALHO</b>					
31	A melhora da qualidade dos serviços é prioridade na Empresa.				
32	Existem iniciativas de melhorias contínuas.				
33	Participa na identificação de possíveis melhorias no desenvolvimento do trabalho.				
34	Se fazem consultas sobre as iniciativas para melhorar a qualidade na Empresa.				
35	Você se sente coparticipante dos acertos e desacertos da Empresa.				
<b>MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</b>					
36	Se sente motivado para realizar o trabalho.				
37	A Empresa reconhece as tarefas que você realiza.				
38	A Empresa reconhece as melhorias que você realiza no desempenho de seu trabalho.				
39	Os benefícios laborais são adequados.				
40	A Empresa oferece boas oportunidades para desenvolver sua carreira profissional.				

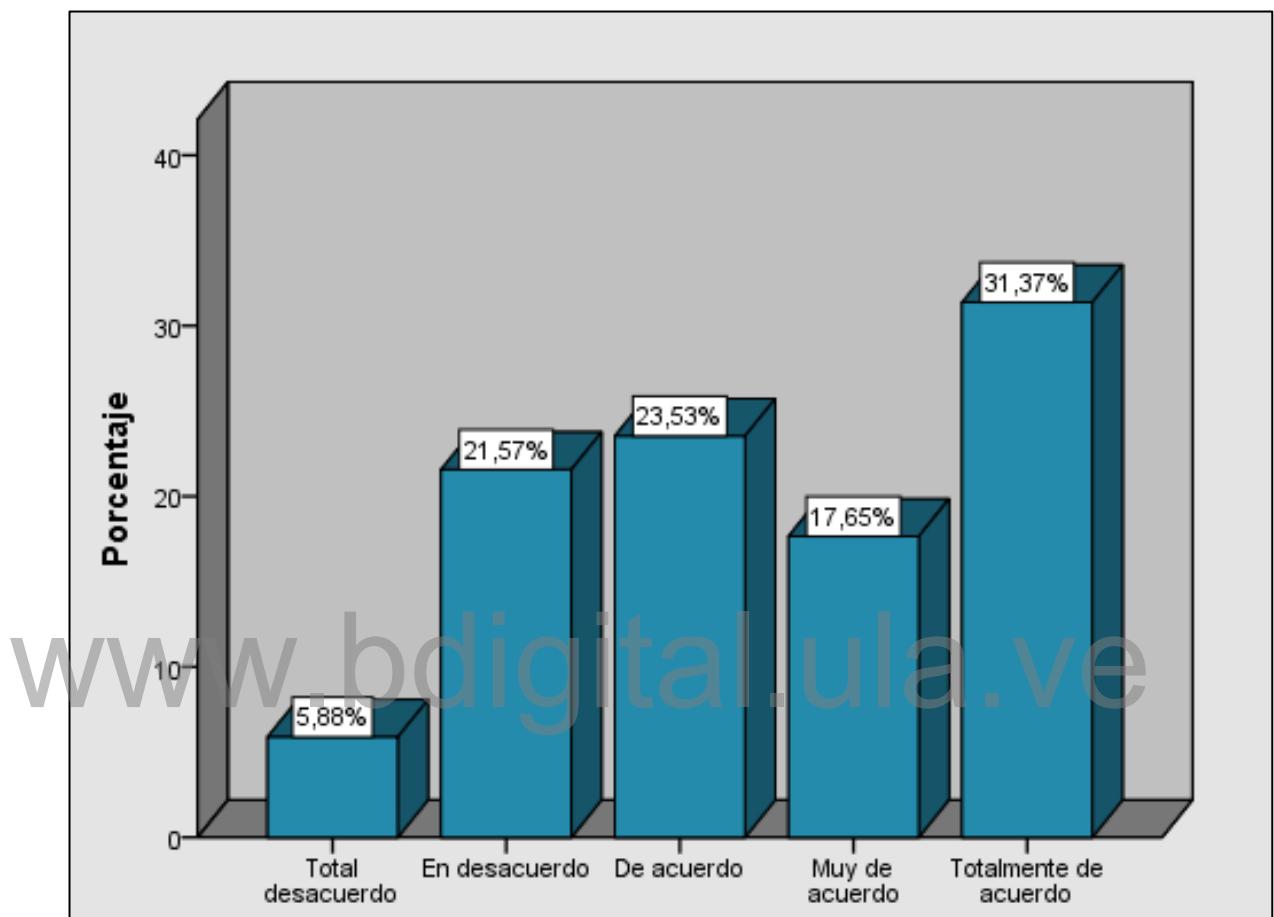
## II. DADOS PESSOAIS

1	Tempo trabalhando na Empresa	Menos de 1	1-3	3-5	Mais de 5
2	Gênero	Homem		Mulher	
3	Situação laboral	Contrato ocasional		Contrato permanente	
4	Idade	18-25	26-39	40-59	Más de 60
5	Nível de Estudo	Primária	Secundária	Superior	Pósgraduado
6	Unidade em que trabalha				

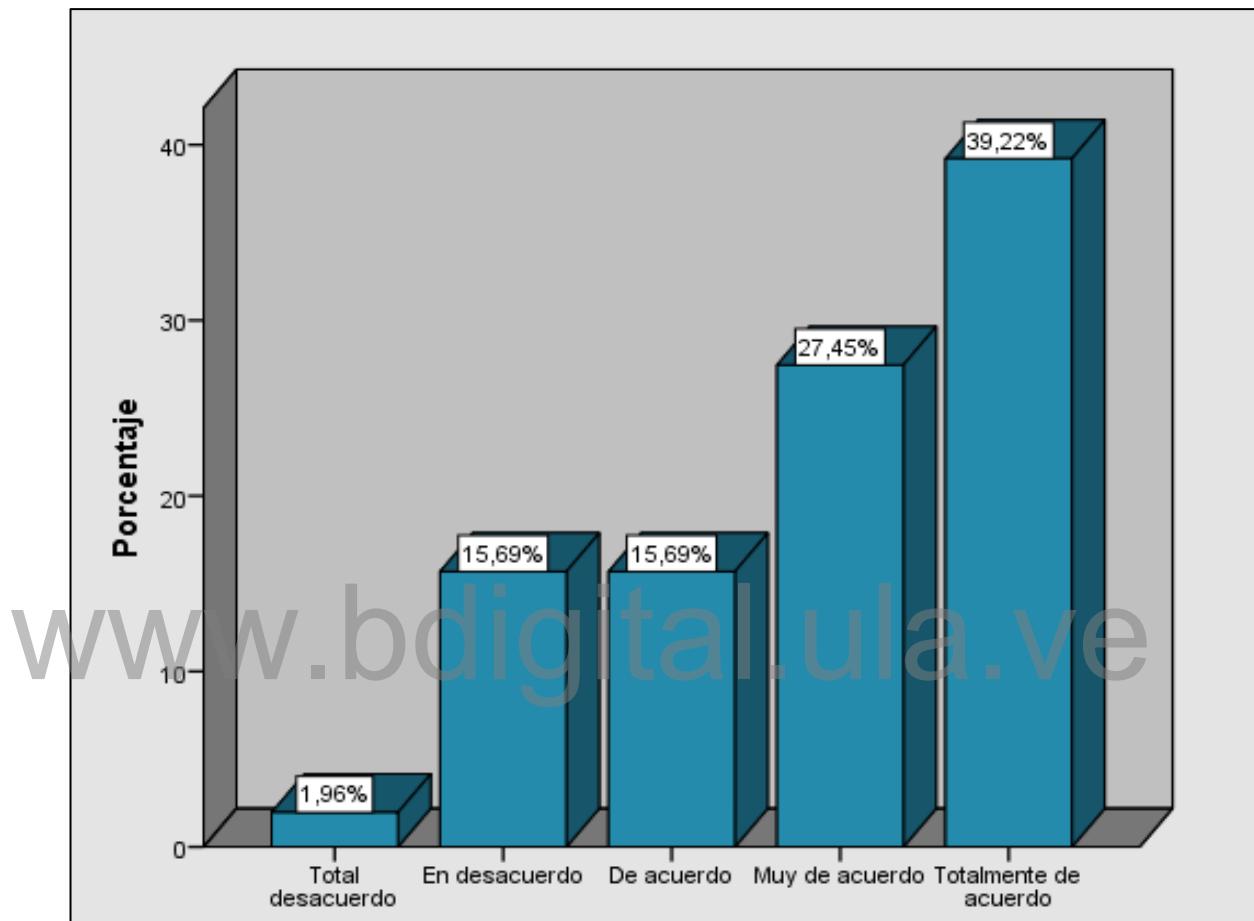
**ANEXO B. GRÁFICOS DE LAS VARIABLES DEL  
CUESTIONARIO**

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

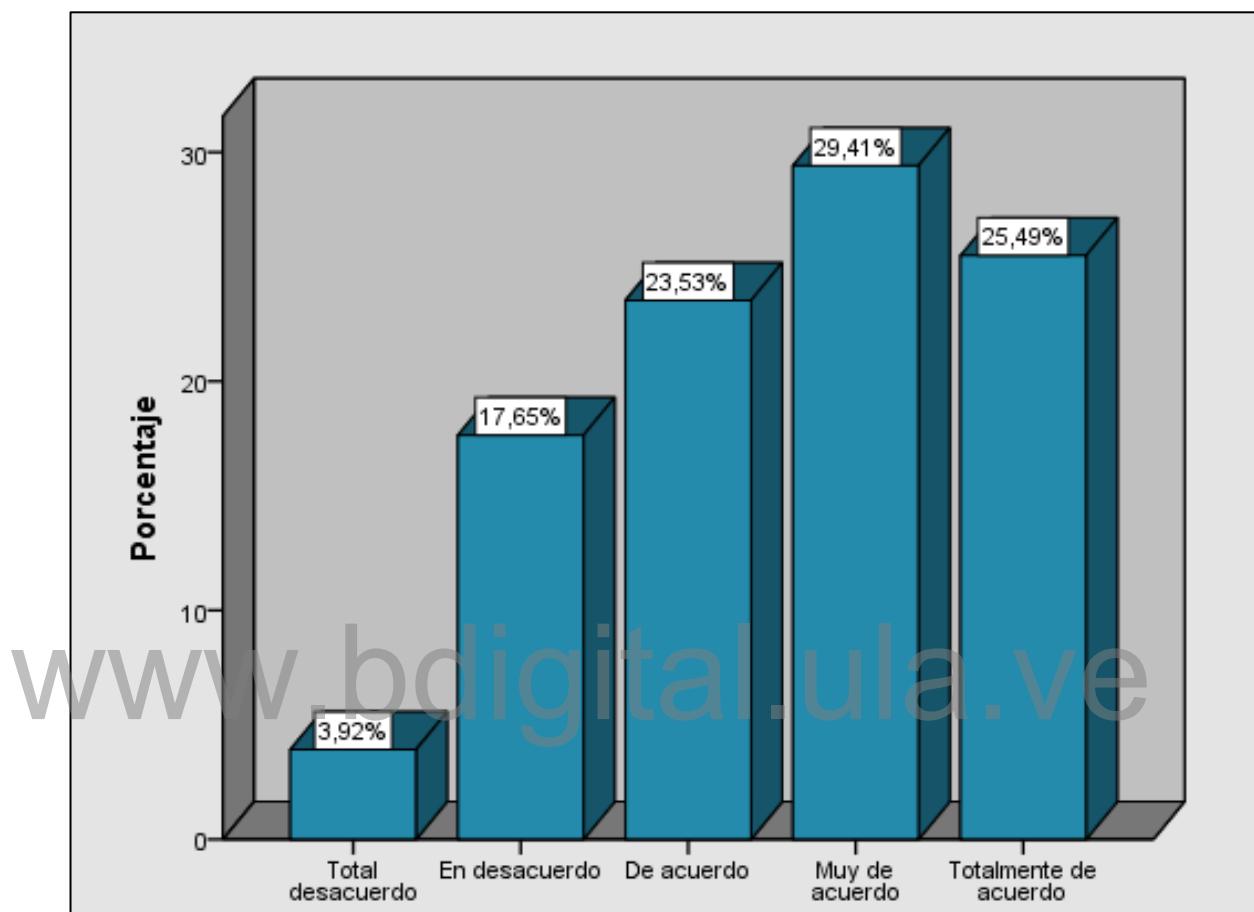
**ANEXO B-1 [Puesto de trabajo: el trabajo está bien organizado]**



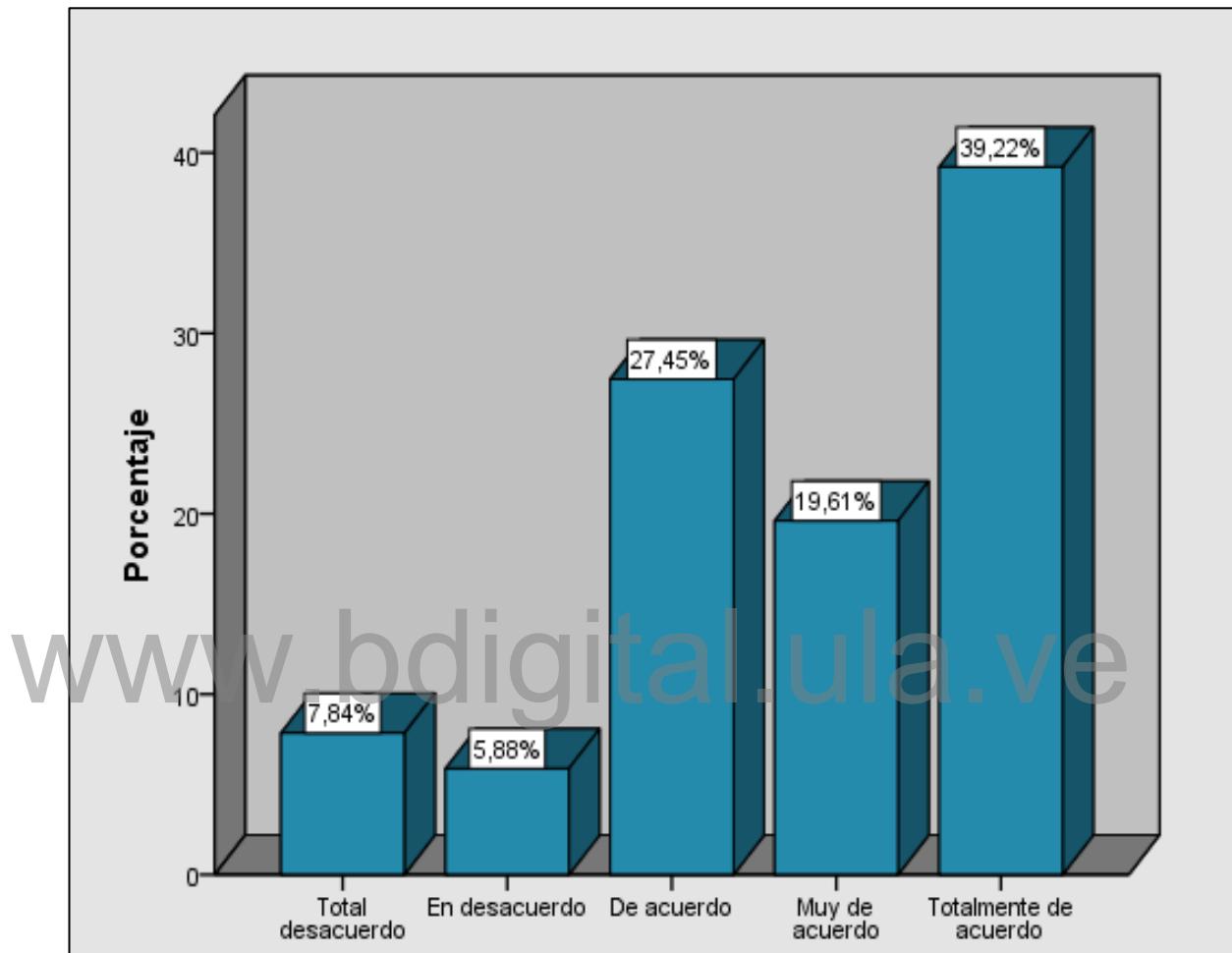
**ANEXO B-2 [Puesto de trabajo: las funciones y responsabilidades están bien definidas]**



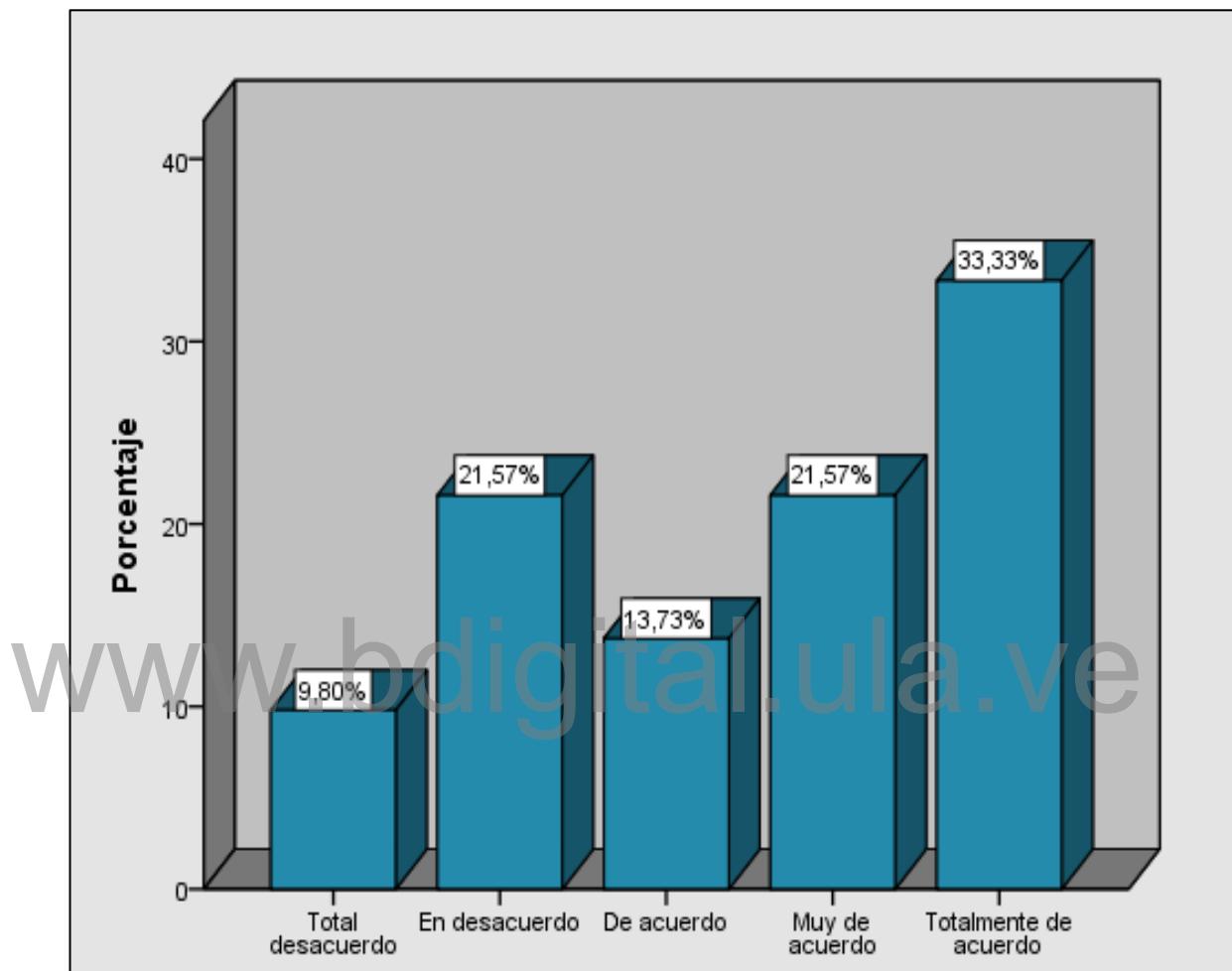
**ANEXO B-3 [Puesto de trabajo: las actividades en el trabajo están bien distribuidas]**



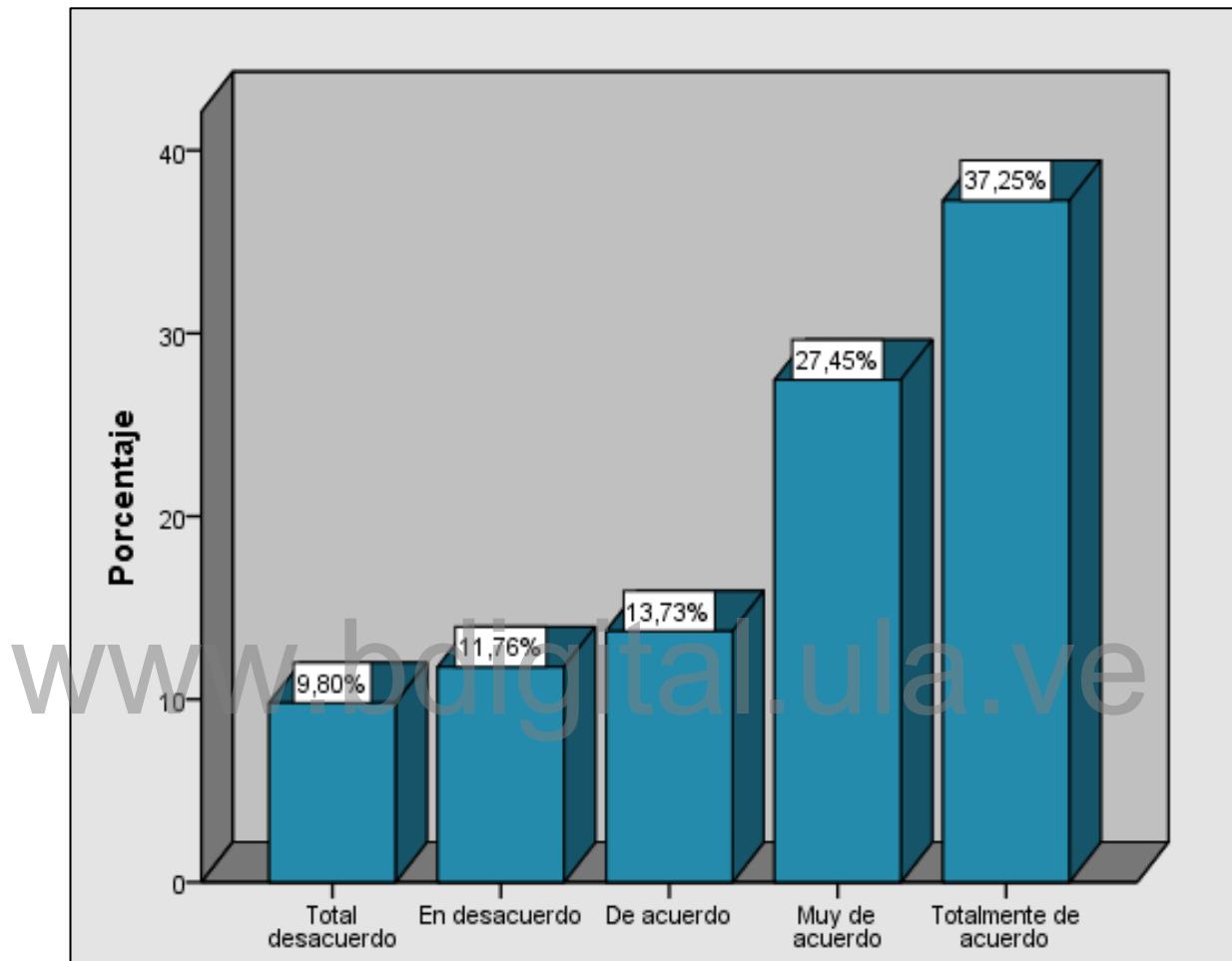
**ANEXO B-4 [Puesto de trabajo: en el puesto de trabajo puedo desarrollar correctamente mis habilidades]**



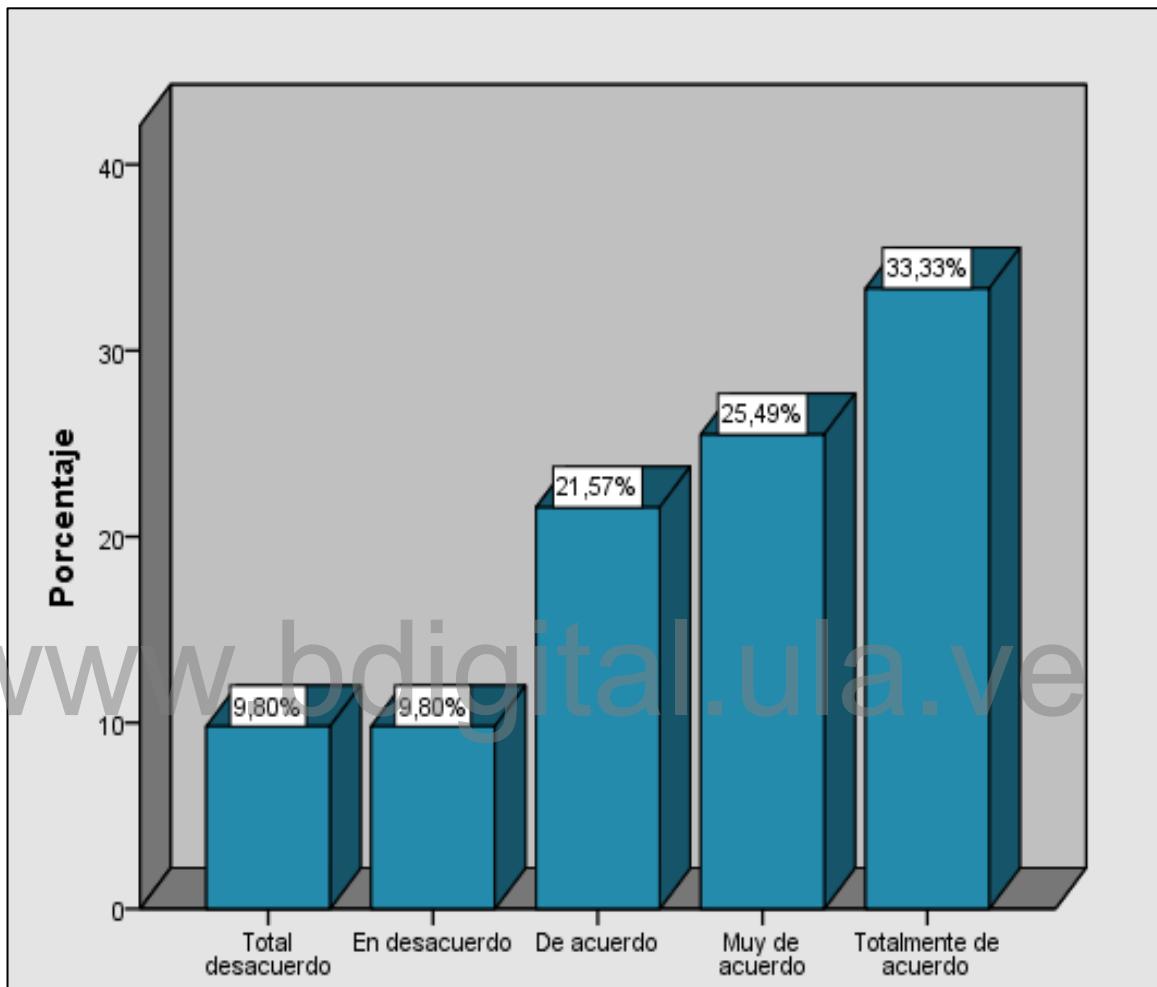
**ANEXO B-5 [Puesto de trabajo: recibo información de mi desempeño en el puesto de trabajo que ocupo]**



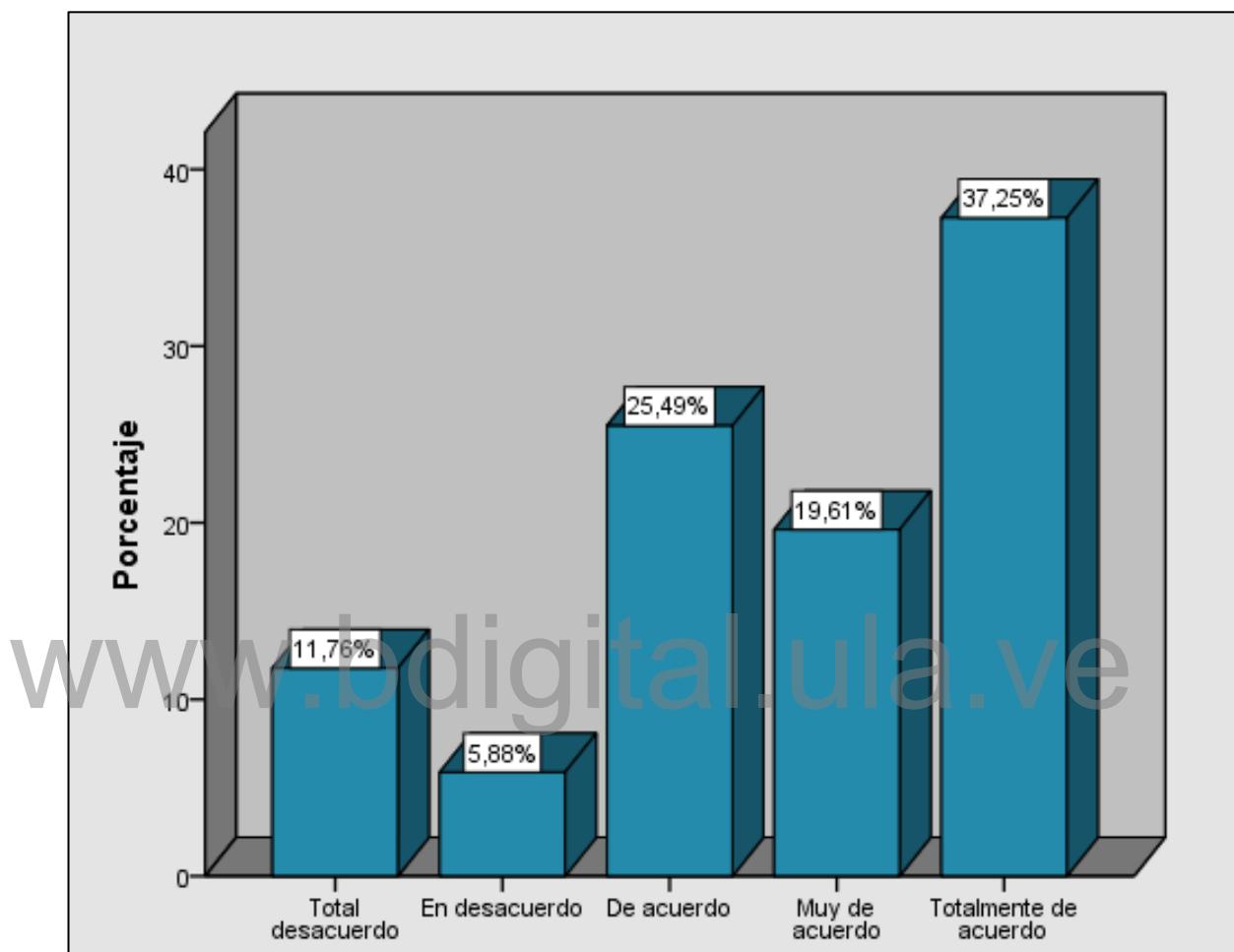
**ANEXO B-6 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor demuestra un dominio técnico de su trabajo]**



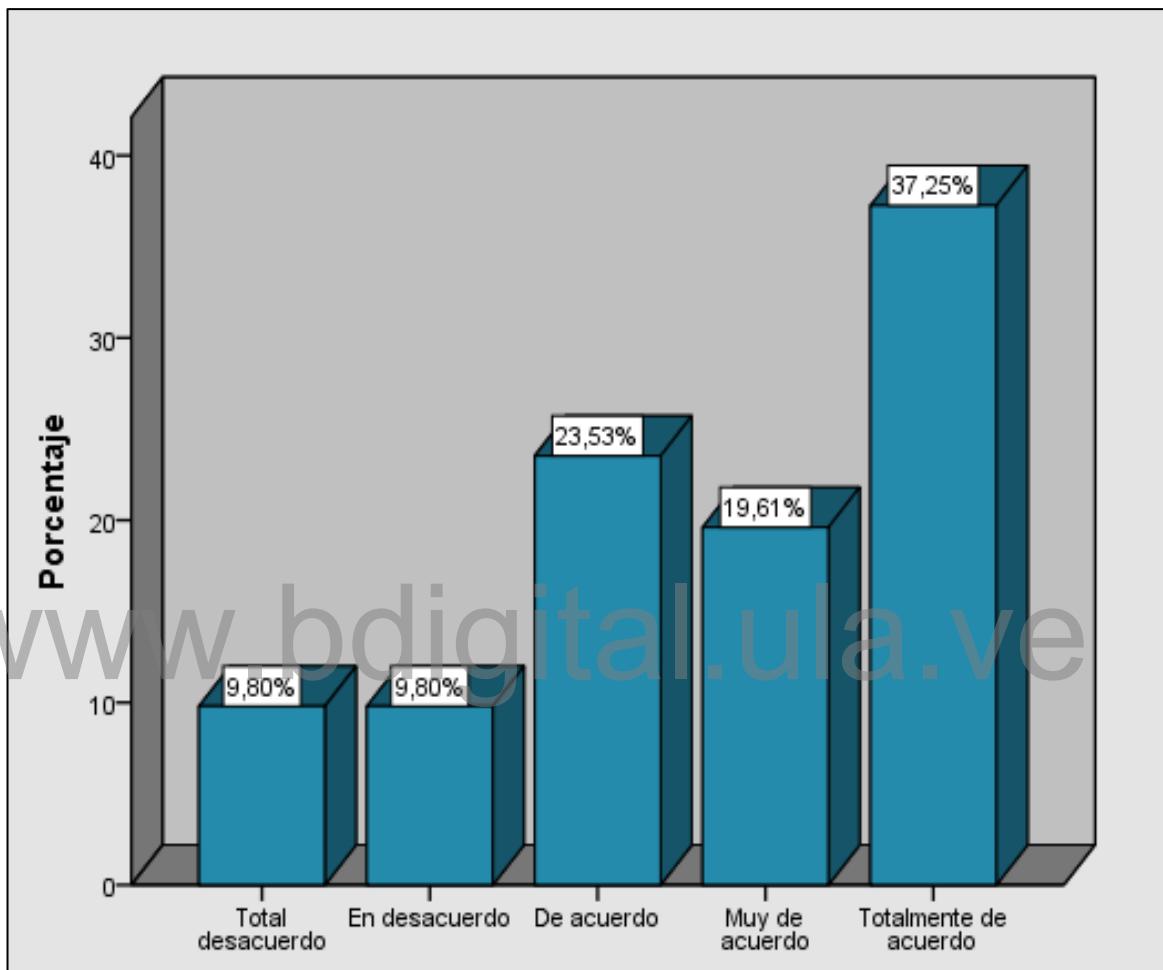
**ANEXO B-7 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor soluciona los problemas de manera eficaz]**



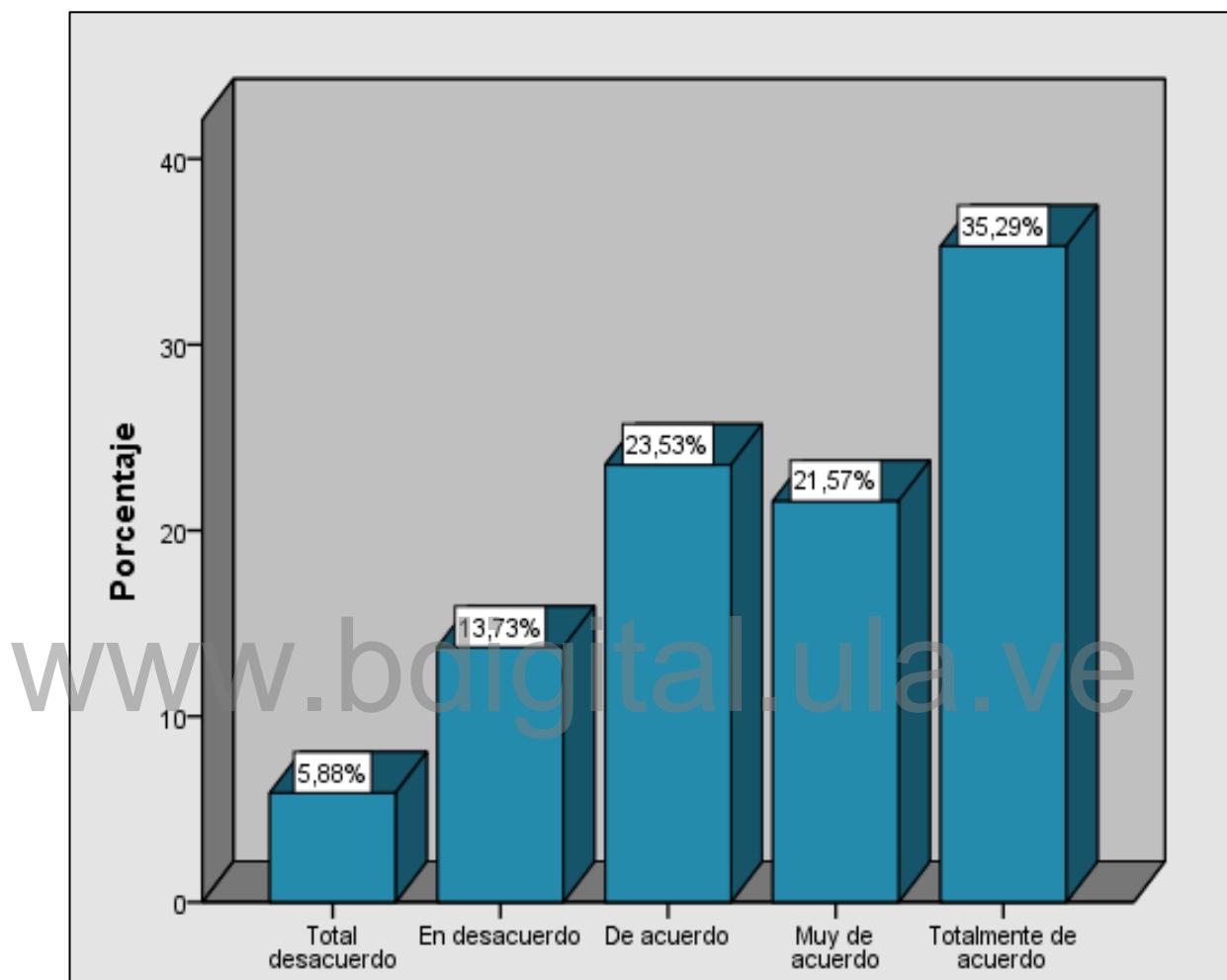
**ANEXO B-8 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor asigna adecuadamente las funciones]**



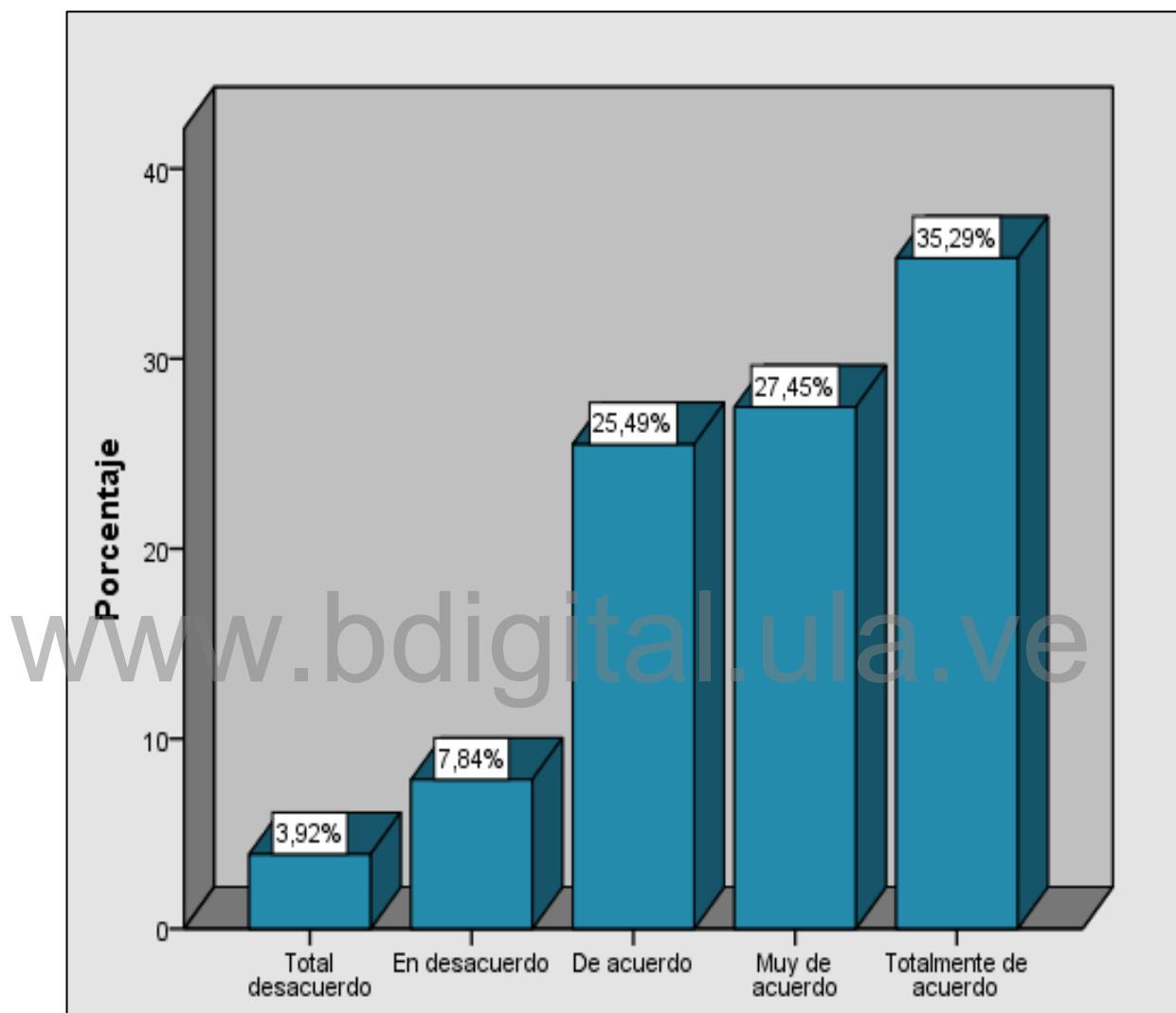
**ANEXO B-9 [Dirección de la unidad de trabajo: el supervisor toma las decisiones con la participación de los colaboradores de la Unidad de trabajo]**



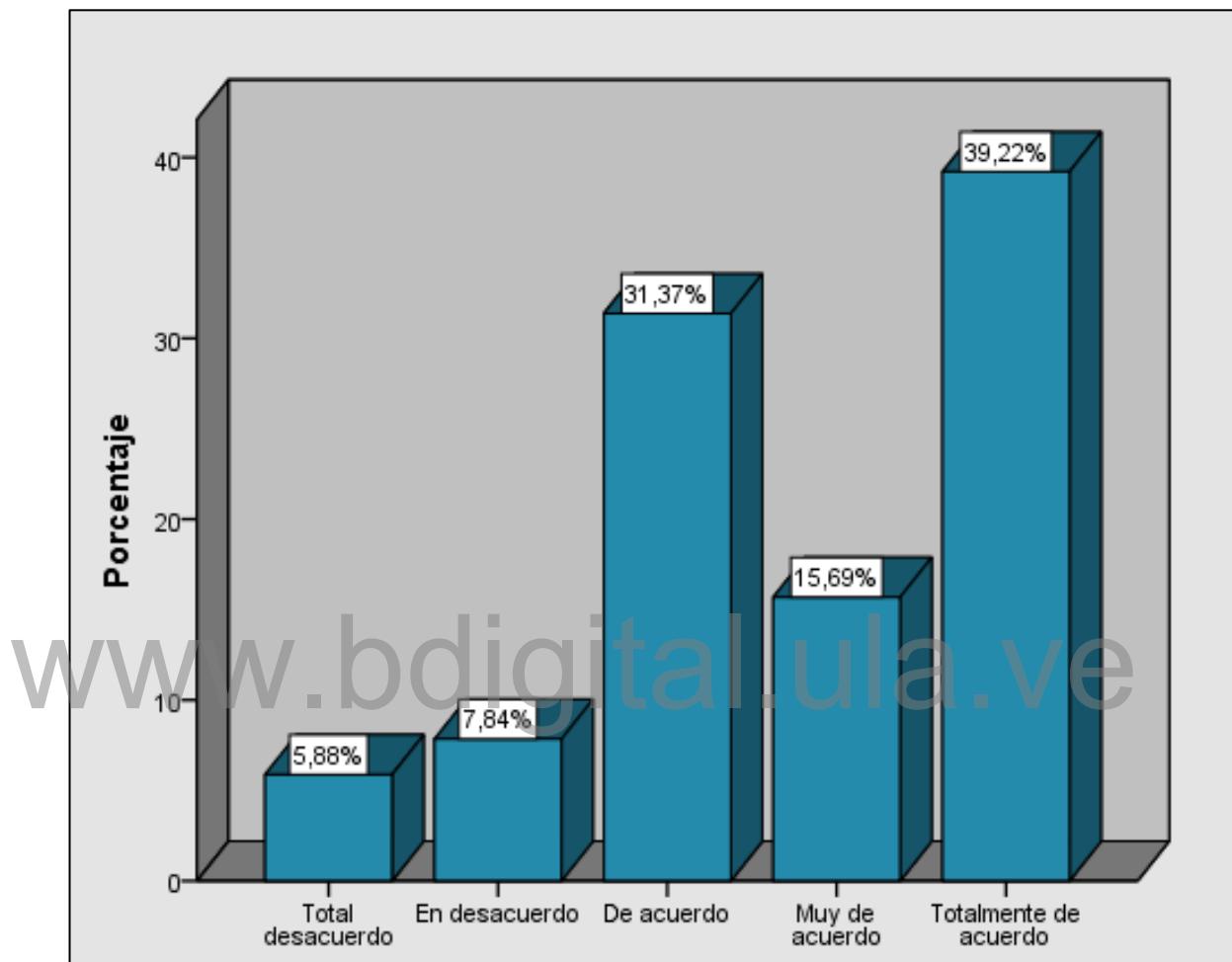
**ANEXO B-10 [Dirección de la unidad de trabajo: El supervisor informa a los colaboradores de los asuntos que afectan en el trabajo]**



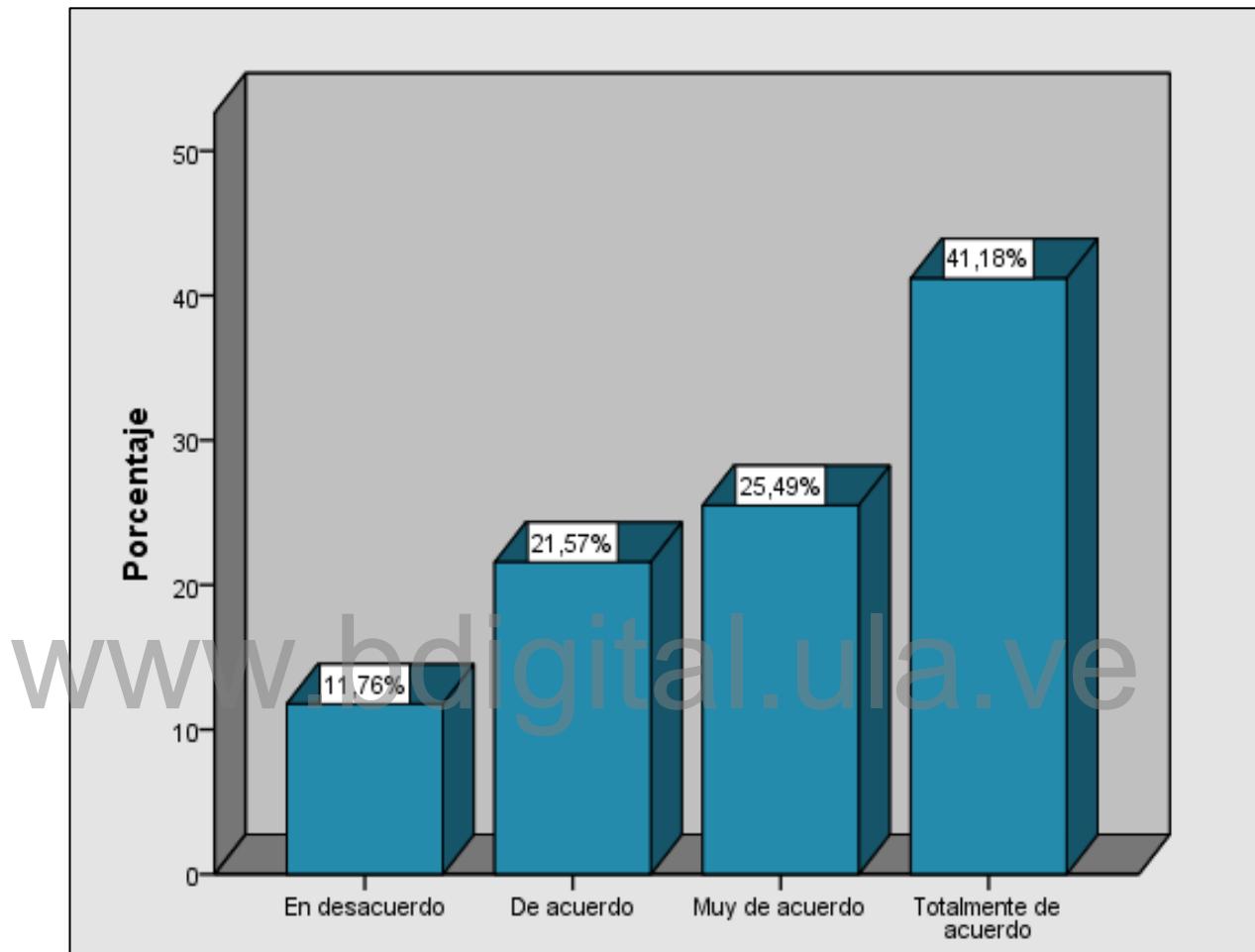
**ANEXO B-11 [Ambiente de trabajo: las relaciones con los compañeros son cordiales]**



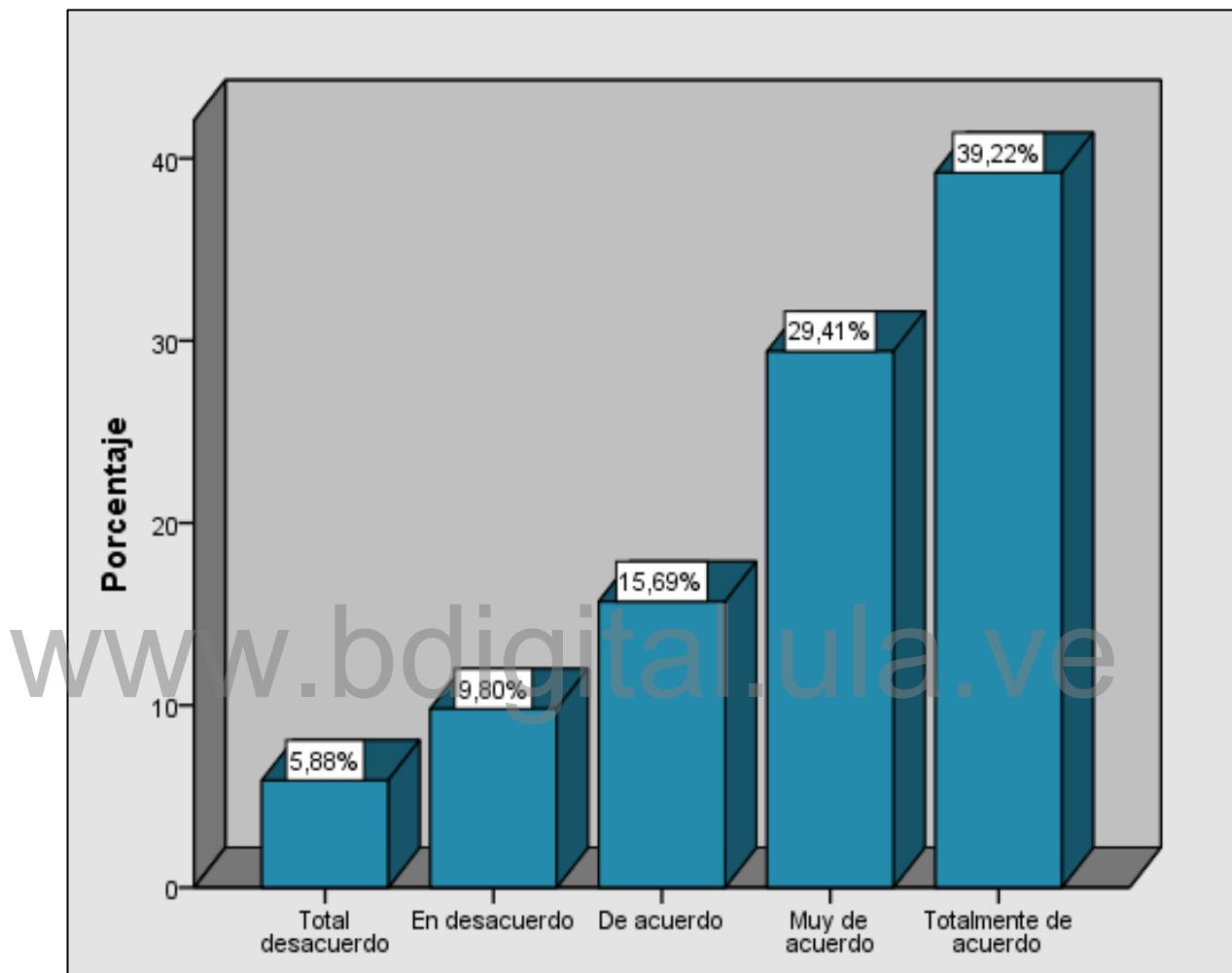
**ANEXO B-12 [Ambiente de trabajo: existe colaboración entre los compañeros de trabajo para realizar las tareas]**



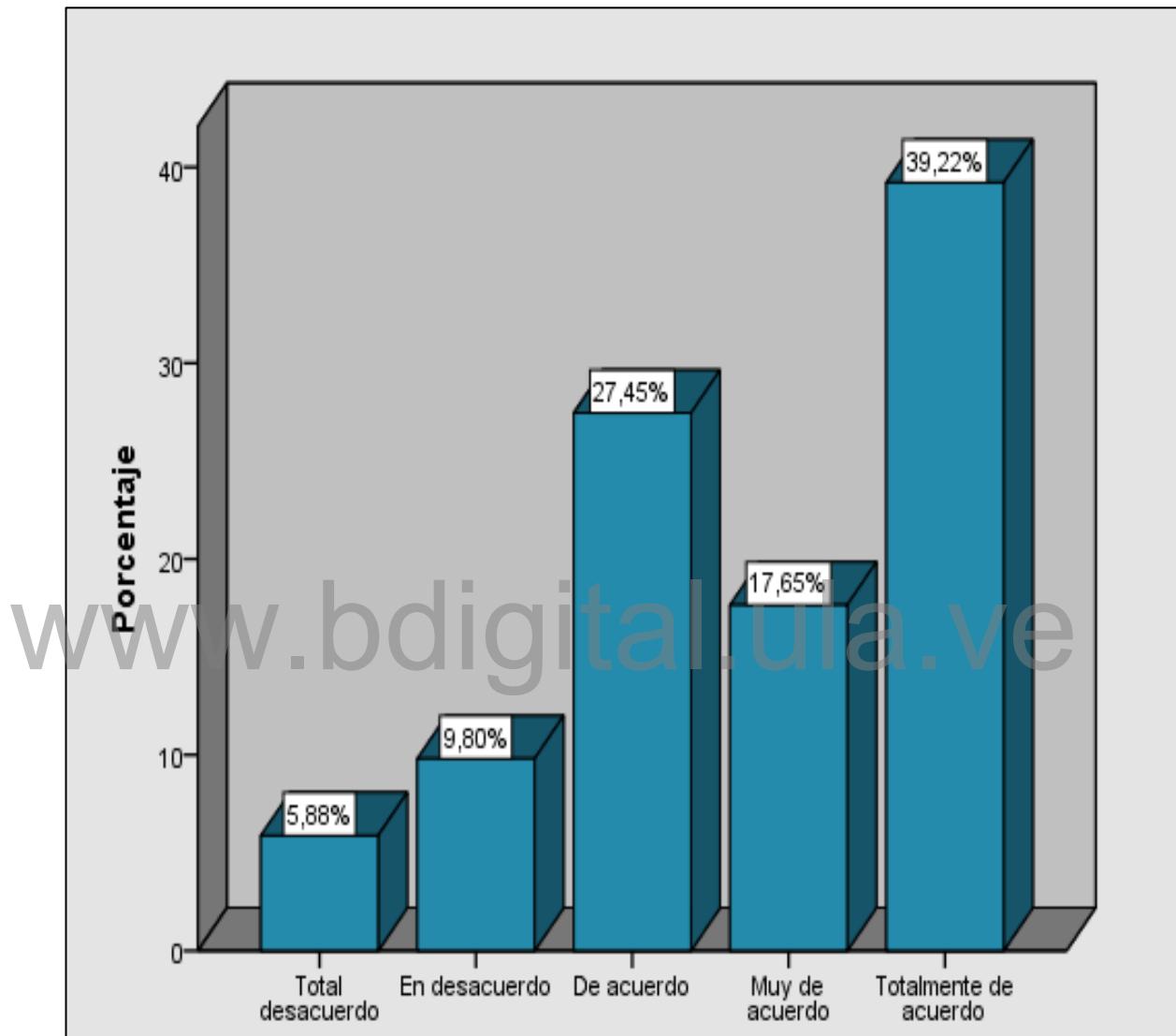
**ANEXO B-13 [Ambiente de trabajo: forma parte de un equipo de trabajo]**



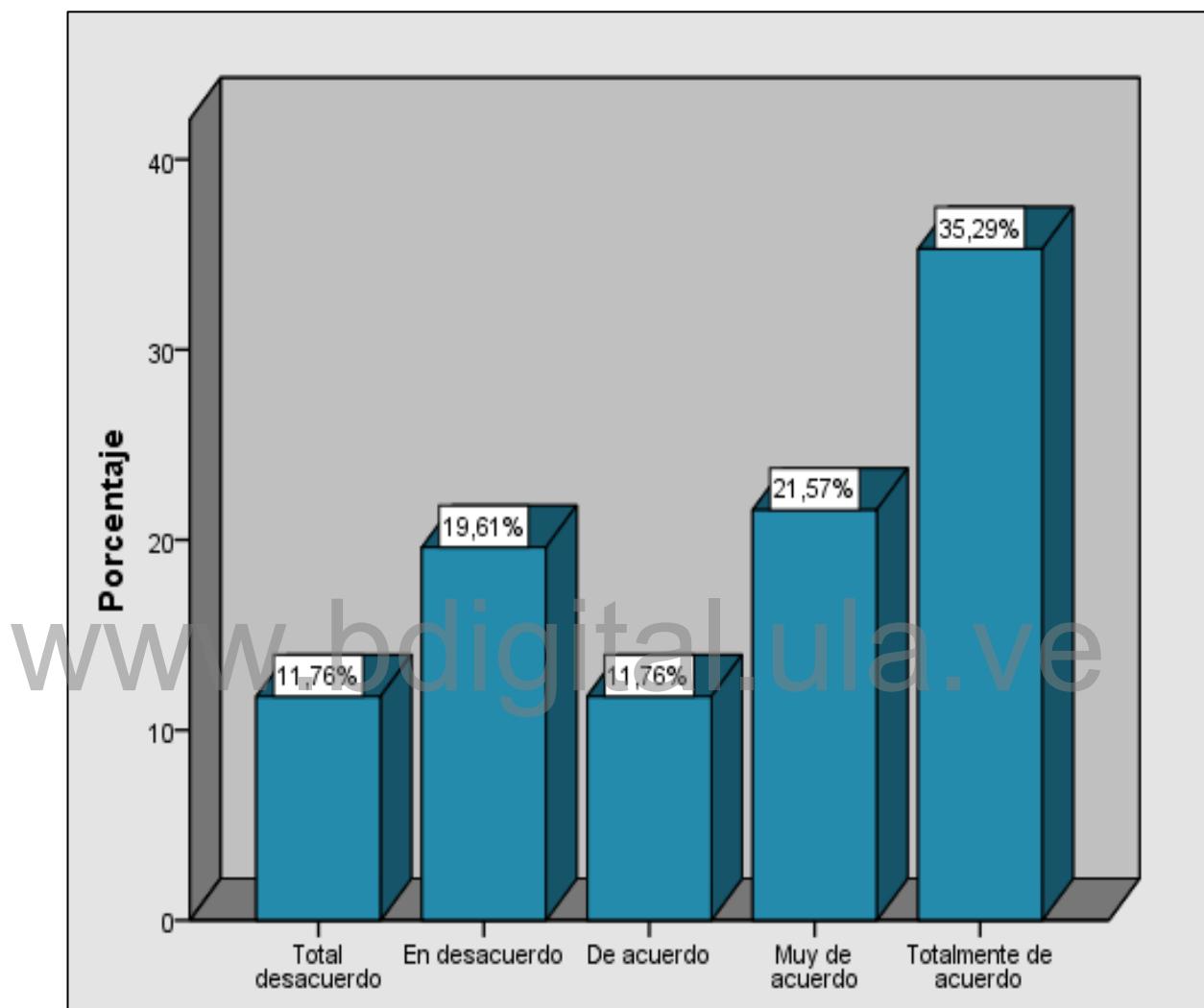
**ANEXO B-14 [Ambiente de trabajo: se puede opinar con facilidad en el trabajo]**



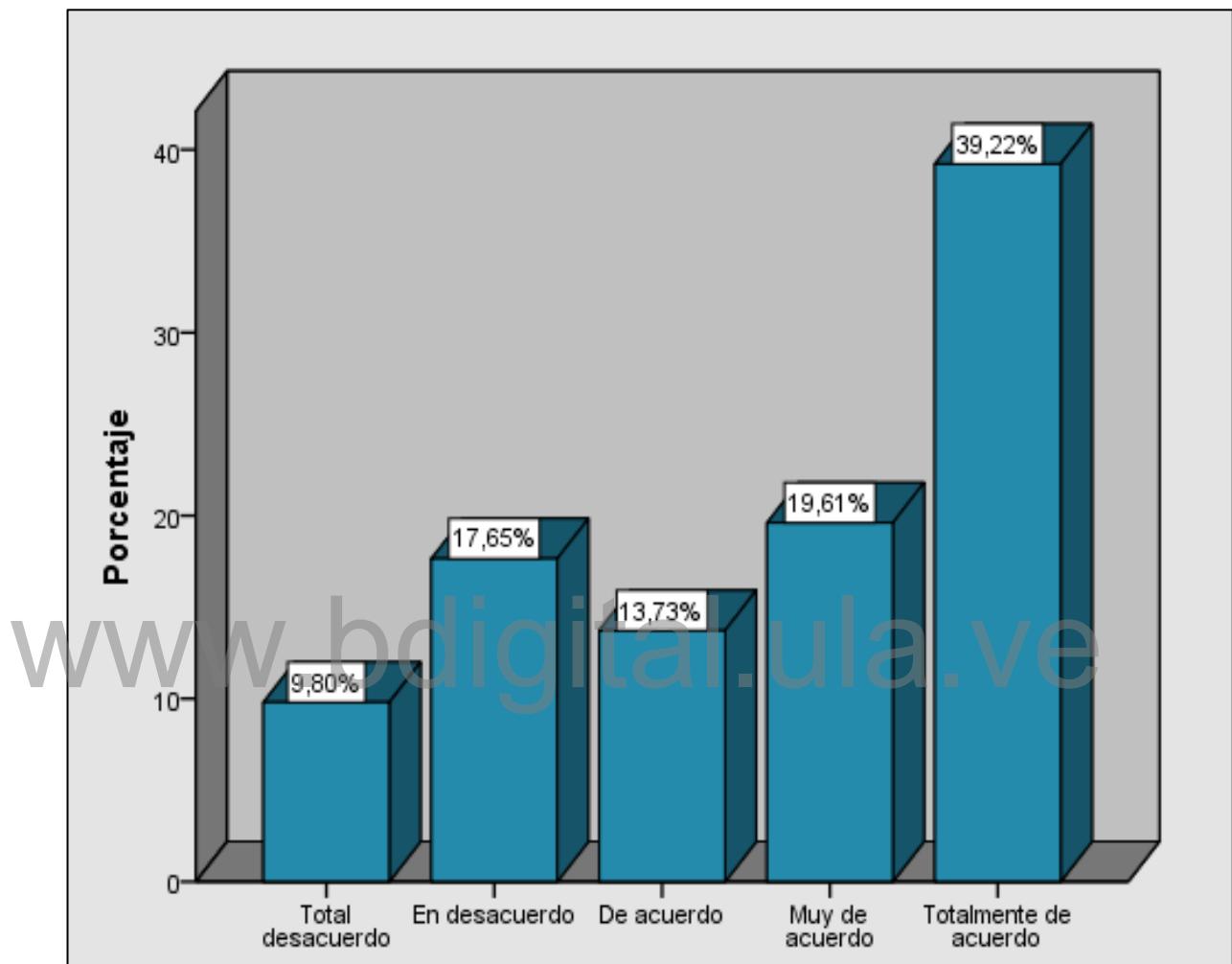
**ANEXO B-15 [Ambiente de trabajo: el ambiente de trabajo es estresante]**



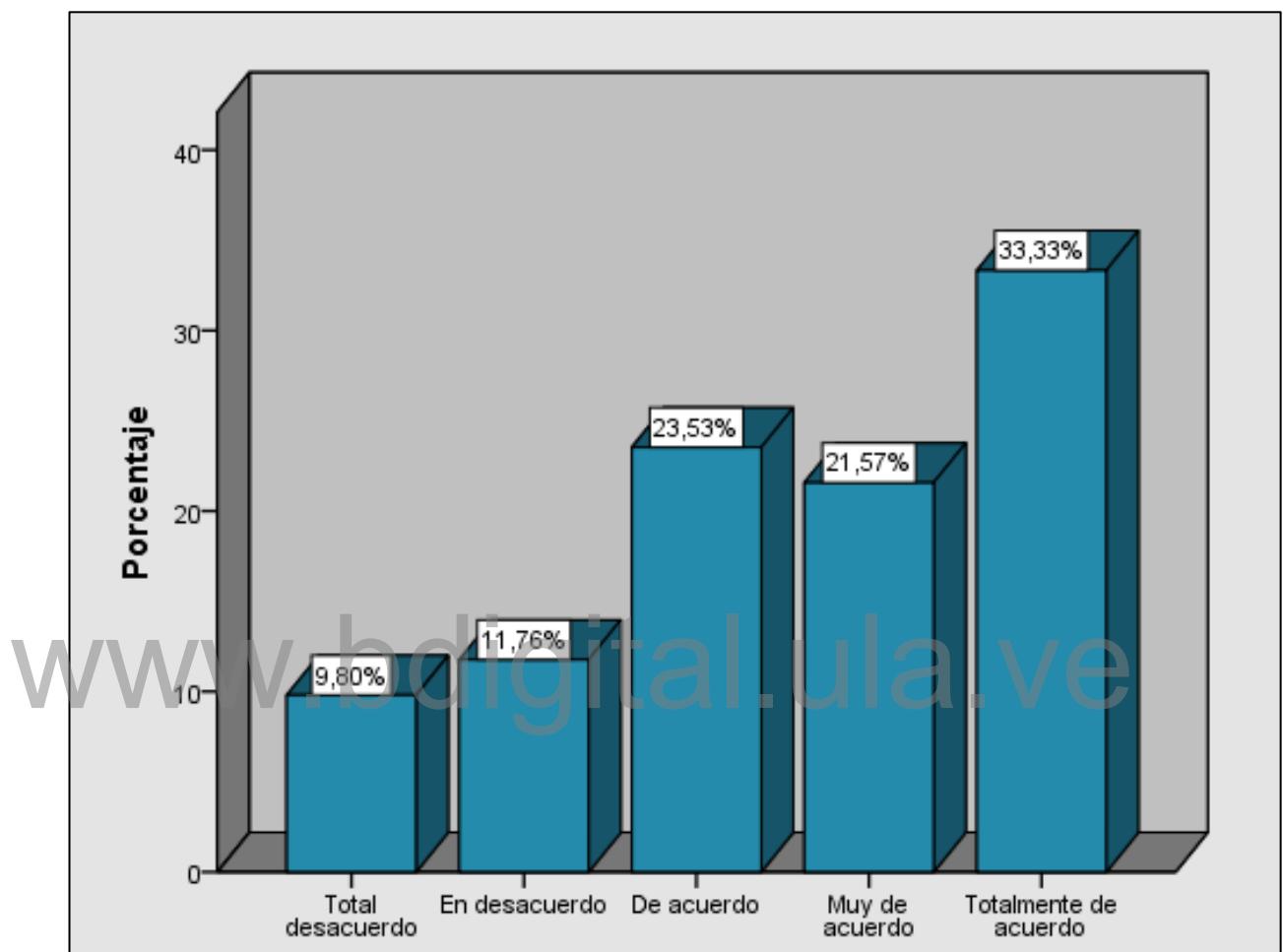
**ANEXO B-16 [Comunicación en el trabajo: la comunicación en el trabajo es adecuada]**



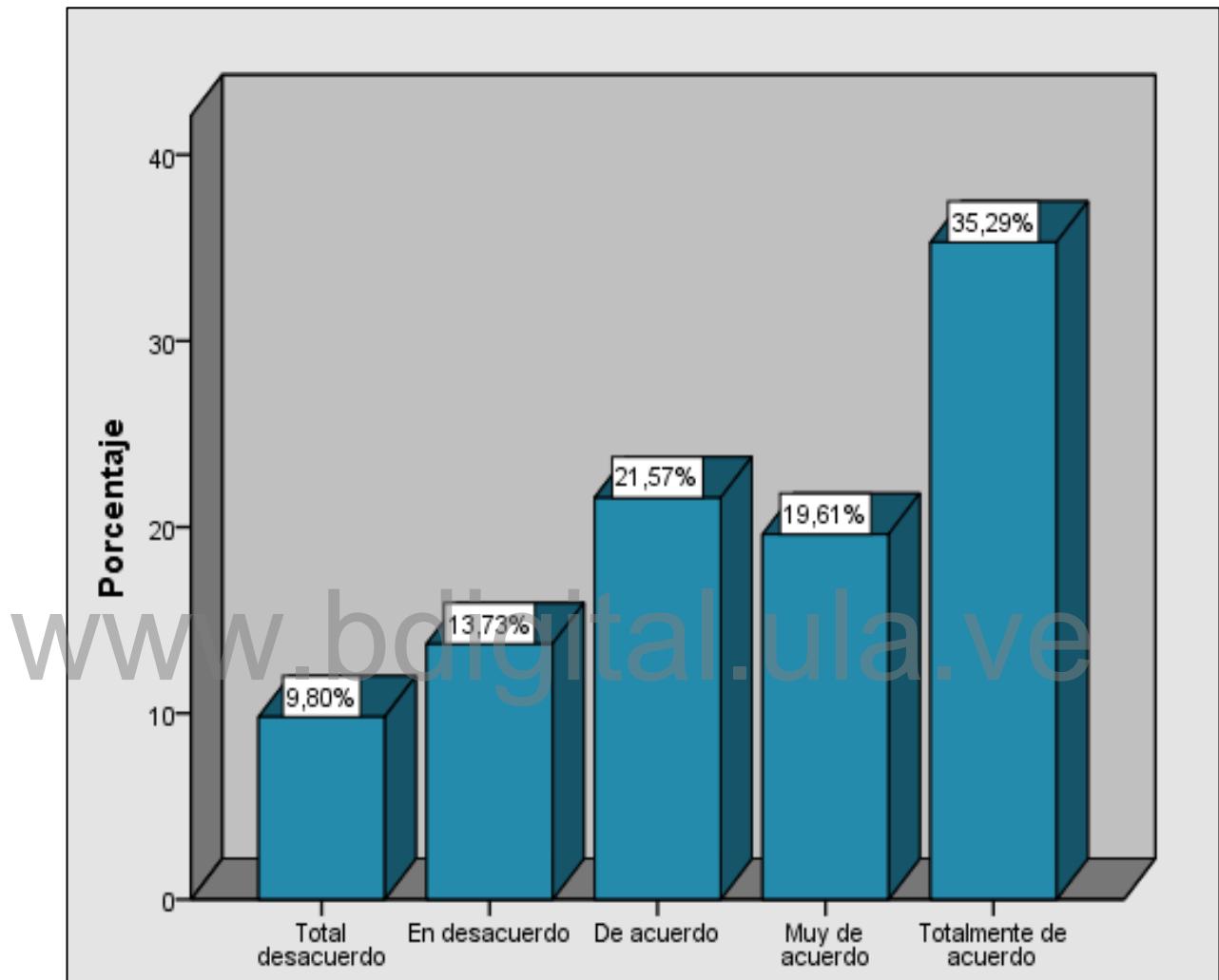
**ANEXO B-17 [Comunicación en el trabajo: hay una buena comunicación con el supervisor]**



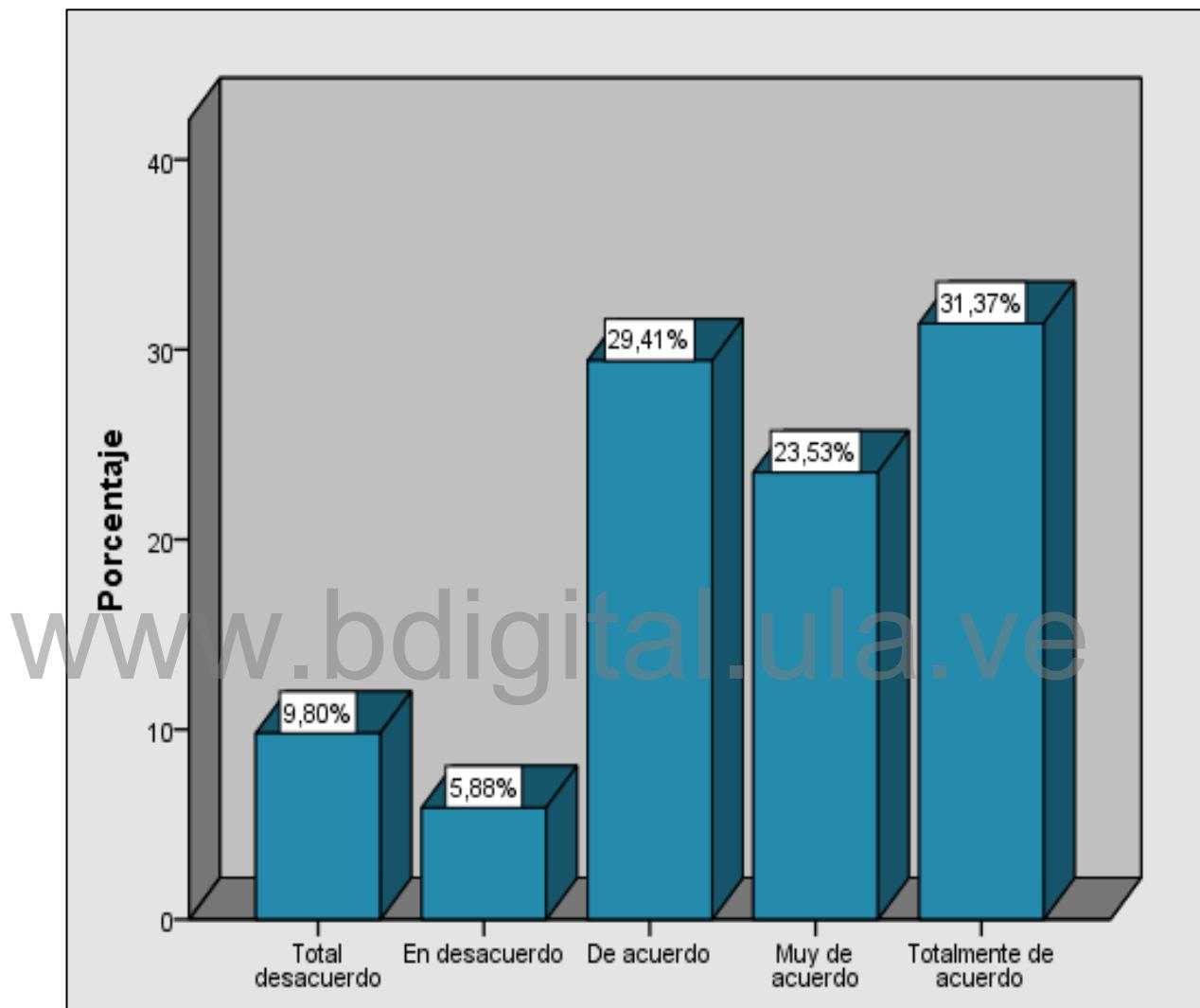
**ANEXO B-18 [Comunicación en el trabajo: los colaboradores reciben la información necesaria a fin de hacer bien el trabajo]**



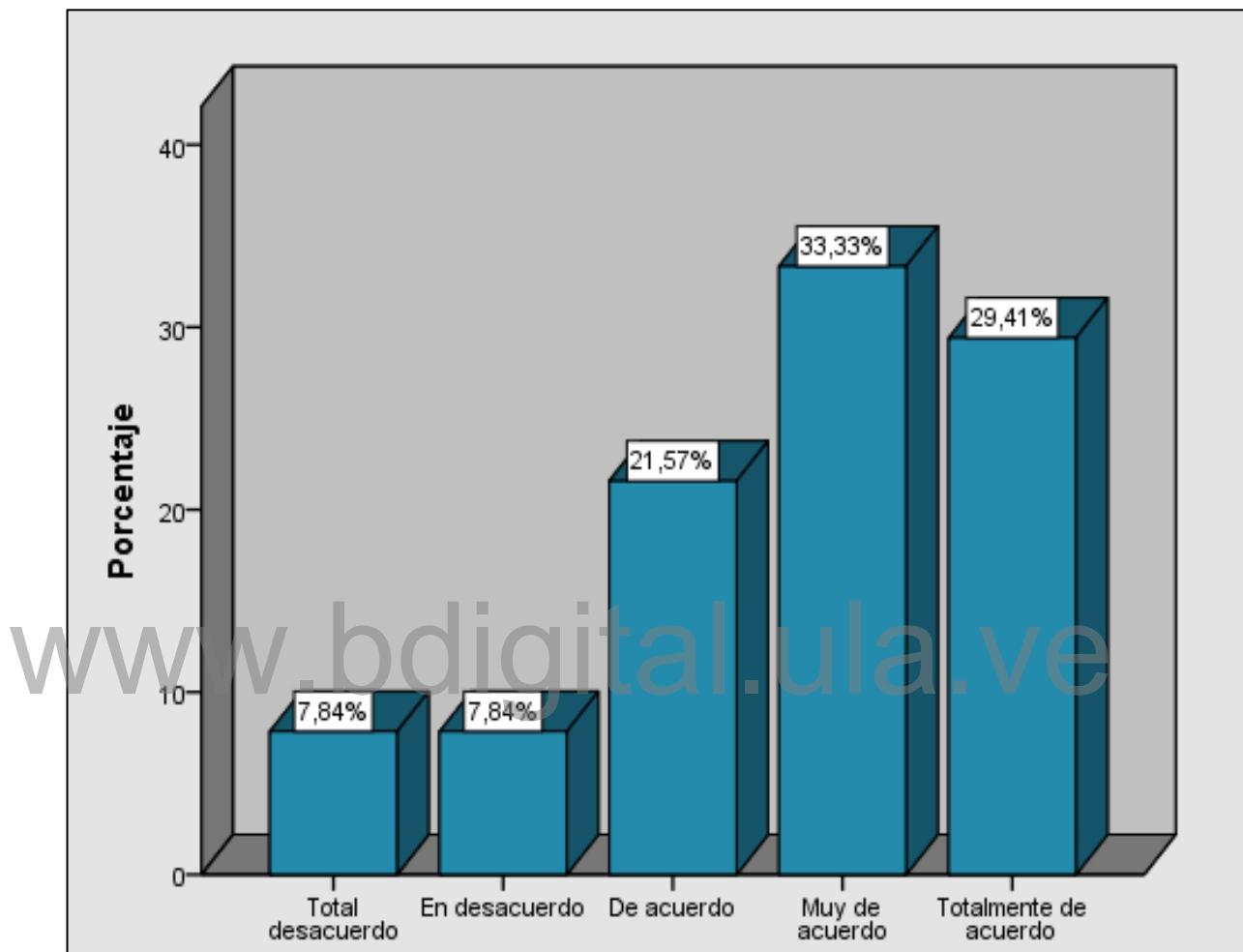
**ANEXO B-19 [Comunicación en el trabajo: conoce los trabajos que realizan las otras unidades de la empresa]**



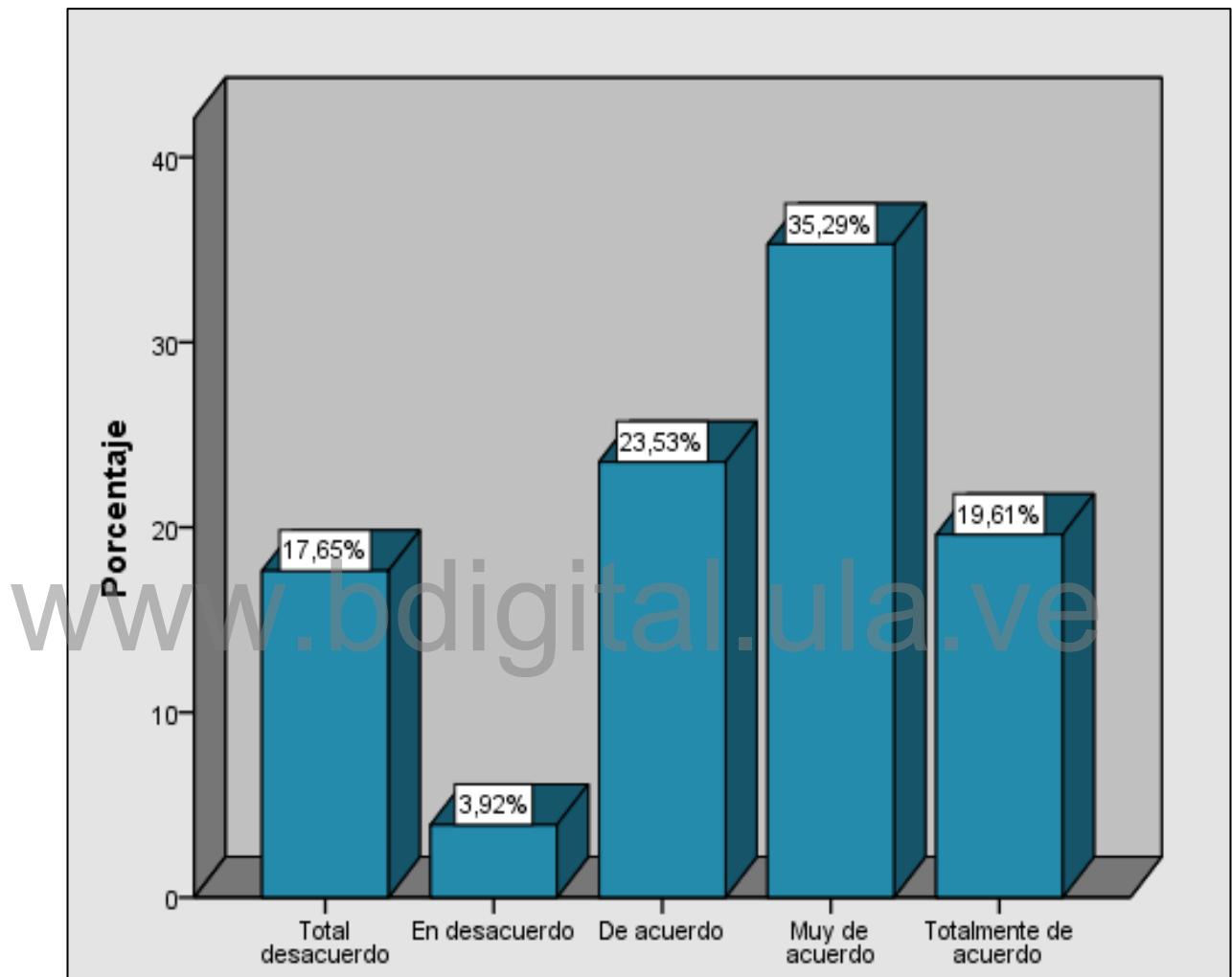
**ANEXO B-20 [Comunicación en el trabajo: existe una coordinación con las otras unidades de la empresa]**



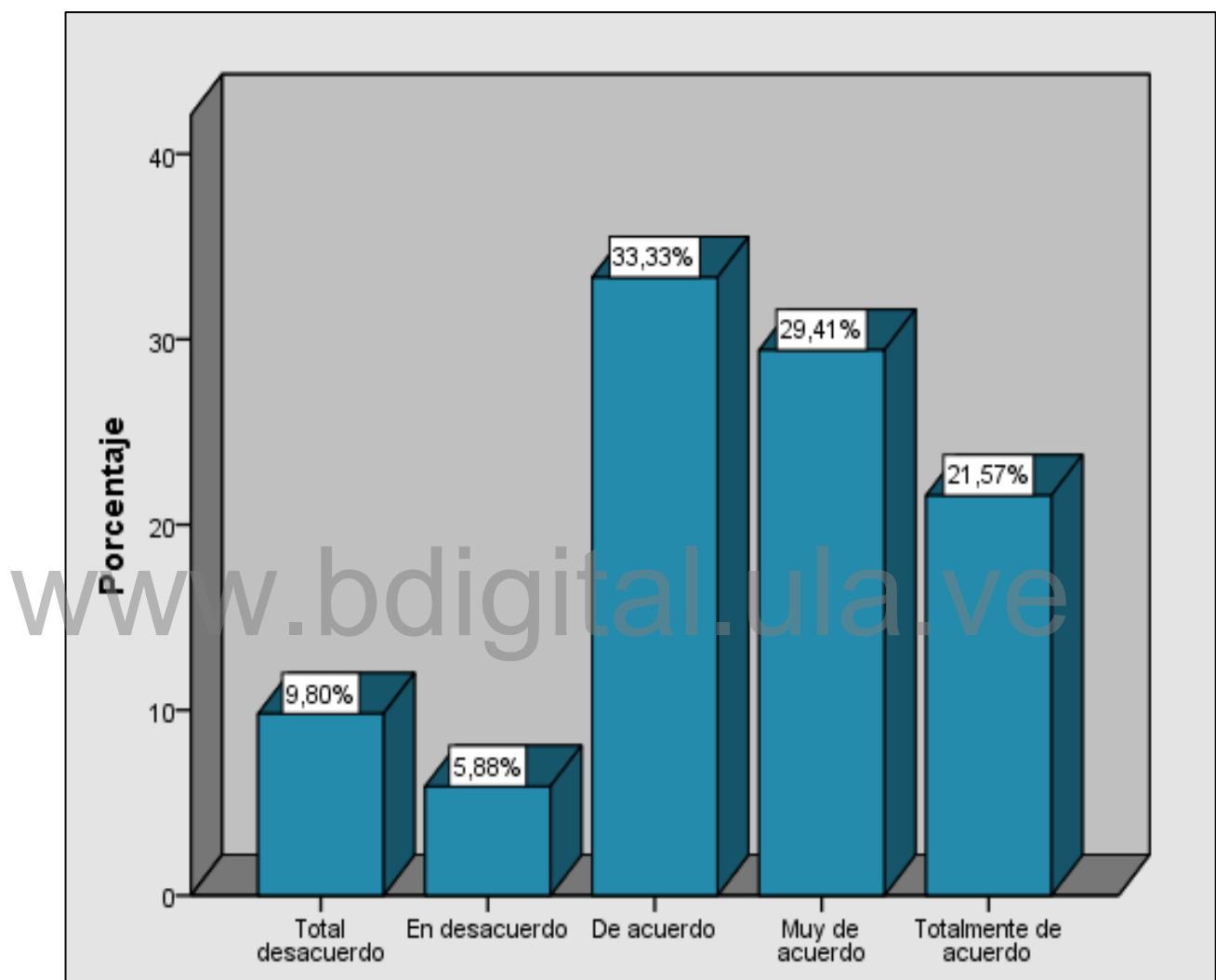
**ANEXO B-21 [Condiciones del trabajo: las condiciones de trabajo son seguras]**



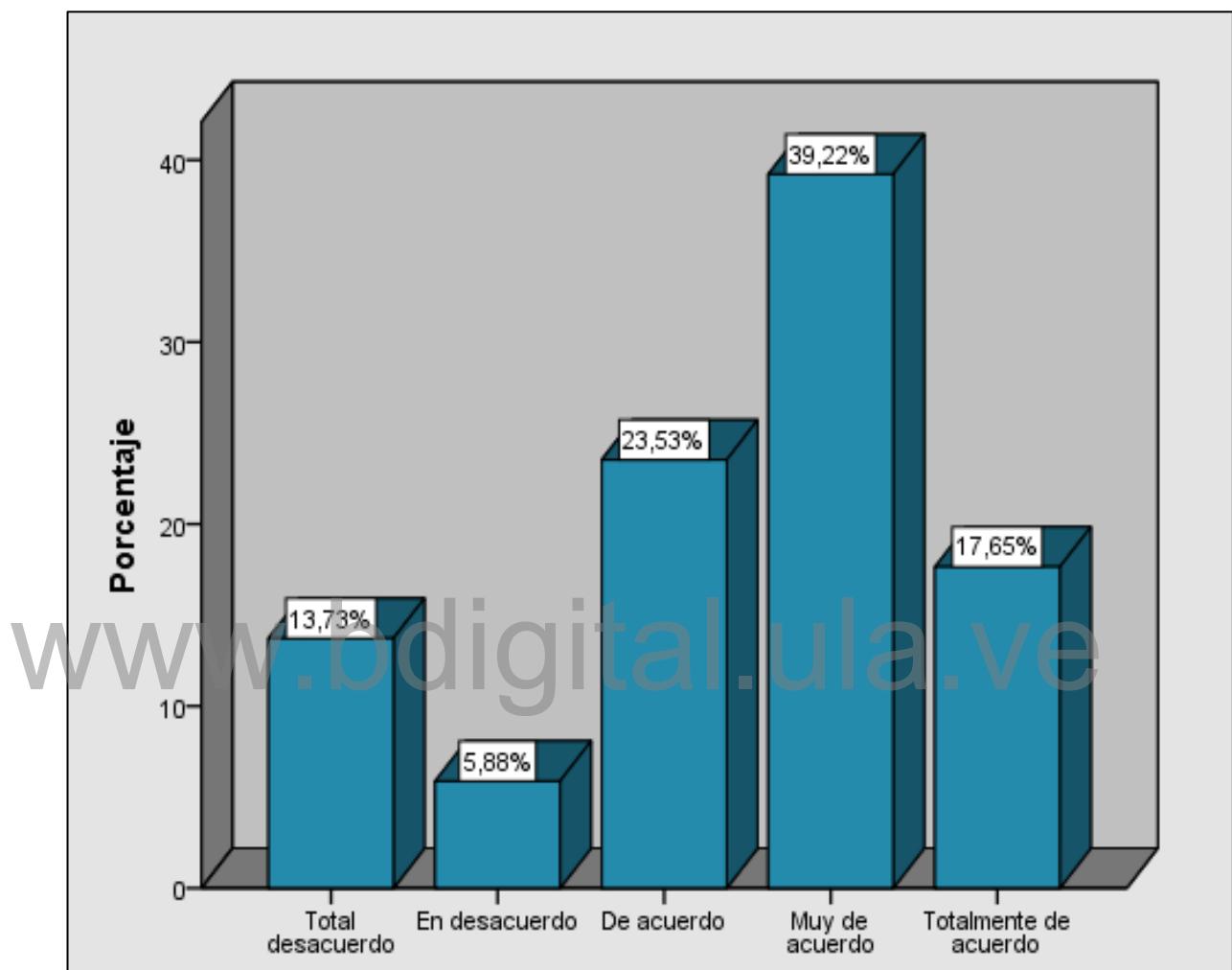
**ANEXO B-22 [Condiciones del trabajo: las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otras) son adecuadas]**



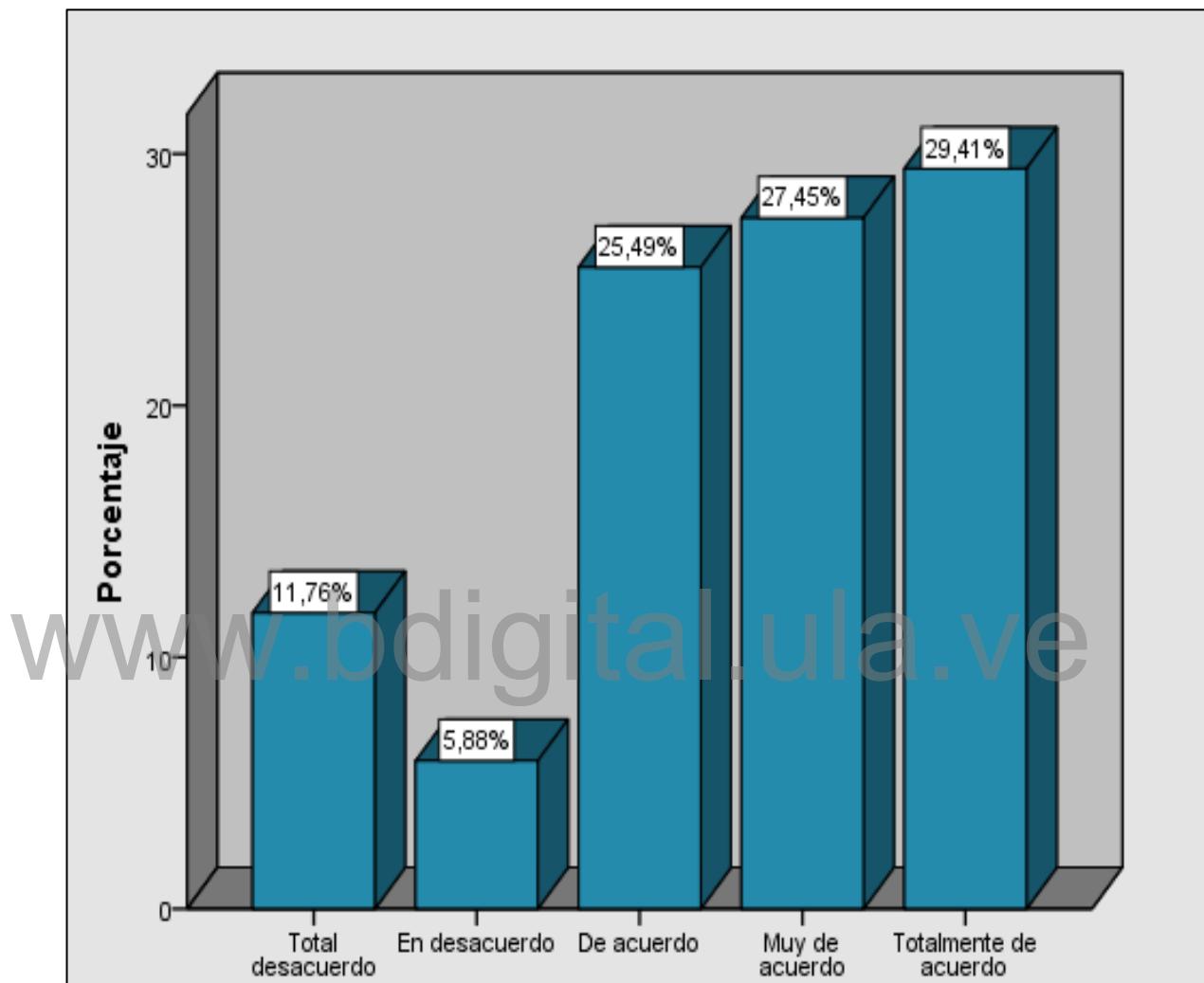
**ANEXO B-23 [Condiciones del trabajo: las instalaciones de la unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos, entre otros) permiten el buen desarrollo del trabajo]**



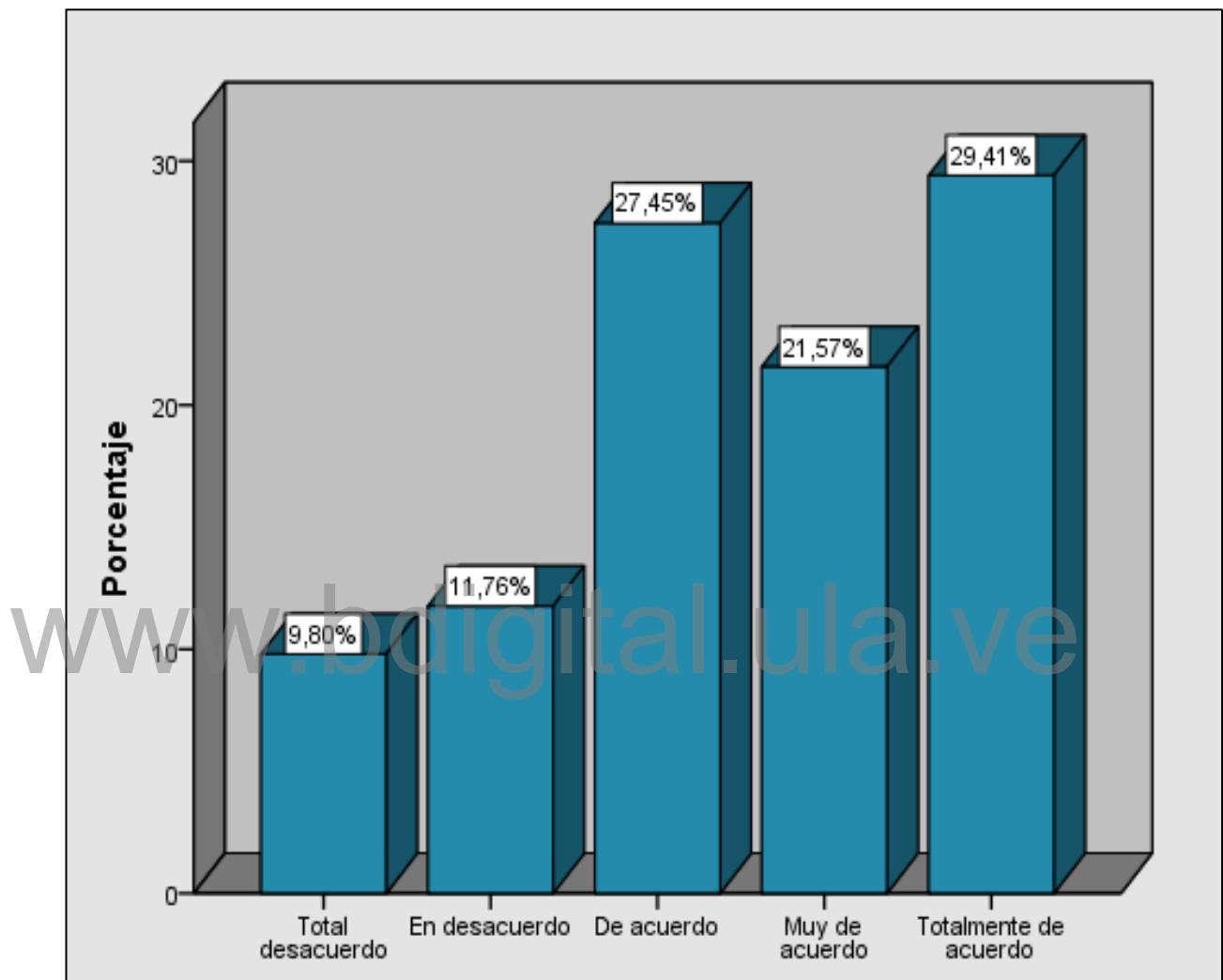
**ANEXO B-24 [Condiciones del trabajo: las tecnologías de la información facilitan el desarrollo del trabajo]**



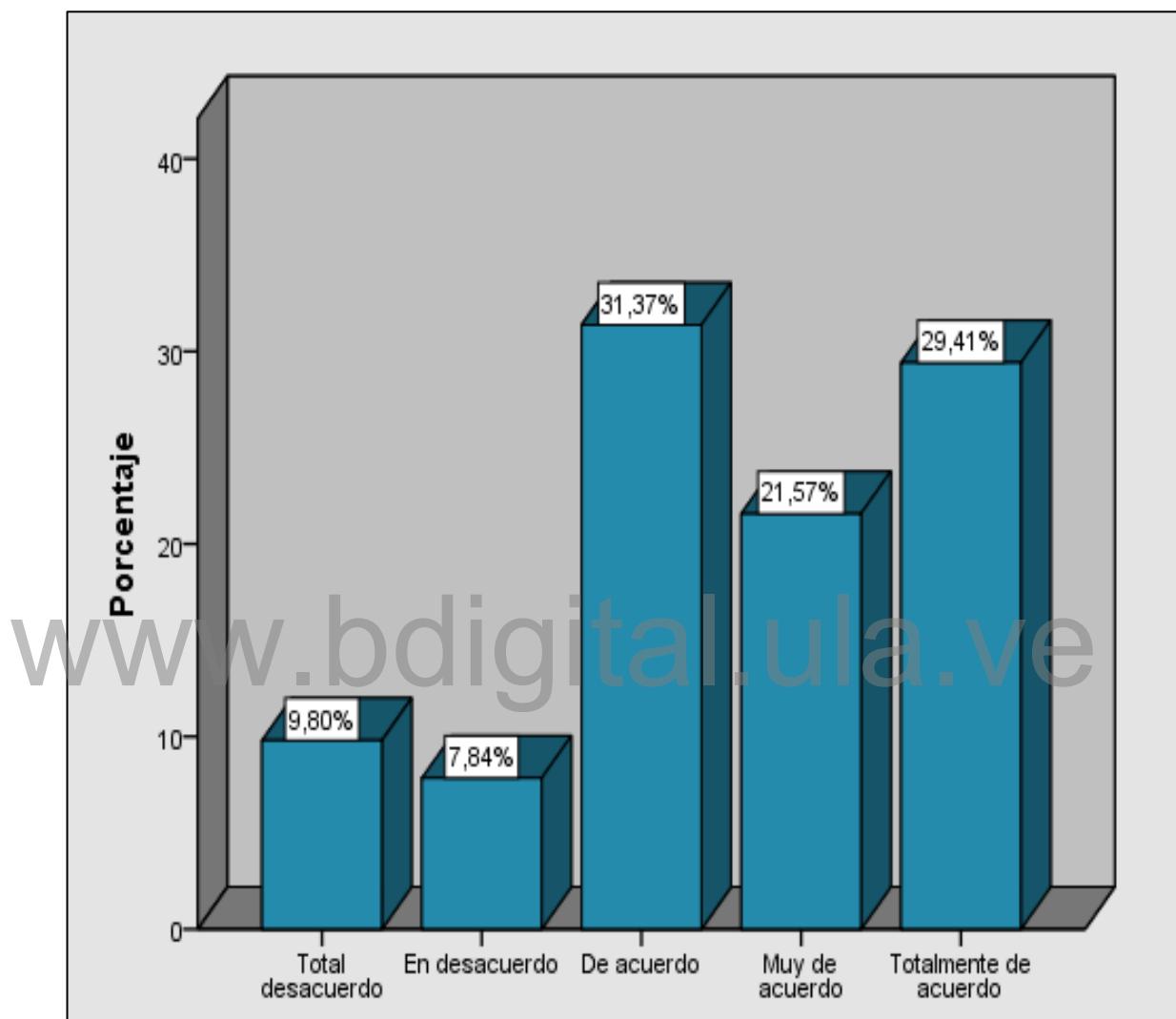
**ANEXO B-25 [Condiciones del trabajo: los recursos (materiales, papelería, entre otros) usados son adecuados]**



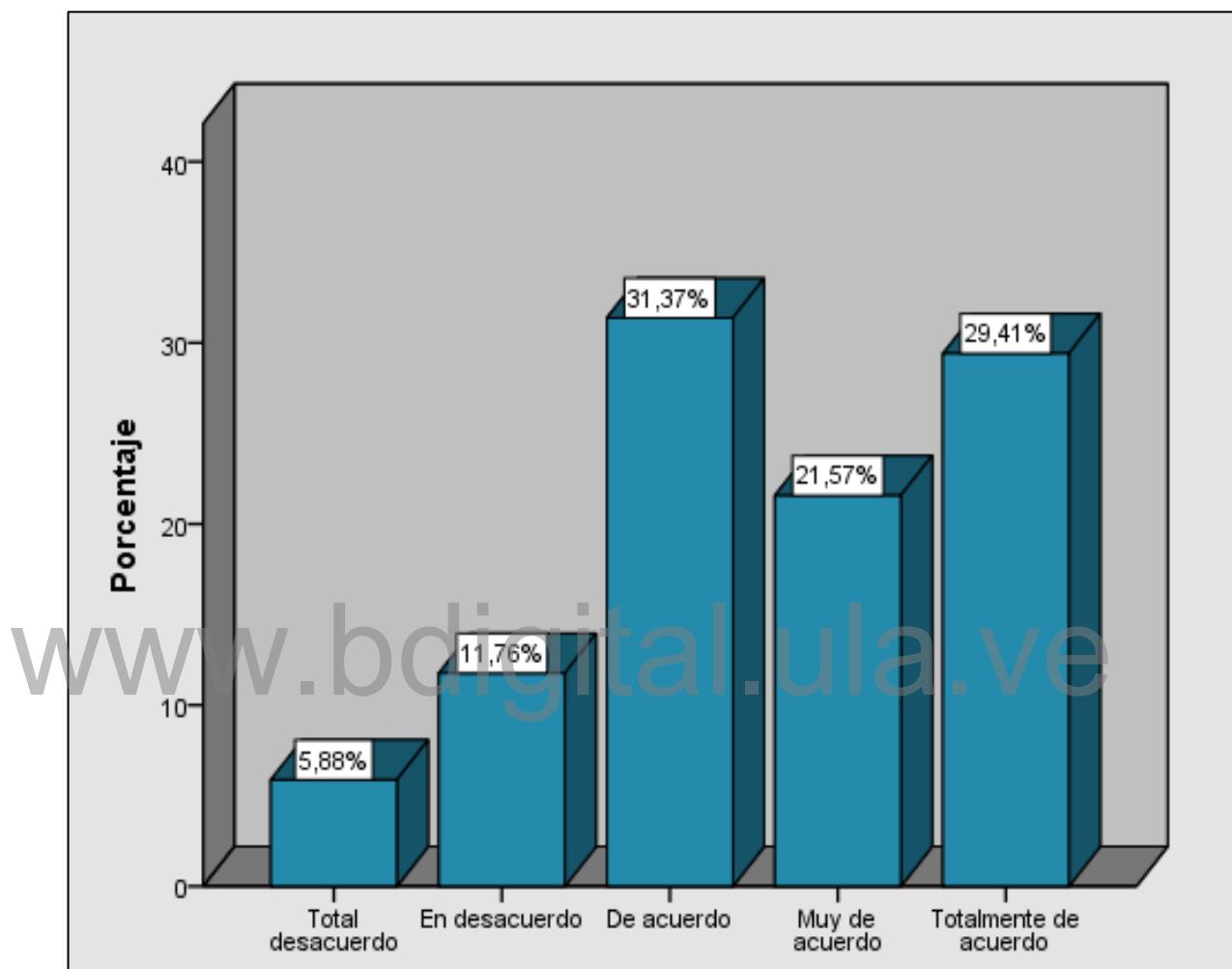
**ANEXO B-26 [Formación académica: la empresa le proporciona la formación necesaria para realizar su trabajo]**



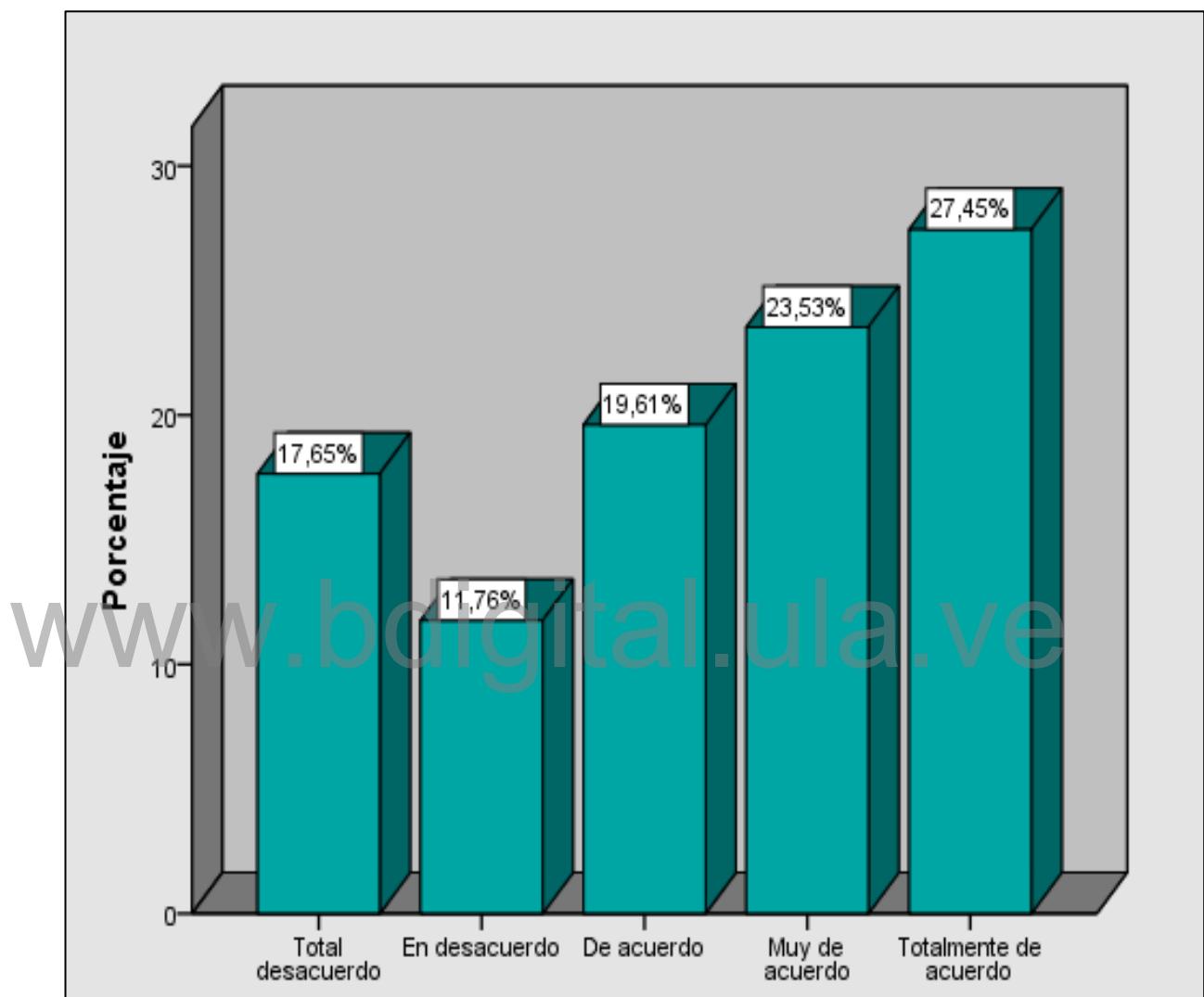
**ANEXO B-27 [Formación académica: la formación recibida en la empresa es útil para desempeñar su trabajo]**



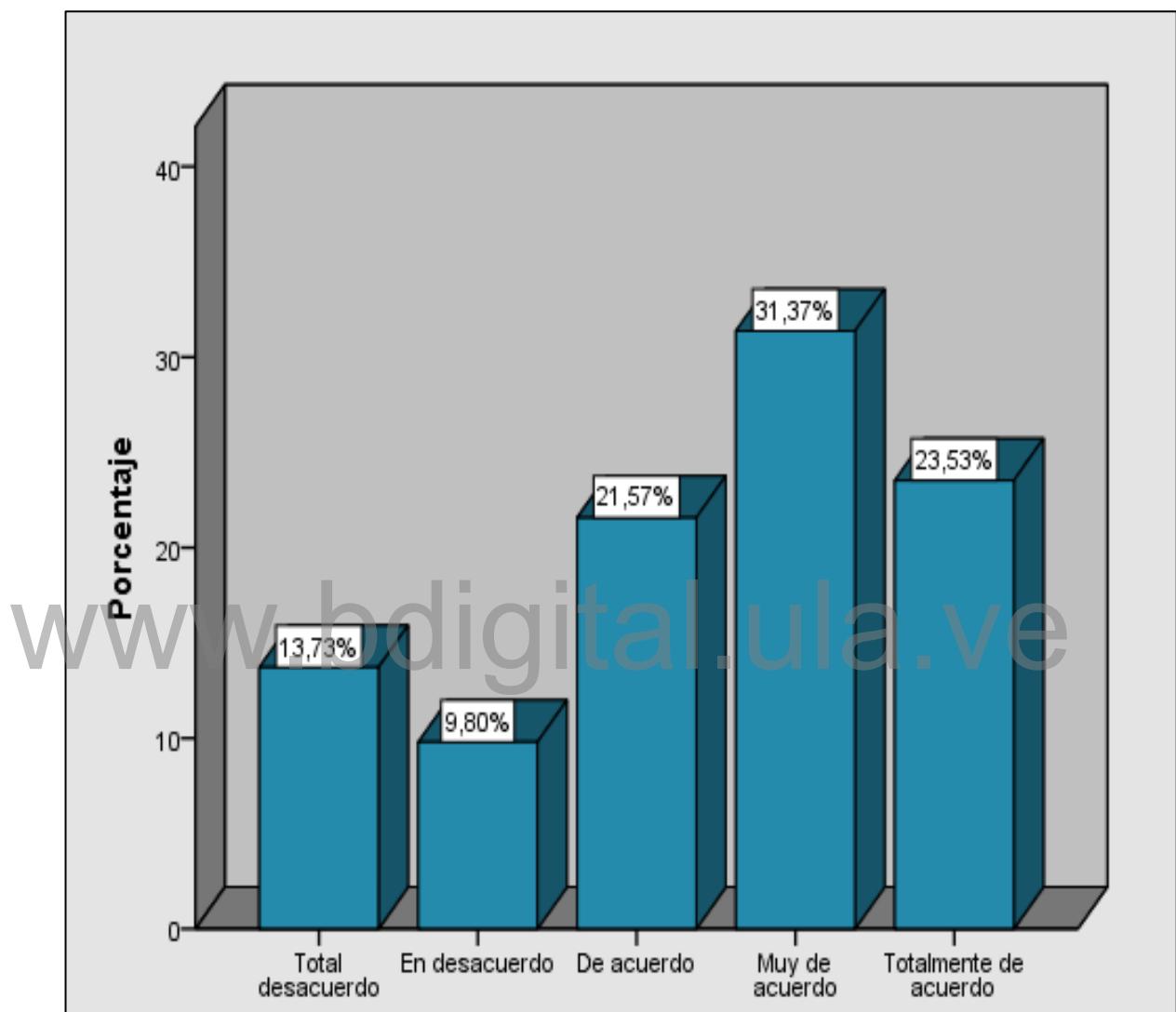
**ANEXO B-28 [Formación académica: tiene una formación continua en el trabajo]**



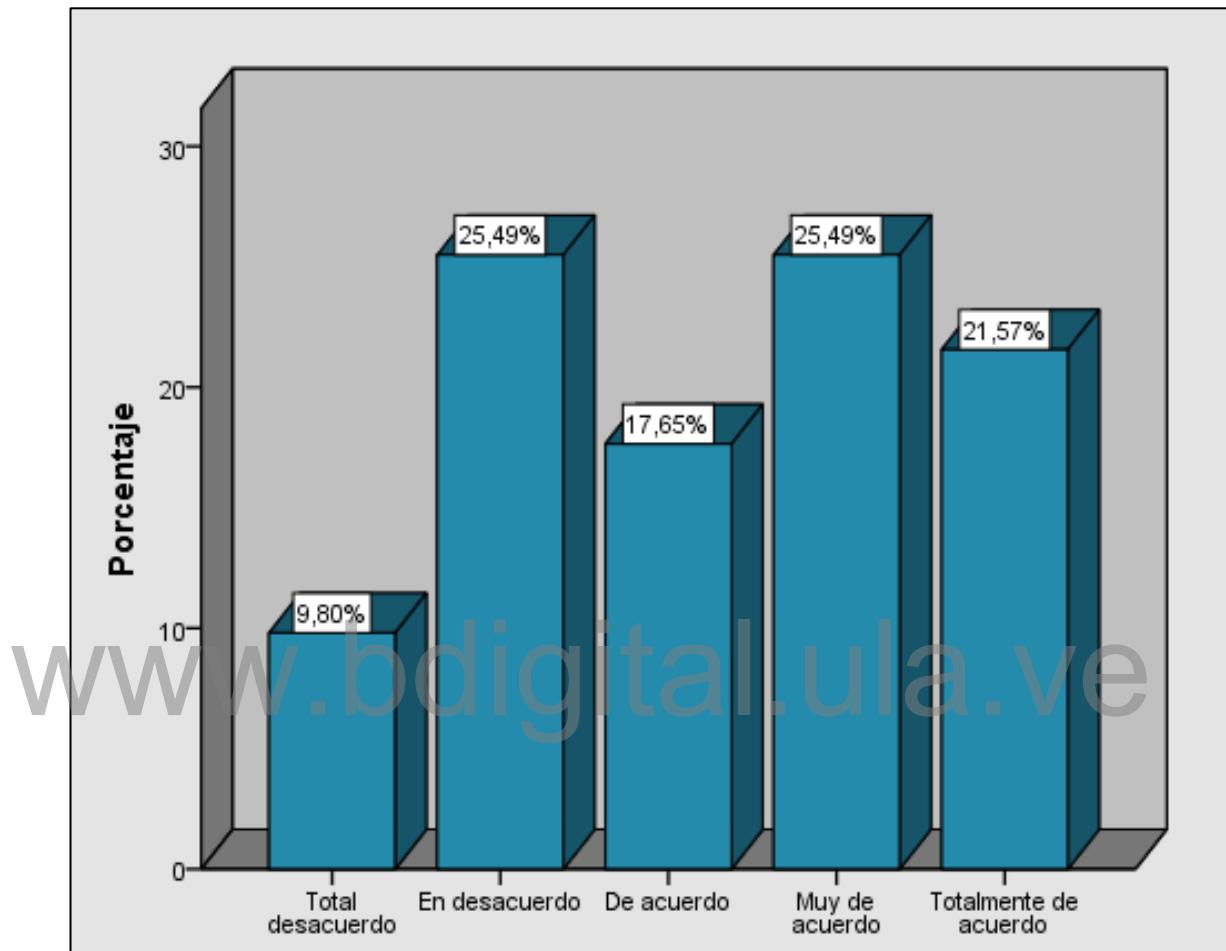
**ANEXO B-29 [Formación académica: la empresa promociona la formación académica]**



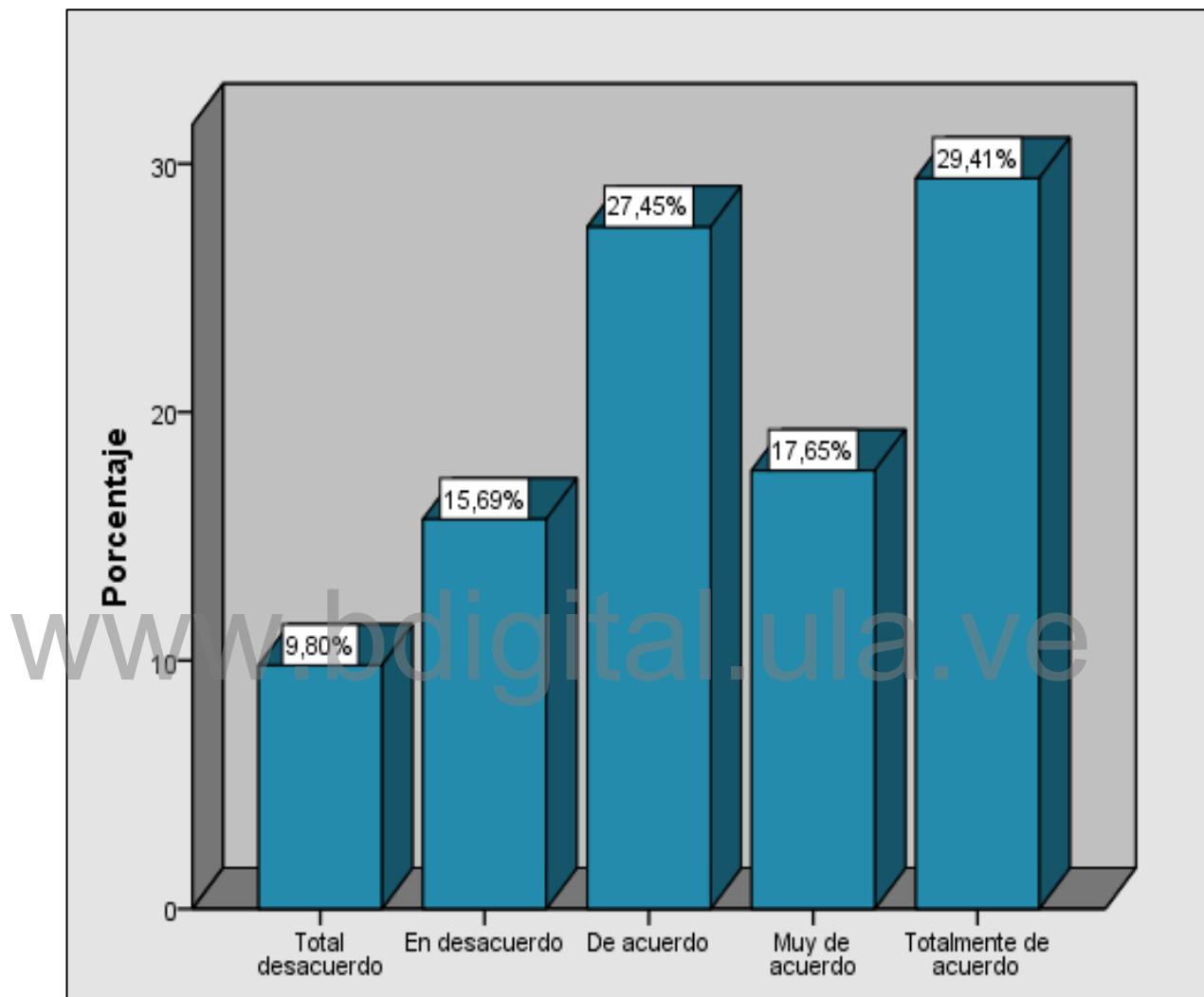
**ANEXO B-30 [Formación académica: recibe cursos de formación en la empresa]**



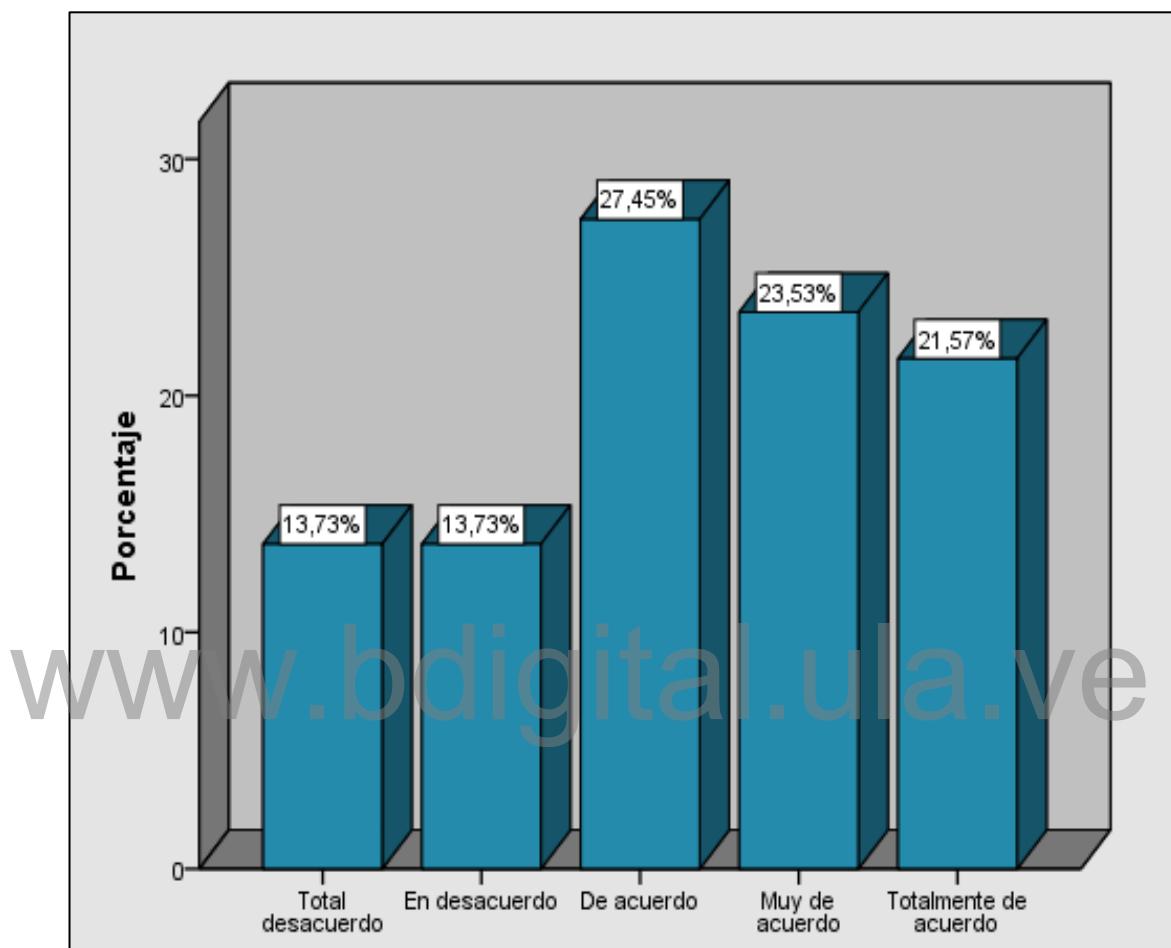
**ANEXO B-31 [Mejoras en el trabajo: la mejora de la calidad de los servicios es prioridad en la empresa]**



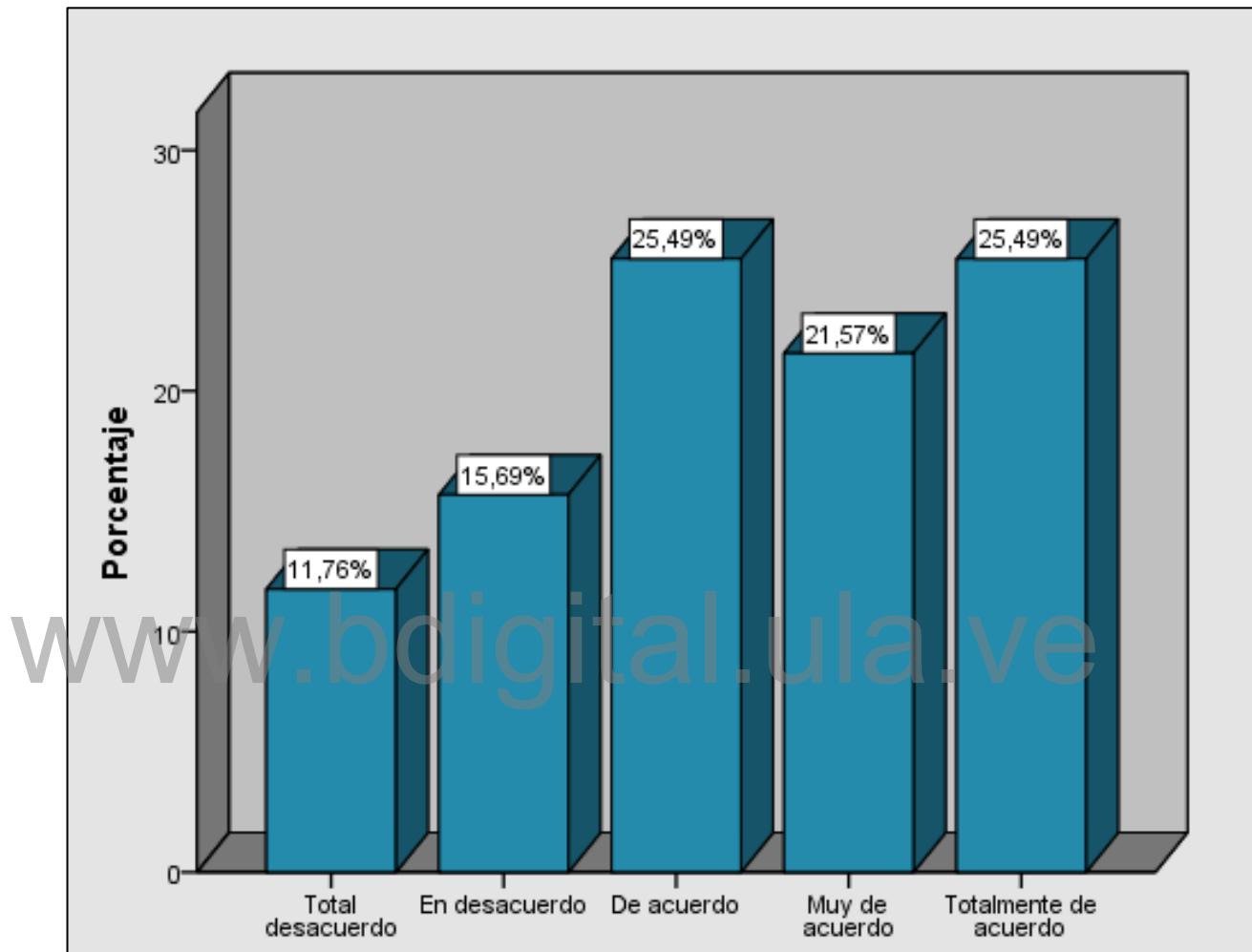
**ANEXO B-32 [Mejoras en el trabajo: existen iniciativas de mejoras continuas]**



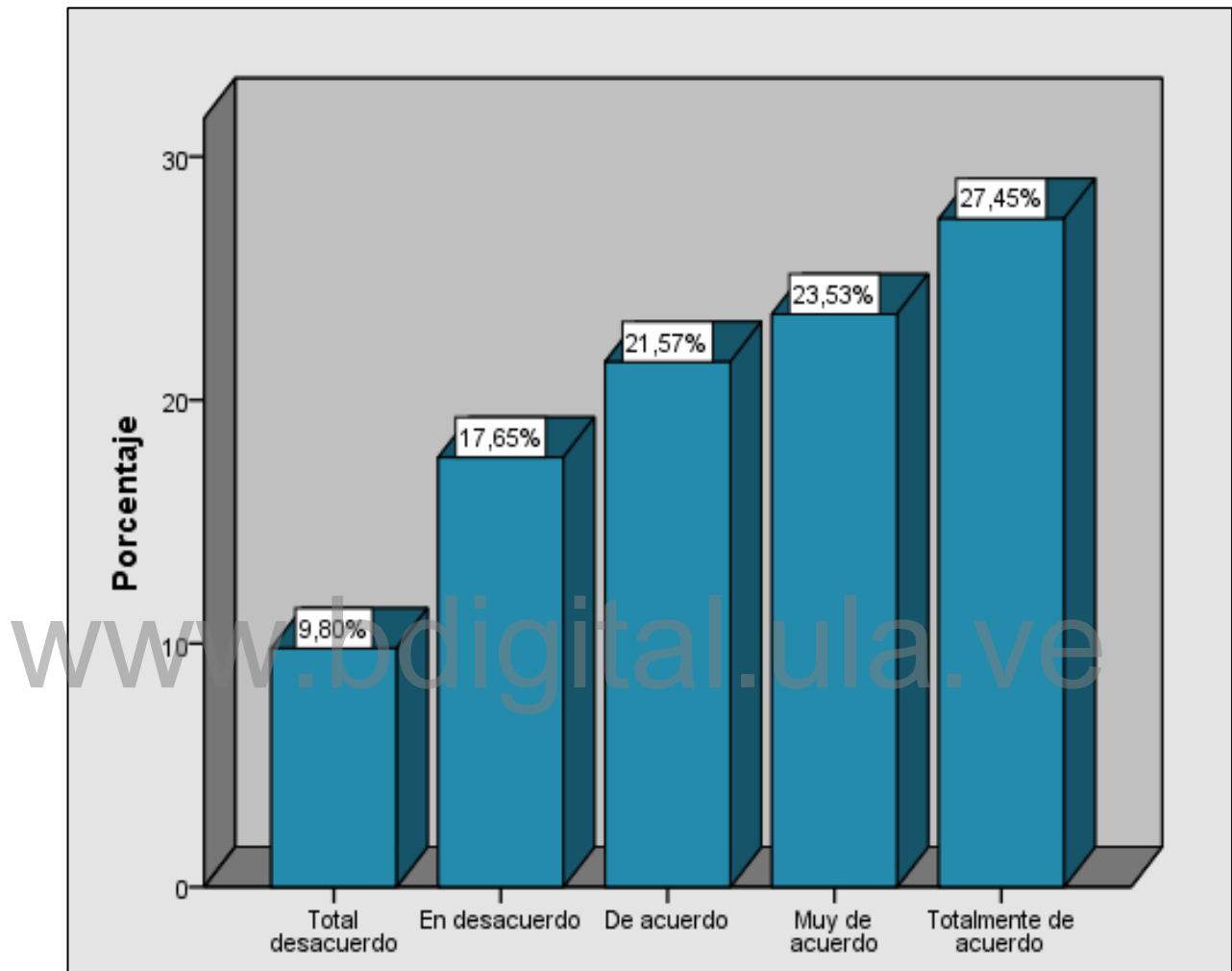
**ANEXO B-33 [Mejoras en el trabajo: participa en la identificación de posibles mejoras en el desarrollo del trabajo]**



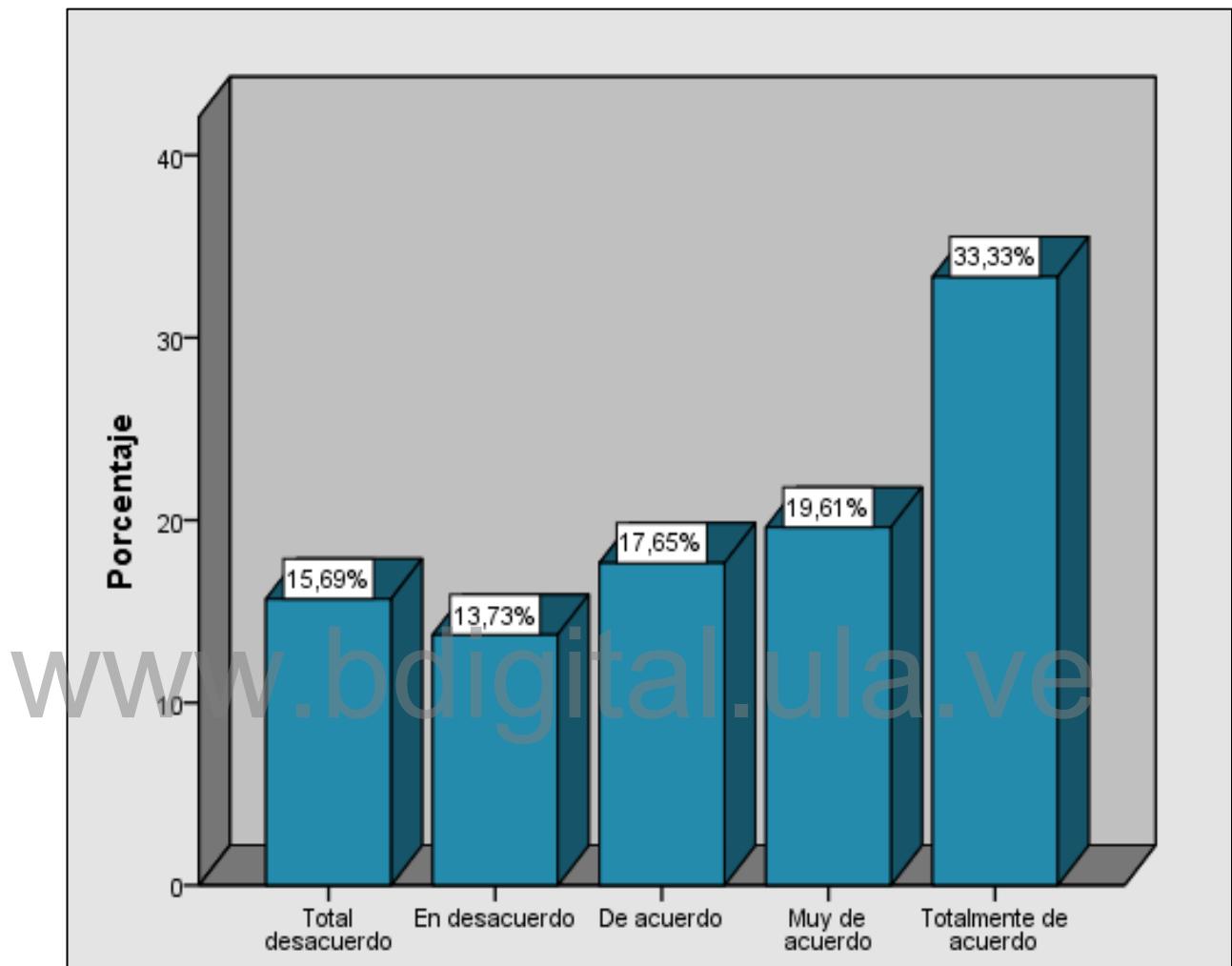
**ANEXO B-34 [Mejoras en el trabajo: se le hace consultas sobre las iniciativas para mejorar la calidad en la empresa]**



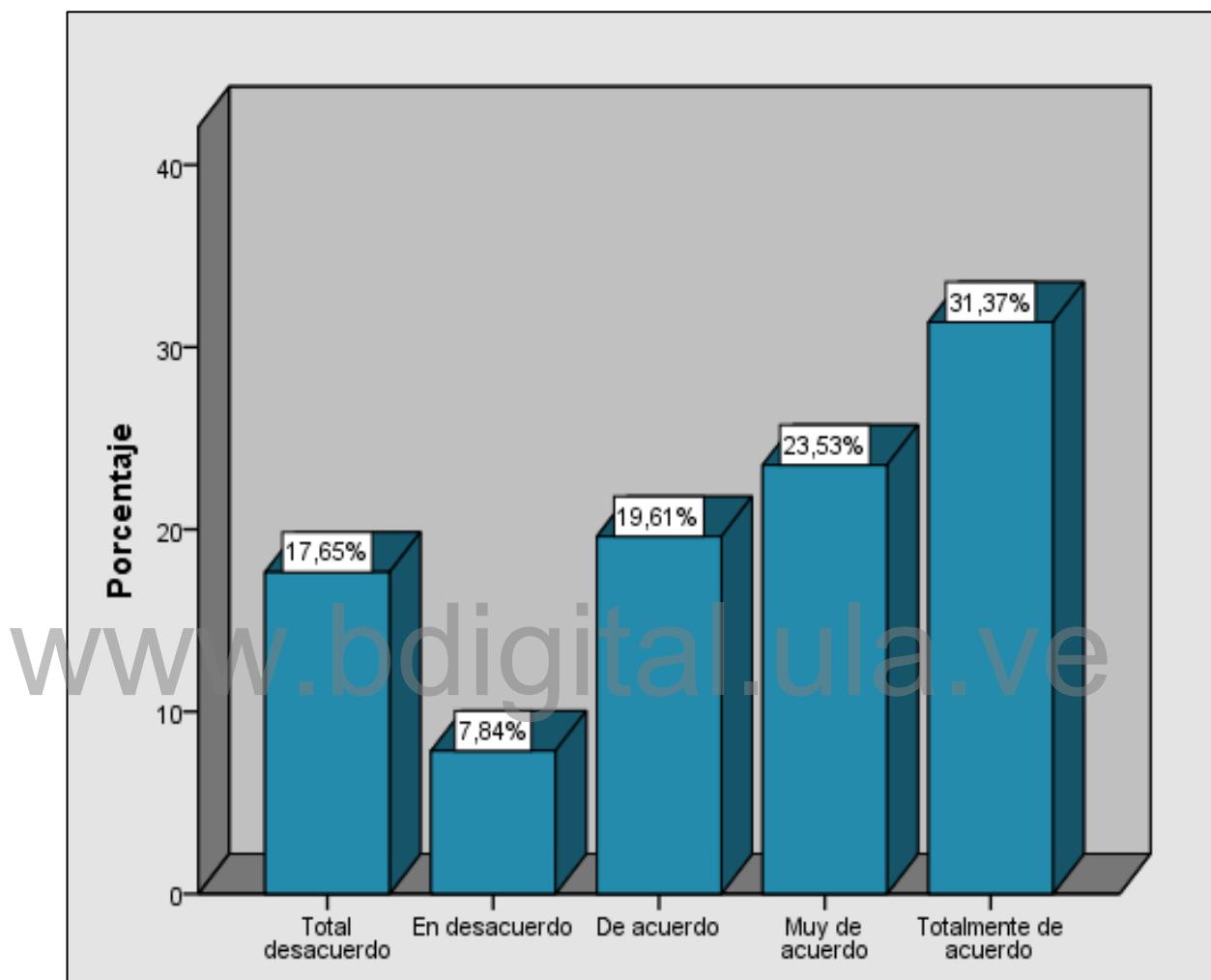
**ANEXO B-35 [Mejoras en el trabajo: se siente usted copartícipe de los aciertos y desaciertos de la empresa]**



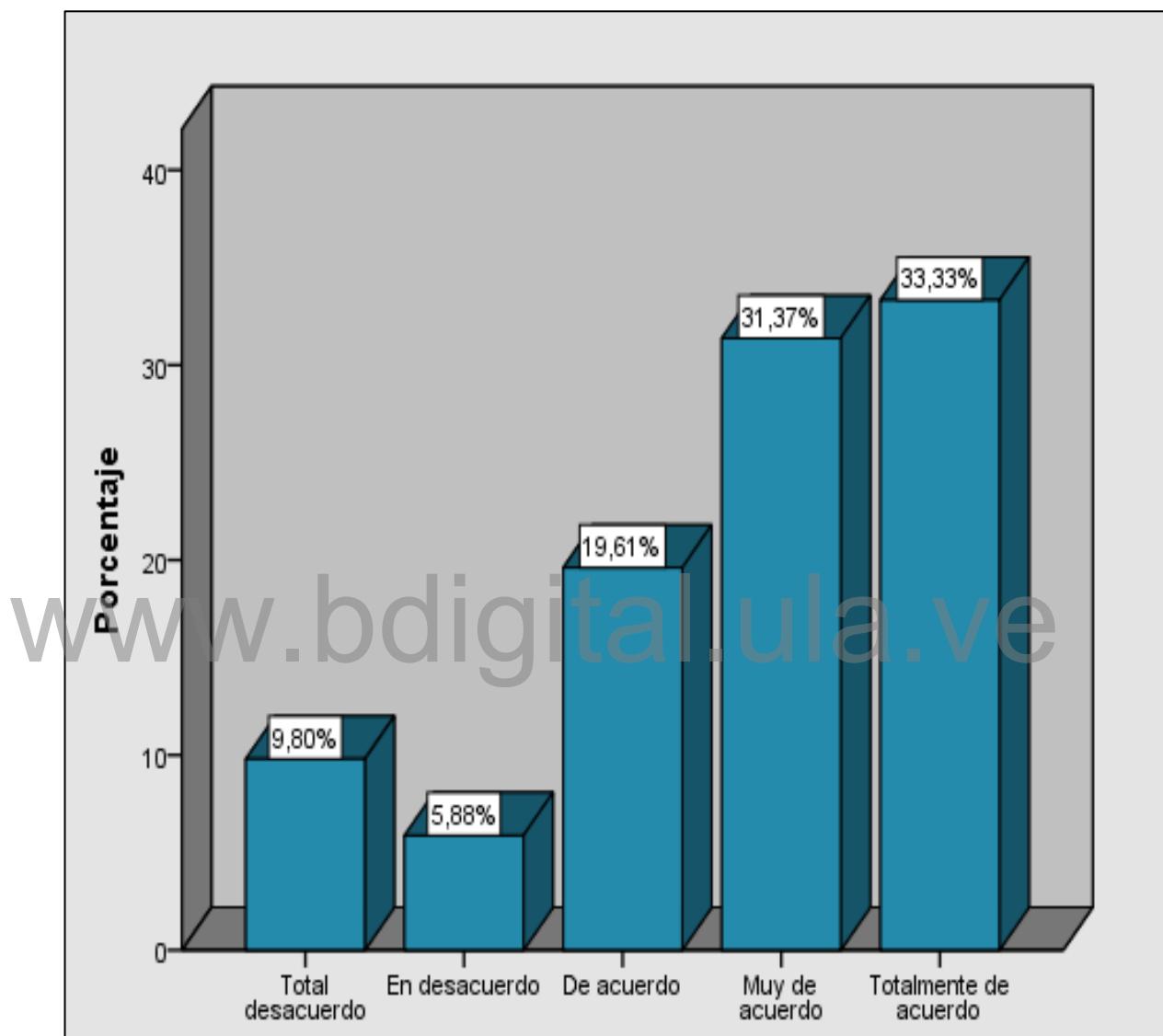
**ANEXO B-36 [Motivación: se siente motivado para realizar el trabajo]**



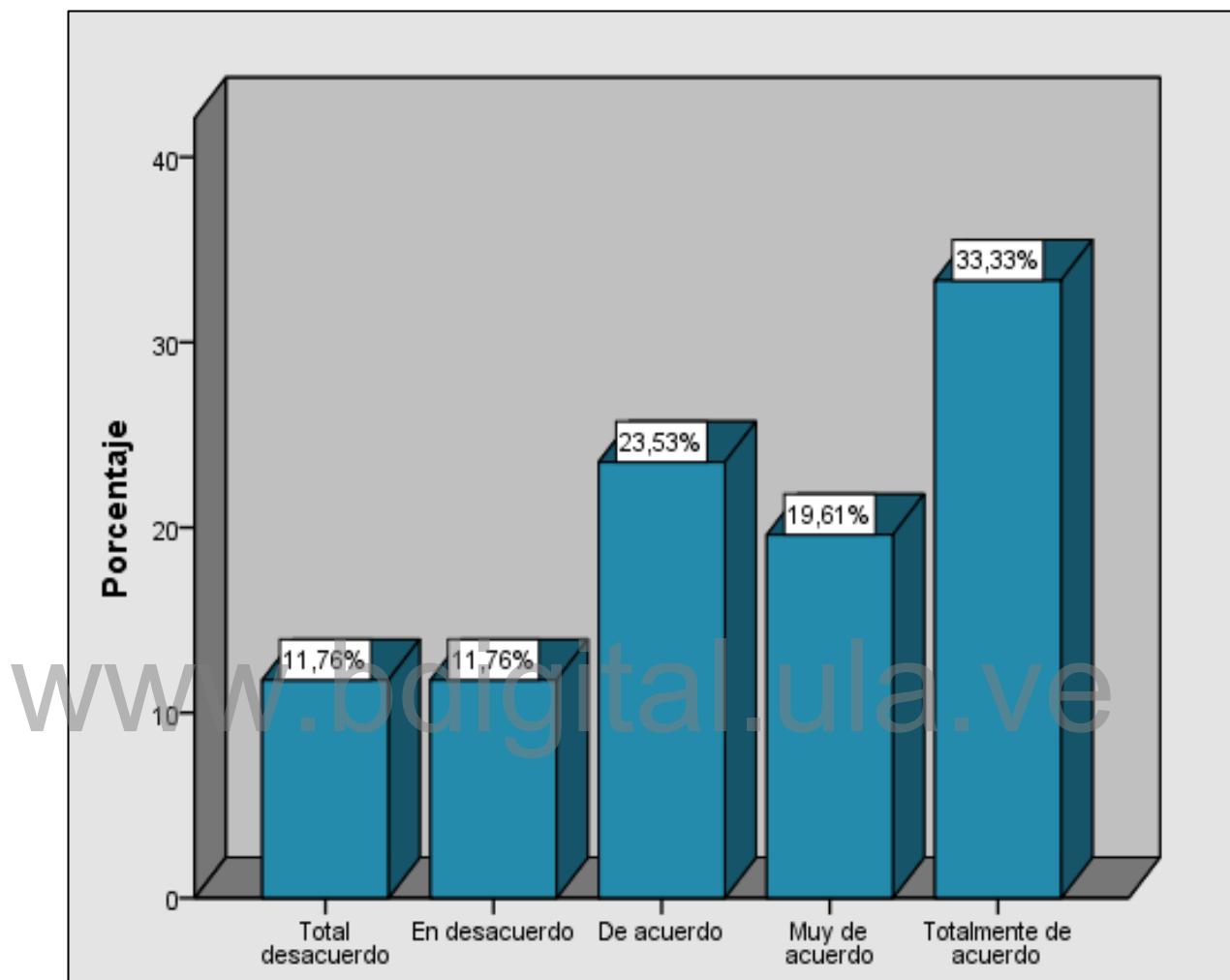
**ANEXO B-37 [Motivación: la empresa reconoce las tareas que usted realiza]**



**ANEXO B-38 [Motivación: la empresa reconoce las mejoras que usted realiza en el desempeño de su trabajo]**



**ANEXO B-39 [Motivación: los beneficios laborales son adecuados]**



**ANEXO B-40 [Motivación: la empresa ofrece buenas oportunidades para desarrollar su carrera profesional]**

