

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.**

**UNAN-León.**

**Carrera de Psicología.**

**Facultad de Ciencias Médicas.**



**Tesis para optar al título Licenciadas en Psicología.**

---

**Clima Organizacional de los(as) trabajadores(as) de la  
empresa ARNECOM de la ciudad de León, 2004-2005.**

---

**Autoras:**

Br. Marbela Asunción Rojas López.

Br. Yesenia Margarita Zelaya Peterson.

**Tutor:**

Andrés Herrera Rodríguez, MD, MPH.  
Docente, Departamento de Salud Pública.

León 3 de Octubre de 2005.

*“A la libertad por la universidad”*

## **Presentación.**

La presente tesis es para optar al título licenciada en psicología, titulada Clima Organizacional de los/as trabajadores/as de la empresa ARNECOM de la ciudad de León, fue elaborada durante el período mayo 2004 a Septiembre 2005 (pasando por distintos procesos de corrección fue presentado en la Jornada Universitaria de Desarrollo Científico 2004) tutoriada por el Dr. Andrés Herrera Rodríguez docente del Departamento de Salud Pública, al cual le agradecemos su interés y buena acogida que siempre nos ha brindado en todos los procesos de elaboración de la presente tesis.

Para este trabajo contamos con el apoyo del Ingeniero José Saldivar gerente de operaciones de la empresa ARNECOM, el cual hizo posible que este trabajo investigativo se realizara en la empresa.

Agradecemos a nuestras madres que con su esfuerzo y dedicación hemos logrado culminar nuestros estudios superiores y al Ing. Georg Lenher que nos ha dispuesto su colaboración en facilitarnos medios de trabajo para la tesis.

## Resumen

**Antecedentes.** El tema sobre diagnóstico organizacional ha sido muy poco atendido por las distintas institucionales. El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores y estructura del sistema organizacional, así como percepciones que tengan los trabajadores respecto al ambiente de trabajo. Por tanto, es un aspecto que debería ser tomado en consideración por las empresas. ARNECOM, fundada en Nicaragua 2002 dedicada a la producción de Arnese Automotrices.

**El objetivo** del estudio es identificar los distintos ambientes, físico, estructural/organizacional, características del medio, factores que determinan su estilo y contrato psicológico de la empresa ARNECOM.

**El método** aplicado es del tipo cuantitativo de corte transversal y cualitativo a través del uso de entrevistas a profundidad.

**Los resultados** mostraron que se deben realizar ajustes para mejorar el ambiente de trabajo de la empresa, según los datos, la empresa aunque posee maquinaria e instrumentos adecuados para el trabajo y una buena organización; las condiciones de trabajo, los factores como: ausentismo, rotación, estrés, poca motivación y desvalorización de los trabajadores los trabajadores sienten su autonomía inalcanzable, etc., crea un clima cerrado, existiendo una estructura rígida.

**En conclusión** el clima organizacional en la empresa es de tipo autoritario explotador y paternalista desfavorable para un buen desempeño laboral y desarrollo personal.

## Introducción.

La mundialización se ha visto en un espectacular crecimiento de cadenas de producción, que ahora se extienden por todo el mundo. Las zonas francas de exportación (ZFE) albergan muchas empresas implicadas en esas cadenas. Existiendo en el mundo actualmente unas 2.000 ZFE, como mínimo, generando empleo a unos 27 millones de personas. Entre el 60% y el 90% de los trabajadores de esas zonas son mujeres, a menudo jóvenes que han encontrado ahí su primer empleo (1).

En el mundo, los gobiernos, dependiendo de su política económica, diseñan estrategias que les permitan cumplir con sus objetivos. En el caso de aquellos países en los cuales la política económica busca promover el comercio exterior, la creación de zonas francas se constituye como una de esas estrategias que les permite desarrollar su economía a nivel internacional. Según los sindicatos europeos, las empresas bajo régimen de zonas francas han aumentado en todo el mundo, principalmente en países de América Latina, Asia y África (2).

Debido a la importancia que adquirieron las zonas francas a finales del siglo XX, 13 países de Latinoamérica, en los cuales existen estas zonas, decidieron integrar el Comité de Zonas Francas de las Américas con el propósito de contar con una organización donde se analice la problemática, la normativa y la operación (intercambio de ideas, experiencias y mejores prácticas empresariales, para la adaptación y perfeccionamiento organizacional) de las zonas francas en un entorno globalizado. En la actualidad el Comité representa los intereses de 190 parques industriales, los cuales albergan a 9.552 empresas, las cuales generan 1.900.000 empleos directos y alrededor de 4.000.000 de empleos indirectos y con un total de 25.300 millones de dólares en exportaciones anuales (3).

En Nicaragua existen un poco más de 70 empresas ubicadas principalmente en Managua, León, Carazo, Granada, Matagalpa e incluso en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS), generan más de 65 mil empleos directos y aportan exportaciones sólo de valor agregado de más de 140 millones de dólares (4).

ARNECOM es una empresa nueva, fundada desde el 2002 en Nicaragua tiene como objetivo principal *“ser el número uno en la producción de Arnese Automotrices en el mundo, teniendo el personal siempre supervisado”*. Posee sus propias políticas (normas), cultura, estilos de liderazgos, etc. (5).

Entre las políticas de la empresa están la “política ambiental” que refiere: *“nosotros con el hábito de la mejora continua nos comprometemos a respetar el medio ambiente integrado a nuestro personal, procesos y productos dentro del sistema de administración ambiental que asegure la prevención de la contaminación y el cumplimiento con las legislación ambiental y otros requisitos organizacionales”*. La política de Calidad, que se basa *“en ser el número uno en todo el mundo y que el cliente se sienta satisfecho del producto”* (5).

Al igual que muchas empresas generan un clima propio de trabajo, un Clima Organizacional desempeña un papel \*preponderante en la producción y el trabajo, determinando la eficacia de una empresa, a la vez refleja la interacción entre características personales y Organizacionales, determinado por los factores y estructura del sistema Organizacional, así como la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales que abarcan el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad Organizacional.

La gerencia del siglo XXI debe estar atenta al rol que desempeña el factor humano en la empresa, buscar cohesión de grupo, lograr que utilicen todas las herramientas que se les proporcionan utilizando todo el conocimiento en el actual comportamiento del hombre dentro de la organización, manifestando su importancia e implicación en el ámbito Organizacional como en los procesos de cambio (6).

La empresa no es solo una organización técnica, sino una estructura social caracterizada por un cierto grado de equilibrio entre ella y el trabajador, mejor dicho la adaptación de su estructura social a la necesidad de los/as trabajadores/as (7).

Este estudio surge por la necesidad de conocer el ambiente en que se esta desempeñando el Nicaragüense en la empresa (zona franca) e indirectamente proporcionar un beneficio al trabajador (la empresa realice acciones para crear mejor condiciones de trabajo que no afecte la salud del trabajador y el desarrollo personal).

## Antecedentes

Varios investigadores, desde principios del siglo XIX han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano, siendo así como el Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción (6).

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente \*aludidos (referencia breve y de pasada) en el diagnóstico Organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistema del estudio de las organizaciones (6).

Las teorías están basadas en la relación existente entre el sistema Organizacional y entorno ambiental, además las complejas vinculaciones institucionales con la sociedad.

El tema de Clima Organizacional surge en un momento en que se hace necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva \*holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones. En el sentido que una empresa con una estrategia global sea capaz de conseguir un panorama del mercado mundial.

Ejemplo de empresas de este tipo la constituyen las zonas francas.

En 2002 fue fundada la empresa ARNECON en León, Nicaragua, producto de un estudio de factibilidad realizado en 1999, por ARNECOM (Monterrey-México) en toda Centro América, incluyendo una serie de gestiones, visita de terreno, teniendo una duración de dos años, siendo su mejor opción Nicaragua; debido a su localización, tiempo, seguridad, costo y la mano de obra extensiva y barata. Cuando estuvieron listos, decidieron instalarse en el antiguo edificio de la Fundidora en León.

ARNECOM, es una empresa Mexicana que cuenta con un socio Japonés dedicada a la producción de Arneses Automotrices, en especial cables eléctricos para automotores de la marca Ford. Actualmente, en Nicaragua poseen tres plantas, dos se encuentran en León, las más grandes del país, y otra en el Viejo, en las tres plantas laboran aproximadamente 2800 personas (incluyendo gerencia). Tanto su objetivo y su visión es ser la empresa número uno en la producción y fabricación de Arneses Automotrices en la competencia Mundial, incluso ganándole al propio México, para eso cuentan con maquinaria de excelencia (5).

## **Justificación.**

Consultada la empresa ARNECOM, se mostró interesada en conocer sobre su Clima Organizacional, esta posee ciertas características: es una zona franca, una empresa extranjera con mano de obra Nicaragüense, tiene poco tiempo de instalada en Nicaragua, el tipo de trabajo que realizan (armazón de arneses automotrices); Por otra parte el estereotipo que posee la población de algunas empresas de zona franca.

Por ser una empresa nueva, no se han realizado estudios externos debido a sus políticas, pero si se han hecho estudios a lo interno de la misma, sobre intereses propios de la empresa.

En Nicaragua existen un poco más de 70 empresas de esta índole, en las cuales laboran más de 60.000 trabajadores, de ellas en León las que se caracterizan por tener una población laboral constituida mayoritariamente por mujeres que por una u otra causa buscan el trabajo.

Esta investigación proporciona elementos que servirán de insumos a la empresa en su constante mejoramiento (eficacia, producción y calidad) lo que se logra evaluando las condiciones del trabajador y propiciando un clima favorable donde el mismo pueda desenvolver y desarrollar al máximo su potencialidad. Por tanto, reforzará los estudios que realizan los miembros dentro de la empresa de acuerdo a sus objetivos, misión, visión.

## **Problema.**

¿Cuál es el Clima Organizacional de los(as) trabajadores(as) de la empresa ARNECOM de la ciudad de León-2004-2005?

## **Hipótesis**

Ho = El Clima Organizacional de los(as) trabajadores(as) de la empresa ARNECOM de León es favorable para un buen desempeño laboral y desarrollo personal.

Ha = El Clima Organizacional de los(as) trabajadores(as) de la empresa ARNECOM de León es desfavorable para un buen desempeño laboral y desarrollo personal.

## **Objetivos**

### **General**

Identificar el Clima Organizacional de los(as) trabajadores(as) de la empresa ARNECOM de la ciudad de León en el período comprendido Mayo 2004–Septiembre del 2005.

### **Específicos.**

Describir los diferentes ambientes físicos, estructural/Organizacional y las características del medio ambiente de trabajo de la empresa ARNECOM.

Analizar los factores que determinan el estilo de Clima Organizacional que existe en la empresa ARNECOM.

Identificar la existencia de contrato psicológico (acuerdos no escritos) entre el trabajador y la empresa.

## Marco Teórico.

Desde finales del siglo XX las zonas francas se han extendido a más territorios, junto a su desarrollo organizacional, surgió la idea de estudiar uno de los aspectos más importantes como el clima laboral (organizacional) que se plantea de la necesidad de enfrentar fenómenos Organizacionales en la globalización, la definición de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. Se considera que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, así el clima de una organización está configurado a partir de características propias (8).

Considerando lo anterior se ha definido el Clima Organizacional como:

Fenómeno interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se producen en un comportamiento entendido habitualmente como medio interno que tiene consecuencias sobre la organización y no como factor del entorno en que se encuentra inmersa (6).

Los factores y estructuras del sistema Organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional, donde se origina una gran variedad de factores como: liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros que están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) así también las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (7, 6).

El clima, desde esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema Organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia Organizacional de los miembros del sistema (6).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar lo siguiente: El concepto de Clima Organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

- ◆ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ◆ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ◆ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ◆ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema Organizacional y el comportamiento individual.
- ◆ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ◆ El Clima, junto con las estructuras, características Organizacionales y los individuos que la componen y forman un sistema interdependiente altamente dinámico (9).

### **Características del Clima Organizacional.**

El clima organizacional, tiene sus propias características referente a la situación en que se desarrolla el trabajo en la organización. Estas características son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral que favorecen o desfavorecen el clima Organizacional en una empresa (9, 10).

Los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema Organizacional, sino parte de su ambiente, su ambiente interno por lo que refiere mencionar los siguientes elementos y/o características (7).

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios en el tiempo.
- Un clima malo hará difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con los miembros de la organización y la misma.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes (relaciones interpersonales) de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el Clima Organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios fijos y duraderos (9, 10).

### **Dimensiones del Clima Organizacional (10).**

En una organización las dimensiones del clima organizacional van de la mano con las características y factores que determinan el ambiente de trabajo de una empresa.

- Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. En la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado (10).

- Responsabilidad:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (10).

- **Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida que la organización utiliza más el premio que el castigo (7, 9, 10).

- **Desafío:**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos (10).

- **Relaciones:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y/o subordinados (10).

- **Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo haciendo énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (10).

- **Estándares:**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento (10).

- **Conflictos:**

Es el sentimiento en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan (10).

- **Identidad:**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (10).

- ◆ **Motivación laboral:**

Es el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización (7).

◆ Estilo de supervisión:

Representa la percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos. Si éstos son abiertos, apoyadores, considerados; si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados y si se preocupan de la parte personal de los funcionarios (6,11, 9, 10).

◆ Oportunidad de desarrollo:

Representa al grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal, al percibir sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas (7).

◆ Ergonomía y tecnología:

Corresponde a la percepción de los miembros de que los materiales, la tecnología y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficiente y efectivas (12).

◆ Sistemas de incentivo:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la percepción de la recompensa que recibirá por el trabajo bien hecho, y la equidad de esta relación. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo (10).

◆ Estabilidad laboral:

Es el grado en que el trabajador percibe su permanencia en la institución, y su identificación con su grupo de referencia (10).

◆ Espacio de trabajo:

Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la organización de la empresa al proporcionarle un espacio de trabajo adecuado y libertad para moverse en el mismo (10).

◆ Relaciones en el equipo de trabajo:

Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadores y cooperadoras, y al grado de complementación de los equipos de trabajo (10).

### **Algunas variables a considerarse en el concepto de Clima Organizacional:**

VARIABLES DEL AMBIENTE FÍSICO, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.

VARIABLES ESTRUCTURALES, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

VARIABLES DEL AMBIENTE SOCIAL, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

VARIABLES PERSONALES, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

VARIABLES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (9).

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los trabajadores y miembros de la misma (9).

**Likert establece tres tipos de variables que determinan el estilo de clima Organizacional de una empresa,** que definen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima estas variables son:

1. Variables causales: definidas como independientes, las orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas se citan: estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes (9,13).
2. Variables intermedias: orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en los aspectos tales como la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. Variables finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias; las variables finales están orientados a establecer los resultados obtenidos por la organización, como: productividad, ganancias y pérdidas(9, 13).

**La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacionales, estos son:**

**1. Clima de tipo autoritario.**

- 1.1. Sistema I. Autoritario explotador.
- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

**2. Clima de tipo Participativo.**

- 2.1. Sistema III. Consultivo.
- 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (9, 8, 13).

El clima autoritario sistema I autoritario explotador, se caracteriza por que la dirección no posee confianza en sus empleados, se percibe un clima de temor, la interacción superior y subordinado es casi nula, las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El clima II autoritario paternalista se caracteriza por la confianza entre la dirección y sus subordinados, se utiliza la recompensa y el castigo como fuente de motivación para el trabajador, supervisores manejan mecanismos de control. En este la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores dando la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado (9, 8, 13).

**Contrato Psicológico.**

Es un acuerdo tácito entre individuo y organización en el sentido en que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagradas por la cultura y costumbres serán respetadas, por las dos partes (14).

En el contrato psicológico, cuando una persona se integra en una organización luego de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolver al máximo su potencial para así generar mayor productividad y cumplir con los objetivos Organizacionales (9). Es importante en cualquier relación laboral, ya que influye en el comportamiento organizacional y tiene mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona (20)

El contrato psicológico es un poderoso determinante en la conducta de las organizaciones, a pesar que no aparece escrito en parte alguna; cambia con el tiempo a medida que cambia la necesidad de la organización y el individuo. El contrato genera el interés mutuo que llega a producir metas superiores que integran los esfuerzos y recursos de ambos, sintiéndose alentados a enfrentar los problemas de la empresa (14).

Un contrato psicológico es un acuerdo lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en el mismo ambiente/empresa, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización (14).

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es así como se determina el Recurso "enraizamiento, arraigo y permanencia" como parte del contrato psicológico. Este es el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de su aceptación dependen los niveles de productividad y el Clima Organizacional en que se concretan los objetivos (9).

El crear un punto de equilibrio entre los dos grupos de referencia citados con anterioridad, permitirá a la organización de la empresa contar con un personal civil altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización.

Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal civil (empleados-gerentes) y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal.

**Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:**

1. El aspecto individual de los empleados: en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
2. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
4. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
6. Los procesos Organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (14).

También existen factores que de alguna manera ejercen efectos tanto positivos como negativos en el comportamiento del trabajador lo que conlleva a tener la percepción de un tipo de clima "X".

**Factores que pueden ejercer un efecto positivo sobre el comportamiento del trabajador y ser favorables a su motivación.**

Condiciones laborales favorables, adecuada organización del trabajo, sistema de estímulos y salarios aceptables, transporte obrero y comida con calidad en los comedores, Clima psicológico favorable en el colectivo laboral, estilo de Dirección apropiado, tareas que facilitan la autorrealización, política laboral justa, una dirección eficaz, etc.

## **Factores que ejercen un efecto negativo sobre el comportamiento del trabajador y ser desfavorables a su motivación.**

Enfoque \*tecnocrático, \*burocratismo, condiciones laborales mínimas, dirección desacertada, poca participación en la toma de decisiones, estilo autoritario del jefe, conflictos en el seno del colectivo, tareas rutinarias, pocas expectativas de progreso, violaciones de la política salarial, etc.

Las características psicológicas de los trabajadores como: la actitud, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje son los que interpretan la realidad que rodea al empleado, a la vez estas se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, esta interpretación se refiere entonces cuando dice; el Clima Organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores.

Como quedó explícito en las definiciones de clima organizacional los resultados de tal percepción condicionan el clima de trabajo de los empleados (9, 13, 14).

Un Clima Organizacional o laboral favorable, es la clave para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, donde se refleja la interacción entre características personales y Organizacionales.

## **Diseño metodológico.**

### **Diseño del estudio.**

Se realizó un estudio cuantitativo de corte transversal y cualitativo, haciendo uso de entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada.

### **Área de estudio.**

Empresa ARNECOM (zona franca), ubicada en el antiguo edificio de la Fundidora en León, By Pass, contiguo a Agrosa.

### **Población de estudio.**

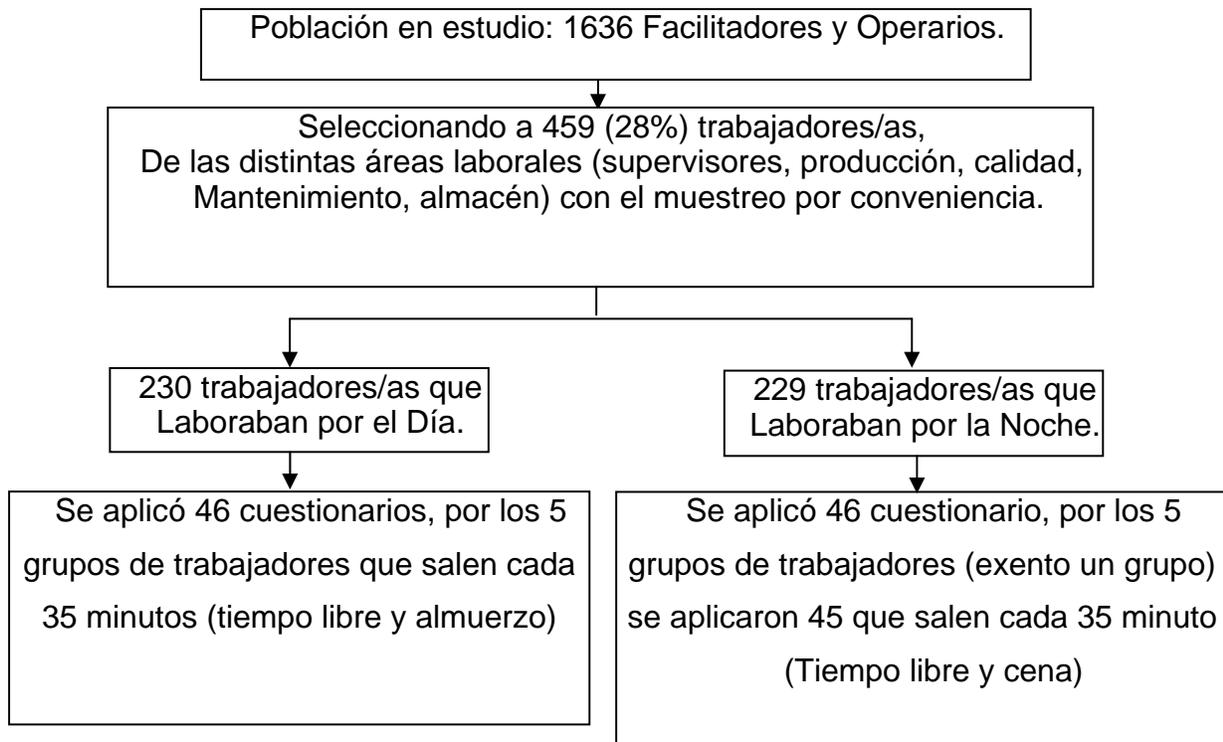
En la empresa ARNECOM trabaja una población de 1636 facilitadores y operadores.

## **Estudio Cuantitativo.**

### **Selección de la muestra e instrumento de recolección de información.**

Se aplicó un cuestionario a 459 trabajadores operarios de las distintas áreas (supervisores, producción, calidad, mantenimiento, almacén) y turnos de la empresa, seleccionados por conveniencia de acuerdo con los criterios (inclusión y exclusión); De estos, en el turno matutino, se aplicaron 230 cuestionario de los cuales se distribuyeron 46 cuestionarios equitativamente en los 5 grupos establecidos por la empresa para horas de almuerzo y tiempo libre, utilizando el mismo procedimiento para el turno nocturno aplicándose en este 229 cuestionarios (Ver gráfico No. 1).

### Gráfico No.1. Selección de la muestra.



#### Estructura del cuestionario.

- Datos generales del trabajador.
- Ambiente Físico, Estructural / Organizacional.
- Características de la empresa.
- Factores del Clima Organizacional.
- Contrato Psicológico.

#### Análisis cuantitativo.

La información fue procesada en el programa SPSS versión 11, se hizo una matriz de datos electrónicos. Los datos son presentados en tablas y gráfico calculando la prevalencia de los diferentes variables, la edad se analizó haciendo uso de las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y dispersión (varianza, rangos, máximo, mínimo y desviación estándar).

## **Estudio Cualitativo.**

### **Selección de los participantes y guía de recolección de información.**

Para conocer los discursos de los trabajadores se realizaron 10 entrevistas a profundidad a los trabajadores de las distintas áreas (supervisores, producción, calidad, mantenimiento, almacén) que salen cada 35 minutos (tiempo libre y almuerzo) y se aplicó 5 entrevistas a cada turno de la empresa.

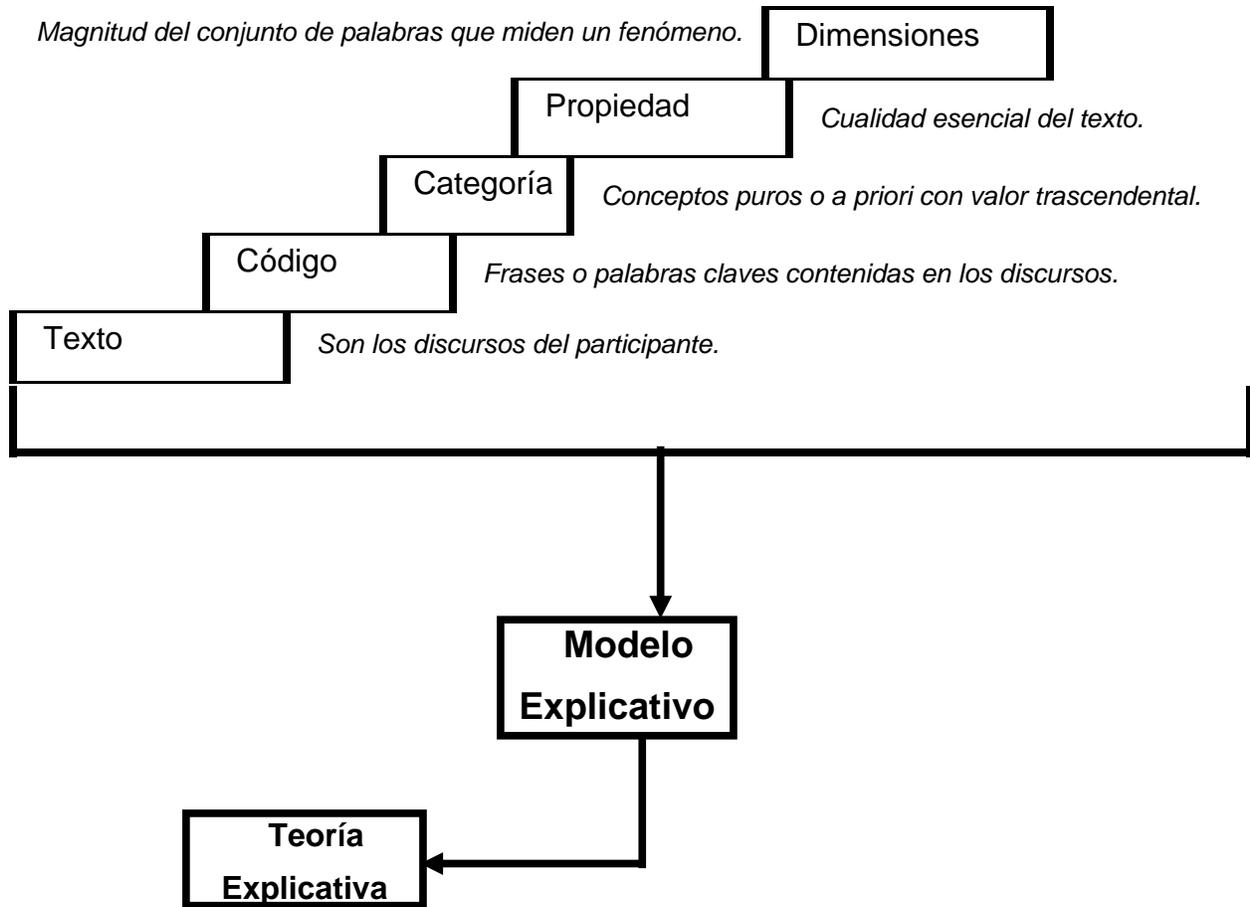
### **Estructura de la entrevista a profundidad.**

- Datos generales del trabajador.
- Ambiente Físico, Estructural/Organizacional.
- Características de la empresa.
- Factores del Clima Organizacional.
- Contrato Psicológico.

### **Análisis cualitativo.**

Obtenidos los discursos (textos) de los participantes mediante una guía semi-estructurada de la entrevista a profundidad (grabadas y transcrita, conducida por las investigadoras) se estudiaron las semejanzas contenidas en los discursos tratados por los participantes, se analizaron: textos, códigos, categorías, propiedades, y dimensiones, a su vez se realizó un análisis comparativo (discurso–observación entre investigadoras) con lo cual se propuso un modelo explicativo que permitió generar a partir de del modelo una explicación teórica.(Ver gráfico No. 2).

## Gráfico No. 2. Proceso para la estructuración de Teoría.



Fuente: Entrevista a profundidad.

Agotado este procedimiento, se construyó un modelo explicativo y luego se procedió a describir la teoría explicativa del modelo.

### **Recolección de los datos para el estudio cuantitativo–cualitativo.**

Se realizó en la empresa ARNECOM, en la zona del comedor y área recreativa (donde no existen agentes distractores que interfirieran la respuesta y que el trabajador sintiera un ambiente confortable), en las horas del almuerzo y tiempos libres (no afectando las horas de trabajo).

### **Criterios de inclusión para el estudio cuantitativo – cualitativo.**

Los(as) trabajadores(as) que laboren en la empresa ARNECOM.

Personal que laboran en ambos turnos y en las 5 áreas de la empresa (supervisores, producción, calidad, mantenimiento, almacén)

### **Criterios de exclusión para el estudio cuantitativo – cualitativo.**

Los trabajadores que no trabajen en las áreas de producción (operarios, supervisores).

Los trabajadores administrativos, que laboren en la empresa.

### **Consideraciones Éticas.**

Se obtuvo el consentimiento de la empresa, explicándole los objetivos del estudio, estableciendo acuerdos verbales. Se pidió la autorización del trabajador para la aplicación del cuestionario y/o, la entrevista a profundidad, dándole a conocer a ellos también, tema y objetivos de estudio.

Por otro lado, se les explicó que sus nombres no aparecerían reflejados en el informe, para evitar represalia en su contra y que el trabajador se expresara con confianza.

## Operacionalización de las variables.

Dado que la prueba de hipótesis  $H_0$  estará determinada por la variable favorable (o no favorable para  $H_a$ ) del clima organizacional, se establecen las siguientes variables como parámetros de medición.

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensiones</b>
Clima Organizacional.	Percepciones compartidas por los trabajadores de la empresa respecto al ambiente de trabajo.	Ambiente físico, estructural, personal, social, ambiente propio de la organización.	Condiciones óptimas. Condiciones mínimas. Dirección de la empresa. Relaciones buenas-malas.
Percepción.	Conocimiento, ideas, sensación personal del trabajador sobre la empresa.	Sentimiento, opiniones, creencias.	Percepciones negativas Percepciones positivas.
Ambiente estructural.	Circunstancias que rodea la distribución y orden de las partes.	Adecuadas. Inadecuadas. Grande – Pequeña.	Espacios grandes: adecuados inadecuados. Espacios pequeños: adecuados. inadecuados.
Ambiente Físico	Es la circunstancia que rodea al trabajador con respecto al espacio y condiciones.	Espacio físico condiciones de: calor, ruido, ambiente fresco, contaminación, iluminación, higiene, instalación.	Ambiente: favorable defavorables.

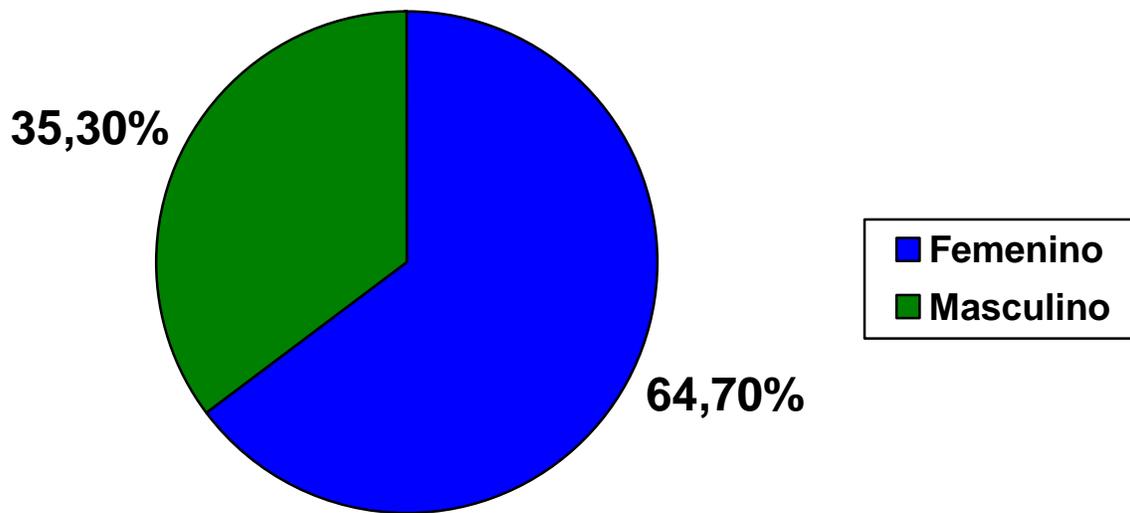
<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Dimensiones</b>
<i>Características Organizacional</i>	<i>Son descripciones percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente de una organización.</i>	<i>Permanencia, grado de compromiso, identificación de los miembros, comportamiento y actitudes, variables estructurales, cambio en el Clima Org. ausentismo y rotación</i>	<i>percepciones negativas – positivas y sentimientos, que rigen el comportamiento y actitudes del trabajador ante las características de la empresa.</i>
<i>Factores Organizacional</i>	<i>Dan lugar a un determinado clima en función de la percepción de los trabajadores que determina el estilo del clima organizacional.</i>	<i>Liderazgo, dirección, sistema formal, estructura de la organización, consecuencia del comportamiento en el trabajo.</i>	<i>Clima Autoritario (explotador, paternalista) Clima participativo. (consultivo, participación del grupo).</i>
<i>Contrato psicológico.</i>	<i>Es un convenio entre el trabajador y la empresa, lo suficientemente fuerte, que les permitan desenvolverse de manera armónica con las normas de esta (no escrito).</i>	<i>Comportamientos, comunicación, valores, creencias, respeto, compañerismo, privilegios, obligaciones.</i>	<i>Existencia de un contrato psicológico de manera espontánea de los trabajadores. Establecimiento o no, de contrato psicológico dentro de la empresa.</i>

## Resultado Cuantitativo.

### I. Datos socio-demográficos.

De los/as trabajadores/as que participaron en el estudio, el 64.7% son del sexo femenino y un 35.3% del sexo masculino (ver gráfico No, 3).

**Gráfico No. 3 Distribución porcentual según sexo de los/as participantes del estudio del Clima Organizacional.**



Fuente: cuestionario.

Para conocer la distribución de las edades de los/as participantes, se calcularon: Medidas de tendencia central siendo la media y mediana de 25 años y la moda de 22 años.

Medidas de dispersión (desviación estándar, varianza, rango, máximo y mínimo) donde la edad promedio de los/as trabajadores/as es de 25 años con un mínimo de 19 años y un máximo de 40 años (ver tabla No 1).

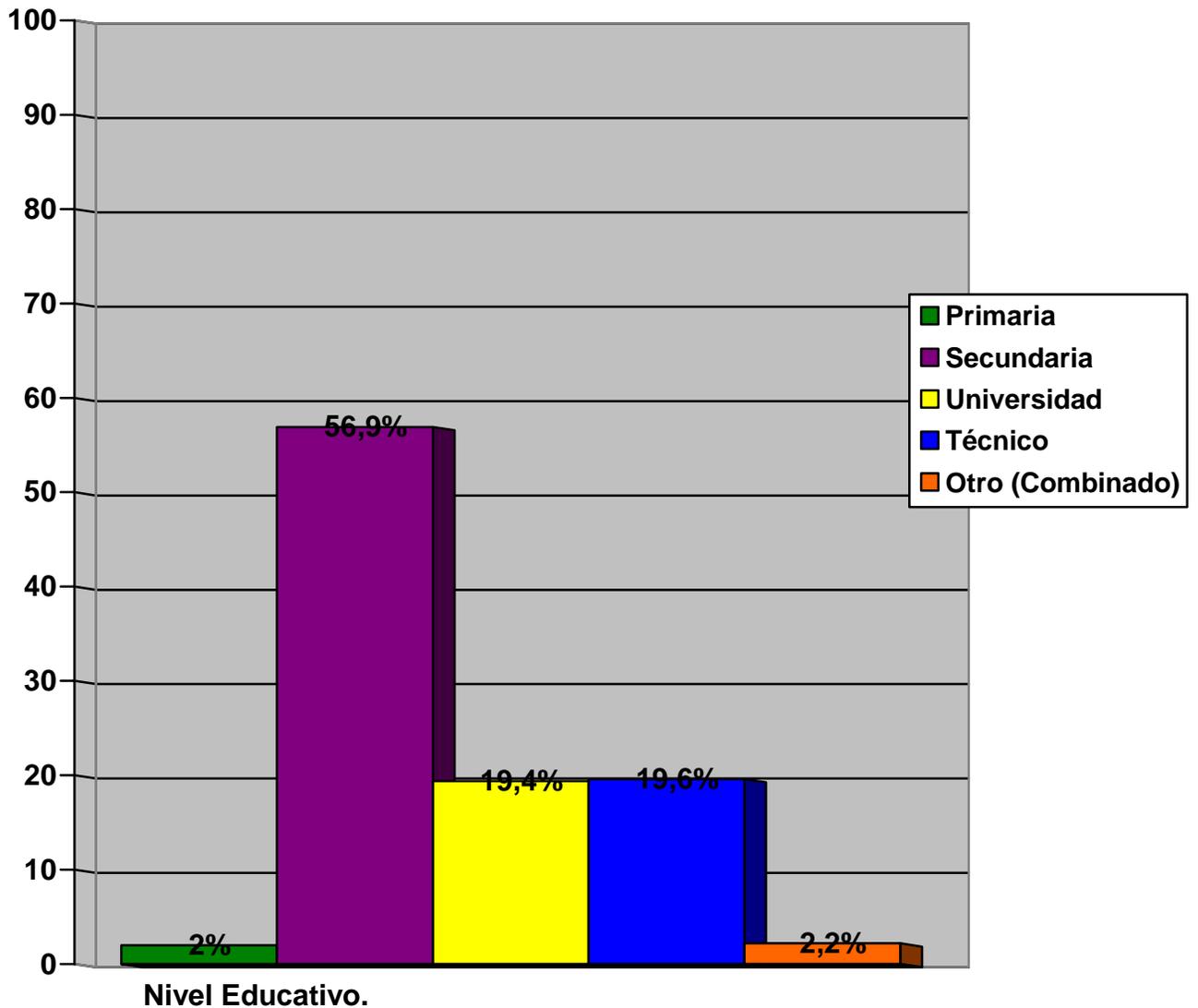
**Tabla No 1. Medidas de Tendencia Central y Dispersión según la edad**

<b>Medidas</b>	<b>Valor</b>
<b>Medidas de tendencia central</b>	
Media	25
Mediana	25
Moda	22
<b>Medidas de dispersión.</b>	
Desviación estándar	4.515
Varianza	20.388
Rango	21
Máximo	40
Mínimo	19

Fuente: cuestionario.

En relación al nivel educativo de los participantes el 56.9% tenía secundaria, 19.6% técnico y un 19.4% universitario (Ver gráfico No 4).

**Gráfico No. 4 Distribución porcentual del nivel de educación de los/as participantes/as del estudio Clima Organizacional**

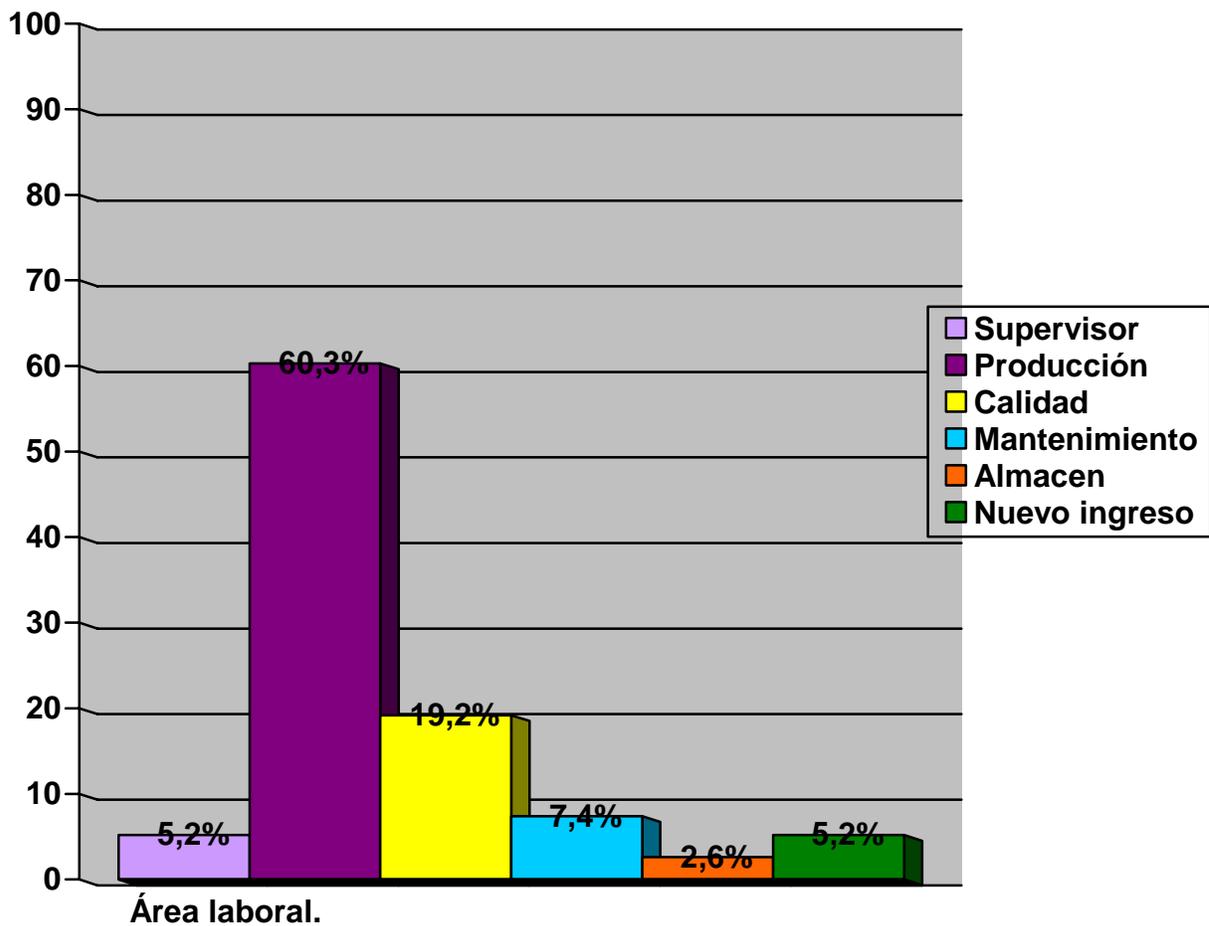


Fuente: cuestionario.

## Áreas laborales

La distribución del área laboral se encontró que el 60.3% de los trabajadores/as se ubican en el área de producción, el área de calidad 19.2% y mantenimiento un 7.4%. (Ver gráfico No 5).

**Gráfico No. 5 Distribución porcentual del área laboral de los/as participantes/as del estudio Clima Organizacional**



Fuente: cuestionario.

## II. Ambiente Físico, Estructural/ Organizacional de la empresa ARNECOM

El 63.2% de los participantes del estudio piensan que las reglas y procedimientos que rigen en la empresa son adecuadas, 24.0% piensan que son inadecuadas, estrictas y regular (otros) 10.9%. Conocen la estructura social de la empresa el 60.1% y el 35.3% no la conocen. Las normas de rendimiento que establece la empresa, consideran que son adecuadas 47.5%, inadecuadas 34.9%, estrictas y regular (otras) 15.9% (ver cuadro No 1).

**Cuadro No 1. Reglas y procedimientos que rigen el trabajo/ estructura social/ norma de rendimiento de la empresa.**

<i>Variable.</i>	<i>Frecuencia.</i>	<i>Porcentaje.</i>
<b>Reglas y procedimientos que rigen el trabajo en la empresa.</b>		
Son adecuada.	290	63.2
Son inadecuada.	110	24.0
Otros (estricta y regular).	50	10.9
No contestó	9	2.0
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Estructura social de la empresa.</b>		
Si	276	60.1
No.	162	35.3
No contestó	21	4.6
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Normas de rendimiento de la empresa.</b>		
Son adecuada.	218	47.5
Son inadecuada.	160	34.9
Otras (estrictas y regular).	73	15.9
No contestó.	8	1.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

Las condiciones que dificultan el desarrollo de los trabajadores/as son: demasiada presión, trato de los facilitadores, horarios (otros) 21.4%, las reglas de la organización 18.7%. Con relación a espacio el 43.8% perciben un espacio laboral pequeño y el 41.4% amplio. Expresando que existen medidas de seguridad laboral 81.5% y que no existe 17.2%. (Ver cuadro No 2).

**Cuadro No 2: Limitaciones que dificultan el desarrollo/espacio para realizar el trabajo/medidas de seguridad.**

<b>variable.</b>	<b>Frecuencia.</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Limitaciones que dificultan el desarrollo del trabajo.</b>		
Reglas de la organización.	86	18.7
Procedimientos.	77	16.8
Trámites de gestiones.	62	13.5
Conocimientos.	54	11.8
Físicas.	36	7.8
Otros (presión,trato del facilitador, horario).	98	21.4
No contestó.	46	10.0
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Espacio que tiene para realizar su trabajo.</b>		
Pequeño.	201	43.8
Amplio.	190	41.4
Estrecho.	66	14.4
No contestó.	2	0.4
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Existen medidas de seguridad laboral.</b>		
Si.	374	81.5
No.	79	17.2
No contestó.	6	1.3
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

El tipo de supervisión es general 66.9%, individual 29.4%. Opinan que sus supervisores son cerrados 25.1% y el 16.8% considerados. Quienes supervisan el trabajo son los facilitadores 54.5%, jefes de áreas 30.5% (ver cuadro No 3).

**Cuadro No3: Tipo de supervisión/opinión del supervisor/ supervisión del trabajo.**

<i>Variable.</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Tipos de supervisión que reciben.</b>		
General.	307	66.9
Individual.	135	29.4
No contestó.	17	3.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Opinión acerca de los supervisores.</b>		
Son cerrados.	115	25.1
Considerados.	77	16.8
Despreocupados.	72	15.7
Preocupados.	42	9.2
Apoyadores.	40	8.7
Abiertos.	36	7.8
Otros (hostigadores, desconsiderado).	75	16.3
No contestó	9	0.4
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Supervisión del trabajo.</b>		
Facilitadores.	250	54.5
Jefes de área.	140	30.5
Operarios o Gerencia	21	4.6
<i>Otros (jefes de area, facilitadores).</i>	43	9.4
<i>No contestó.</i>	5	1.1
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

La posición que realizan su trabajo es de pie 93.9%, sentado 3.5%, el tiempo de permanencia en ese espacio es de 4 a 6 horas 44.7%, seguido de 6 a 8 un 41.4%. Según los participantes, la maquinaria utilizada en la empresa se encuentran en buen estado 81.5% y el 12.2% piensan que están en mal estado, según los trabajadores, los instrumentos de trabajo son adecuado 74.7%, el 24.4% piensa que no son adecuado. (Ver cuadro No 4).

**Cuadro No 4: Posición/ tiempo en que permanece trabajando/ maquinarias utilizada.**

<i>Variable.</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Posición en que realizan el trabajo.</b>		
De pie.	431	93.9
Sentado.	16	3.5
Otros (en movimiento).	9	2.0
No contestó.	3	0.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Tiempo en que permanece en su espacio de trabajo.</b>		
4 a 6 horas.	205	44.7
6 a 8 horas.	190	41.4
1 a 2 horas.	15	3.3
2 a 4 horas.	14	3.1
No contestó.	35	7.6
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Maquinaria utilizada.</b>		
Buen estado.	374	81.5
Mal estado.	56	12.2
<i>Otros (regular).</i>	13	2.8
<i>No contestó.</i>	16	3.5
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Instrumentos de trabajo.</b>		
Sí.	340	74.1
No.	112	24.4
No contestó.	7	1.5
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

Las condiciones ambientales de trabajo son consideradas, en un 89.5% que hay suficiente iluminación, el 53.4% perciben la existencia de mucho ruido, el 37.3% percibe que es alto el ruido; La temperatura ambiental del trabajo es caliente 55.6%, el lugar de trabajo, se encuentra limpio 86.1% (ver cuadro No 5).

**Cuadro No 5: Condiciones ambientales/ iluminación/ ruido/ temperatura ambiental/ higiene.**

<b>Variable.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Iluminación.</b>		
Suficiente.	411	89.5
Poca.	40	8.7
No contestó.	8	1.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Ruido.</b>		
Moderado.	245	53.4
Alto.	171	37.3
Bajo.	40	8.7
No contestó.	3	0.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Temperatura Ambiental.</b>		
Caliente.	255	55.6
Apropiado.	191	41.6
Frío.	12	2.6
No contestó.	1	0.2
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Higiene.</b>		
Limpio.	395	86.1
Sucio.	53	11.5
Otros.	6	1.3
No contestó.	5	1.1
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario

### III. Características del medio ambiente laboral.

Los trabajadores/as consideran que las condiciones de la empresa repercuten en la salud, 69.7%. Un 70.2% de los trabajadores/as tienen de 1 a 2 años laborando en la empresa. Los cambios que han observado en el tiempo de laborar son: más actividad 41.2%, mayor supervisión 23.1%, (otros) 19.6% (ver cuadro No 6).

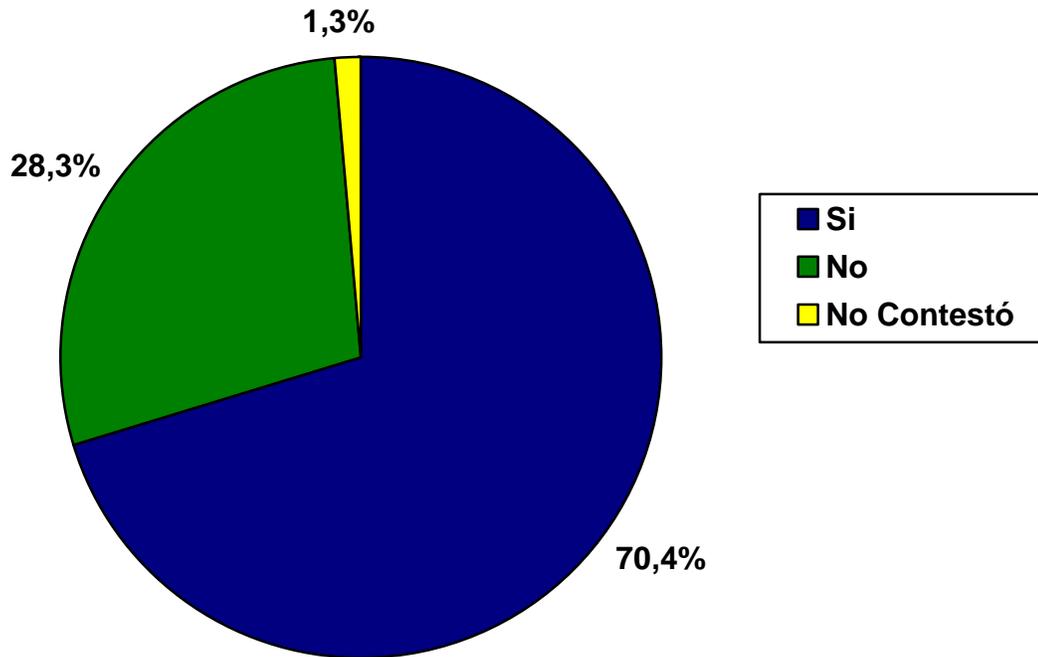
Cuadro No 6: **Repercute en la salud/ tiempo de laborar/ cambios observados.**

Variable.	Frecuencia	Porcentaje
Condiciones que repercuten en la salud.		
Sí.	320	69.7
No.	126	27.5
No contestó.	13	2.8
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
Tiempo de laborar en la empresa.		
1 a 2 años.	322	70.2
5 a más meses.	55	12.0
2 a 3 años.	53	11.5
1 a 2 meses.	25	5.4
3 a 4 meses.	4	0.9
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
Cambios observados.		
Más actividad.	189	41.2
Supervisores.	106	23.1
Estructurales.	59	12.9
Gerencia.	4	0.9
Otros, ( <i>demasiada presión y exigencia</i> )	90	19.6
No contestó.	11	2.4
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

En un 70.4 % existe una coordinación laboral en la empresa tanto trabajadores como jefes y el 28.3% considera que no existe buena coordinación laboral (ver gráfico No 6).

**Gráfico No. 6 Coordinación laboral de los/as participantes/as del estudio Clima Organizacional**



Fuente: cuestionario.

Las horas laborales para el desempeño de su actividad es de 8 a más horas 55.6%, entre 5 y 8 horas 43.6%, las rotaciones que realizan son quincenales 47.5%, 1 a 3 veces a la semana 32.7%, 10.9% rota 4 a más veces en la semana. La distribución del personal en la empresa 63.4% piensa que están bien organizados, 33.3% piensa que esta mal organizado, además los trabajadores perciben que permanecerán mucho tiempo en la empresa 74.9%, el 21.6% piensan que permanecerán poco tiempo en la empresa (ver cuadro No 7).

**Cuadro No 7: Horas laborales/ rotación/distribución del personal/ tiempo que percibe su permanencia.**

<b>Variable.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Horas laborales realizadas.</b>		
8 a más horas.	255	55.6
5 a 8 horas.	200	43.6
1 a 4 horas.	2	0.4
No contestó.	2	0.4
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Rotaciones que realizan.</b>		
Quincenal.	218	47.5
1 a 3 en la semana.	150	32.7
No contestó.	50	10.9
4 a más veces..	41	8.9
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Distribución del personal.</b>		
Bien organizado.	291	63.4
Mal organizado.	153	33.3
No contestó.	15	3.3
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Tiempo que percibe su permanencia.</b>		
Mucho.	344	74.9
Poco.	99	21.6
No contestó.	16	3.5
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

#### IV Los factores que determinan el Clima Organizacional de la empresa ARNECOM.

Los riesgos que representa el trabajo en esta empresa son las afectaciones a la salud física y psicológica, 34.6%, el 16.1% accidentes laborales, no contestó 23.3%; teniendo como desafío la superación en el trabajo 5.0%. En relación a la solución de riesgos al 53.6% de los participantes expresan que la empresa participa en la resolución y el 37.7% piensa que no participa en tales soluciones (ver cuadro No 8).

Cuadro No 8. **Riesgos y desafíos que impone su trabajo/ participación de la empresa solución de riesgos.**

Variable.	Frecuencia	Porcentaje
<b>Tipos de riesgos y desafíos que impone su trabajo.</b>		
Afectaciones a la salud y psicológica.	159	34.6
Accidentes laborales.	74	16.1
Contaminación por inhalación de químicos y protección inadecuadas.	12	2.6
Factor tiempo.	7	1.5
Desafío, superación personal.	23	5.0
Comunicación social.	4	0.9
No contestó.	107	23.3
Ninguno.	57	12.4
Otros.	16	3.5
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Participa la empresa en solución de riesgos.</b>		
Si.	246	53.6
No.	173	37.7
<b>No contestó.</b>	<b>40</b>	<b>8.7</b>
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

Los/as participantes consideran que existe mucha presión de parte del supervisor referida al rendimiento y calidad del trabajo 87.8% y el 11.5% considera que no existe presión alguna. El 50.3% creen que los gerentes están dispuestos a aceptar consulta o sugerencias, 48.4% considera que no están dispuestos a aceptarlas; sintiendo que en ocasiones los miembros de la empresa se preocupan por los trabajadores 42.5% y un 29.4% siente que si se preocupan, el 27.5% no siente que se preocupan (ver cuadro No 9).

**Cuadro No 9. Presión del supervisor/ gerentes disposición a sugerencias/ empresa preocupada por el trabajador/ relación entre grupo de trabajo.**

Variable.	Frecuencia	Porcentaje
<b>Presión del supervisor.</b>		
Si.	403	87.8
No.	53	11.5
No contestó.	3	0.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Gerentes dispuestos aceptar consultas y sugerencias.</b>		
Si.	231	50.3
No.	222	48.4
No contestó.	6	1.3
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Miembros de la empresa preocupados por trabajadores</b>		
En ocasiones.	195	42.5
Si.	135	29.4
No.	126	27.5
No contestó.	3	0.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

Las relaciones interpersonales entre los grupos de trabajo son regulares 56.6%, buenas 28.8%, las relaciones sociales son regulares 57.7%, malas 18.1% y buenas 16.1%. La comunicación del supervisor hacia el trabajador, 57.3% piensa que es adecuada ,41.6 % piensan que es inadecuada (ver cuadro No 10).

**Cuadro No 10. Relaciones grupo de trabajo, social/ comunicación del supervisor hacía trabajador.**

Variable.	Frecuencia	Porcentaje
<b>Relación entre los grupos de trabajo.</b>		
Regular.	260	56.6
Buena.	135	28.8
Trabajo grato.	39	8.5
Mala.	28	6.1
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Relaciones sociales.</b>		
Regular.	265	57.7
Mala.	83	18.1
Buena.	74	16.1
Trabajo grato.	36	7.8
No contestó.	1	0.2
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Comunicaciones del supervisor hacía el trabajador.</b>		
Adecuada.	263	57.3
Inadecuada.	191	41.6
No contestó.	5	1.1
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

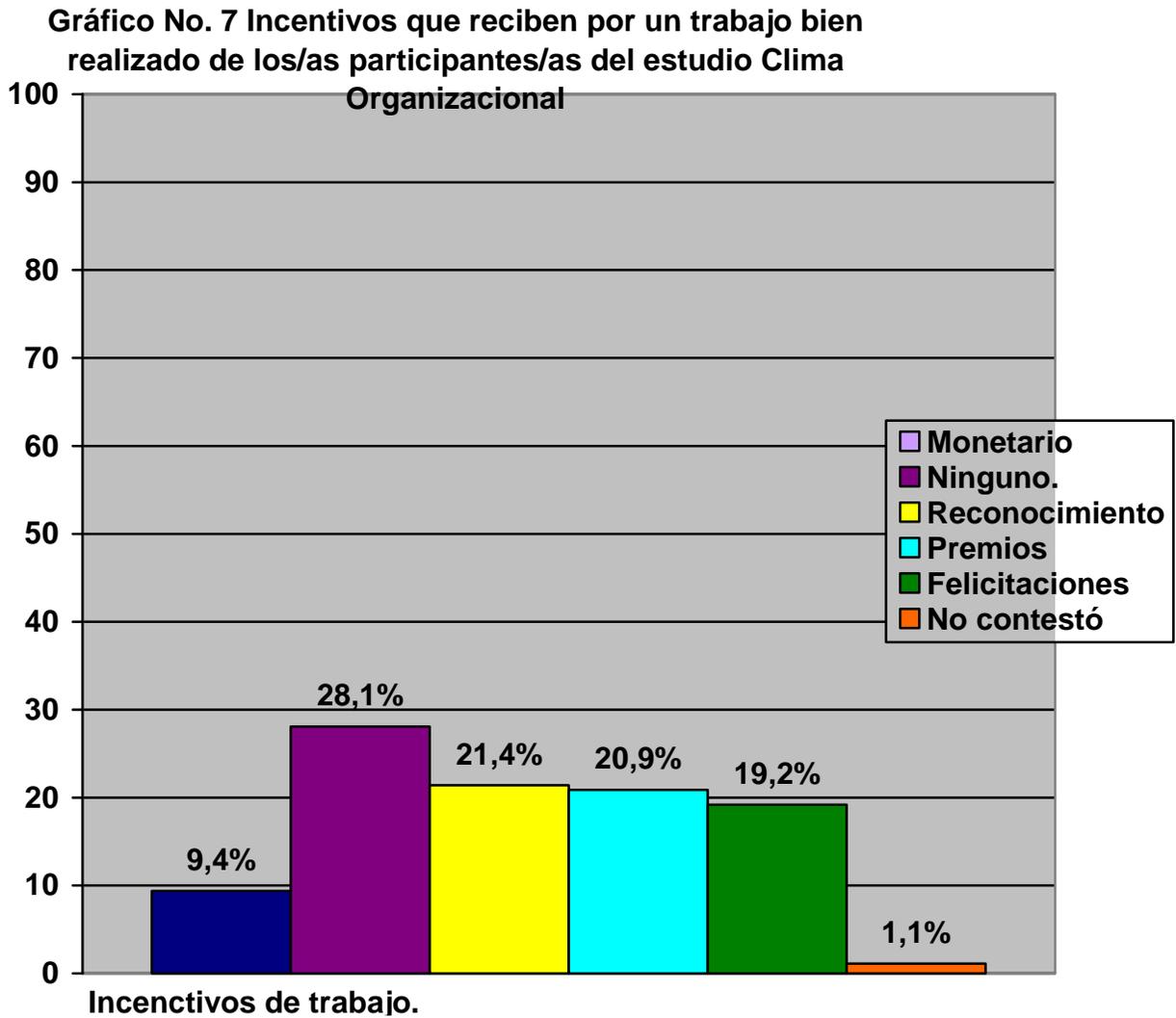
Las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa son: crecimiento laboral 33.8%, oportunidad de sobresalir 28.1%, ninguna oportunidad (otras) 25.9%, existiendo apoyo mutuo en el trabajo entre los trabajadores 68.2%, el 29.8% expresa que no existe; el 50.1% piensa que existe espíritu de colaboración por parte de los miembros de la empresa y el 46.4% piensa que no existe (ver cuadro No 11).

Cuadro No 11. **Oportunidad desarrollo que ofrece la empresa.**

<b>Variable.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Oportunidad de desarrollo que ofrece la empresa.</b>		
Crecimiento laboral.	155	33.8
Oportunidad de sobresalir.	129	28.1
Crecimiento personal.	34	7.4
No contestó.	22	4.8
Otros (ninguna oportunidad).	119	25.9
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Existe apoyo mutuo entre los trabajadores.</b>		
Si.	313	68.2
No.	137	29.8
No contestó.	9	2.0
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Existe espíritu de colaboración de parte de los miembros de la empresa.</b>		
Si.	230	50.1
No.	<b>219</b>	<b>46.4</b>
<b>No contestó.</b>	<b>16</b>	<b>3.5</b>
<b>Total</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

En relación a los incentivos el 28% no recibe ningún incentivo por realizar su trabajo, el 21.4% recibe reconocimiento y el 2.9% premios (soda) (ver gráfico No 7).



Fuente: cuestionario.

## V. Contrato Psicológico.

Los trabajadores poseen un compromiso moral hacia la empresa 66.2%, Entre las oportunidades que da la empresa esta el entrenamiento 43.6% y el 21.8% piensa que no se da oportunidad, a demás sienten que su trabajo no le brinda la oportunidad para su crecimiento personal el 53.3%, el 44.2% piensa que si les brinda (ver cuadro No. 12).

Cuadro No 12. **Compromiso moral hacia la empresa/ Oportunidad de desenvolver al máximo su potencial/ Oportunidad de crecimiento personal.**

<i>Variable.</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Existen compromiso moral hacia la empresa.</b>		
Si.	304	66.2
No.	145	31.6
No contestó.	10	2.2
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Oportunidad que brinda la empresa para desenvolver al máximo su potencial de trabajo.</b>		
Entrenamiento.	200	43.6
No se da oportunidad.	100	21.8
Apoyo	68	14.8
Seguridad.	21	4.6
Otros.	57	12.4
No contestó.	13	2.8
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Brinda su trabajo oportunidad de desarrollo personal.</b>		
Si.	231	53.3
<b>No.</b>	<b>203</b>	<b>44.2</b>
<b>No contestó.</b>	<b>25</b>	<b>5.4</b>
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

La motivación que reciben los/as trabajadores/as por parte de los miembros de la empresa es poca 61.2%, el 25.3% opina que recibe mucha motivación, 32.5% no conoce los objetivo, misión y visión de la empresa, otros piensan que estos son la base del trabajo un 23.3%, que son importantes 19.4% (ver cuadro No. 13).

**Cuadro No.13. Motivación recibida por miembros empresa/ Opinión de: objetivo, misión, visión de la empresa.**

<i>Variable.</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Motivación que recibe por los miembros de la empresa para desempeñar su labor.</b>		
Poca.	281	61.2
Mucha.	116	25.3
Ninguna.	39	8.5
No contestó.	23	5.0
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>
<b>Opinión de los objetivos, misión, visión de la empresa.</b>		
No los conoce.	149	32.5
Son la base del trabajo.	107	23.3
Son importantes.	89	19.4
No son relevantes.	50	10.9
Otros.	38	8.3
No contestó.	26	5.7
<b>Total.</b>	<b>459</b>	<b>100</b>

Fuente: cuestionario.

## **Modelo de la Teoría.**

## Teoría del Modelo del Clima Organizacional.

El análisis de las distintas categorías, propiedades y dimensiones obtenidas por la codificación de los discursos de los trabajadores entrevistados, en base a la percepción y el sentir del ambiente de trabajo de la empresa ARNECOM, es lo que determinó el clima en que se desenvuelve.

### Ambiente físico estructural/organizacional.

La empresa posee una **estructura laboral** coordinada, el sentimiento de los trabajadores hacia su dirección es de: engaño, interés solo en la producción y el desempeño del trabajo, los perciben como capitalista, la existencia de mal trato a excepción de gerencia donde existiendo una buena relación. Los trabajadores expresan inconformidad económica (salario). Relación a la **ergonomía** (tipos de herramientas, maquinaria, materiales etc.) y **tecnología**, que se utiliza son: instrumento manual, maquinaria adecuada y los materiales químicos utilizado, en algunas áreas no se necesita maquinaria. Los **estándares (normas)** de la empresa, estas facilitan el desarrollo del trabajo, en algunas áreas existe la presión del supervisor, por hacer cumplir las normas y metas de producción establecidas por la empresa. **El ambiente físico** de la empresa puede describirse como: posee pequeño e incomodo, medidas de seguridad inadecuadas, ambiente contaminado (plomo y estaño), presencia de áreas recreativa.

### Características del medio ambiente de la empresa.

La existencia de un **clima desfavorable** ocasionado por el comportamiento propio de la empresa, donde el trabajador percibe: estrés laboral, un estricto orden, tensión, la promoción de la competitividad no saludable *“Hablar de más para subir de puestos”*, así como el ausentismo, la rotación y la exigencia de producción crean un ambiente estresante. Según las entrevistas están expuestos a **riesgos** como accidentes laborales y contaminación que puede afectar la salud y el ambiente.

Las **relaciones interpersonales** entre compañeros redescubre como adaptable al trabajo en conjunto, a diferencia la relación con los supervisores fue mencionado como estresante, en ocasiones trabajo grato.

El **Clima Cerrado** es el factor predominante dentro de la empresa por: la acumulación de conflictos causados por diversos problemas y circunstancia (comunicación, el subir de puesto, actitud de indiferencia, entre otros) en la empresa que generan inconformidad en los/as trabajadores/as creando sentimientos de desvalorización *“no nos toman en cuenta para resolver problemas” “no nos toman importancia”* sintiendo que su **autonomía** es inalcanzable. **El tipo de supervisión** es rígida, estresante, y produce tensión en el trabajador, al ejercer mucho control en sus actividades productiva *“hasta para ir al baño te controlan los minutos”*, sienten que el control le esta produciendo estrés.

### **Contrato Psicológico.**

El **contrato psicológico** (acuerdos no escritos) que expresan tener los/as trabajadores/as con la empresa son las reglas del trabajo, los prestamos, aunque no se sienten identificado con la empresa *“se que trabajo aquí pero no me siento parte de ella, para la empresa soy un simple trabajador que produce” “somos su mano de obra principal”*.

Las **tendencias motivacionales**, la necesidad de mantener el trabajo induce a la **automotivación** sintiéndose el trabajador insatisfecho por los premios e **incentivos** que otorga la empresa, considerando que estos no recompensan su arduo labor, *“tenemos que desquitar el salario” “lo que ellos dicen que son premios, para nosotros es una humillación”* generando una tendencia motivacional inadecuada.

Todo lo anterior nos permite identificar que **“el Clima Organizacional de la empresa ARNECOM es Autoritario, del sistema I y II de tipo Autoritario Explotador y Autoritario Paternalista”**; siendo este desfavorable (trabajo con presión, estrés, control, poca comunicación, y por no brindar la motivación para satisfacer las necesidades) para el desempeño del trabajador y la empresa misma; según la teoría de

Clima Organizacional de Rensis Likert, este tipo de Clima Organizacional es caracterizado, por no poseer la dirección, confianza en sus trabajadores, se utiliza la recompensa y el castigo como fuente de motivación para el trabajador.

El clima que se percibe es de temor, las relaciones entre supervisores y subordinados es casi nula (manejan mecanismos de control) y las decisiones son tomadas únicamente por la dirección, donde se estudian las necesidades sociales de los trabajadores dando la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

## Discusión.

### Ambiente físico estructural/organizacional.

ARNECOM, a pesar del éxito de producción y una buena estructura organizacional (reglas, políticas, procedimiento, instalaciones), estructura social coordinada, maquinaria adecuada, medidas de seguridad, encontramos según literatura revisada que su clima es desfavorable para un buen desempeño laboral y desarrollo personal de los trabajadores (hipótesis alternativa) debido a que las condiciones físicas de la empresa no son satisfactoria para los trabajadores, como espacios pequeño, de pie, ruido, ambiente caliente y contaminación del ambiente obstaculizando así el éxito de la empresa.

De acuerdo a la teoría contingente, una de las teorías que surgió con el estudio de las organizaciones, nos dice que: el éxito de toda empresa depende del grado en que pueda adaptar su estructura, políticas y demás características al tipo de situación en que están inmersas, teniendo en cuenta siempre el medio ambiente laboral y la situación en que se encuentran los/as trabajadores/as y la empresa (15).

### Características del medio ambiente de la empresa.

El trabajo se realiza de acuerdo a los objetivos de la empresa pero no a los planes de producción ya que estos van cada vez más en aumento, ejerciendo mayor presión en los trabajadores generando así un clima Autoritario, del sistema I de tipo “**Autoritario Explotador**” definido por Likert como consecuencia de las variables causal, intermedias y finales; donde la dirección no posee la suficiente confianza en sus empleados por la constante supervisión que reciben en donde se percibe un clima de temor a ser sancionados por una u otra razón laboral, la interacción entre superiores y subordinados es casi nula debido a algunas normas propias de la empresa y a la poca comunicación; según el estudio de Karen Álvarez debe existir una buena comunicación que conlleve a la motivación del trabajador para lograr un clima participativo favorable para todos.

Según las entrevistas, las decisiones son tomadas únicamente por la dirección, algunos trabajadores se atreven a exponer su opinión, aunque pocas veces tomadas en cuentas o son tachados de “levanta masas”, alegan que las decisiones muchas veces se hacen bajo presión de tiempo y no tomadas de muy buena fuente o distorsionadas, quedando como un conflicto no resueltos provocando la competencia en los trabajadores.

Otras características del ambiente laboral de la empresa son la rotación, el ausentismo, tipo de supervisión, el control, mayor actividad y el incentivo que dificultan el desarrollo laboral al estar cubriendo los puestos de otros trabajadores que se ausentan de sus labores y áreas de los ausentes, lo que genera aumente su capacidad laboral para cubrir ambos puestos y tiempo, que resulta agotante para el trabajador además de soportar la presión del supervisor para lograr una muy buena producción con insatisfacción del incentivo.

### **Factores que determinan el estilo de clima Organizacional.**

Además de las características del ambiente físico, estructural/organizacional que forman parte de los factores que determinan el estilo de clima organizacional de una empresa, también existen otras características como: La supervisión rígida y la comunicación cerrada lo que crea un sistema cerrado.

Los riesgos laborales, la rotación, el ausentismo, mayor actividad, el incentivo, la presión, el control, la actitud del supervisor, el horario y la poca motivación, son factores del clima que producen daños psicológico que evitan el desempeño laboral y desarrollo personal del trabajador creando un **clima desfavorable**.

Para un clima favorable debe haber una buena motivación, satisfaciendo las necesidades del empleado y la elevación moral de los miembros de la empresa (18).

## **Contrato Psicológico.**

Un clima desfavorable se da cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades.

Es entonces donde sobreviene la apatía el desinterés, el descontento, hasta llegar al grado de agresividad e inconformidad (18), creando así conflictos que se presentan en coaliciones efectivas para lograr la petición de todos los trabajadores.

Los trabajadores/as expresaban tanto en la entrevista como en la encuesta que: se sienten inconformes y engañados *“ofrecen oportunidad de desarrollo pero, solo sube el que ello creen conveniente y que no les va a crear conflictos”*, *“las medidas de seguridad no brindan la protección necesaria para lo que se requiere”*, también presentan inconformidad con el salario *“hay mayor actividad en la producción y no nos suben el salario además que nos presionan demasiado los supervisores (control) para sacar más producción”*, *“son capitalistas”*, *“el operario es su fuente de producción”*, la supervisión rígida, la comunicación cerrada crea un sistema cerrado, donde el trabajador considera que su autonomía es inalcanzable, sintiéndose desvalorizado, hecho que hace que no se sientan identificados como parte de la empresa, lo que conduce al **sistema II autoritario paternalista del tipo autoritario**; teniendo como compromiso único el trabajo, los prestamos y las reglas de la empresa (contrato psicológico).

Pero no todo depende del clima que proviene de la empresa misma sino también del trabajador mismo. Una organización no existe sin el trabajador, el trabajador siempre existe en una organización. La teoría “Z” menciona que muchas de las cosas de una empresa dependen de la administración de la misma y el sistema de comunicación que es lo que permite un conocimiento más profundo del sistema organizacional (19). McGregor en su teorías “X” e “Y” refiere que no todo depende del contexto de la empresa sino también del trabajador; en la teoría “X” las personas presentan aversión a responsabilizarse por el trabajo por lo que necesitan ser dirigidas y estar en constante supervisión, (la dirección de la empresa ARNECOM describe a algunos de sus

trabajadores en esta teoría) En la teoría “Y” existen grupos de personas consientes en asumir responsabilidades, para ellos, en el trabajo es necesario comprometerse y así obtener recompensas(15, 16).

Por tanto se debe hacer un diagnóstico profundo (que gire en torno al trabajador) analizando, evaluando los resultados y tomar medidas de acción mostrando confianza en la capacidad y buena voluntad de los empleados dejándolos expresar sus dificultades, representados por un sindicato ya que algunos trabajadores reconocen los aspectos positivos de la empresa y se preocupan por las condiciones de trabajo.

Esto nos lleva a pensar que ellos/as estarían dispuestos/as a participar en las acciones de una manera dinámica e interactiva, pudiendo mantener como base de producción el conservar o exceder el éxito en la empresa.

La empresa necesita experimentar cambios permanentes a través del tiempo evitar la ambigüedad, enfrentar los fenómenos del Clima Organizacional que pueden afectar la Cultura Organizacional, siendo uno de los factores determinante en la eficacia del recurso humano, de ella dependen los niveles de productividad y el clima en que se concreta los objetivos de la empresa

### **Limitaciones del estudio.**

El acceso restringido a información detallada, la cual solo es autorizada por ARNECOM México (cantidad de trabajadores en cada área, organigrama específico de la empresa, procesos de producción, tomar fotografía, estadísticas y/o estudios realizado por la empresa, principales riesgos laborales, etc.). Entre las dificultades personales que se presentaron fueron: el horario (nocturno) que se asistió para la recolección de los datos, la reproducción del instrumento de recolección de datos por motivos económicos.

### **Fortalezas del estudio.**

Se realizó una indagación al tema de investigación previo a su realización, encontrando una amplia gama de información el cual fue revisado y seleccionado. La combinación de métodos de análisis usada para este reporte. Esta investigación contó con la autorización del gerente de la empresa ARNECOM mostrándole el protocolo de dicha investigación. Los trabajadores se mostraron muy motivados, existiendo una participación al momento de levantado de datos, la información recolectada fue procesada con precaución y supervisada por nuestro tutor el cual ha revisado y proporcionado sus amplios conocimientos a esta investigación desde su inicio y su culminación.

### **Lecciones aprendidas.**

Existió una fuerza de voluntad que conllevó a una amplia negociación con Gerencia de Operación para la autorización y realización de esta investigación, los conocimientos aprendidos en la materia, tanto teórico como metodológico, esta tesis ha incitado a ampliar la investigación hacia otras empresas (zonas francas).

## **Conclusión.**

### **Datos socio-demográficos.**

Esta investigación nos permitió conocer que la mayoría de los trabajadores que laboran en esta empresa son del sexo femenino, encontrándose una mediana de la edad de 25 años, máximo 40 años, mínimo 19 años, nivel educativo secundaria, la gran mayoría de trabajadores están ubicados en el área de producción.

### **Ambiente físico estructural/organizacional**

El ambiente físico de la empresa posee instalaciones y maquinaria que propician en cierto grado el desempeño laboral, pero las condiciones en se trabaja (de pie, ruido, bajo presión, calor, etc.) impiden que se alcance el máximo desempeño. Existe una estructura organizacional rígida. Aunque sus normas son adecuada estas ejercen presión en el trabajador, poniendo mucho énfasis en sus políticas de producción y calidad. A nivel administrativo, se encuentran bien organizado, sin embargo los trabajadores tiene una mala percepción del personal administrativo (capitalistas, engañosos, explotador etc.).

### **Características del medio ambiente de la empresa**

El objetivo principal de la empresa es producir más, ejerciendo mayor presión en los trabajadores generando así un clima Autoritario, del sistema I y II de tipo “**Autoritario explotador y paternalista**” creando así un clima desfavorable que a su vez es condicionado, por el ausentismo, la rotación, el control, el aumento de actividad, los incentivos y el tipo de supervisión.

## **Factores que determinan el estilo de clima Organizacional.**

En los comportamientos propios de organización, el ausentismo, rotación, esta afectando la producción de la empresa y al trabajador debido al estrés laboral, tensión en el trabajo por el tipo de supervisión, recarga de tiempo y trabajo, los riesgos que impone su trabajo como los accidentes laborales, contaminación al ambiente y la salud por los químicos que se utilizan (estaño, plomo); las relaciones entre compañeros de trabajo es regular adaptándose a su comportamiento y al trabajo y además la existencia de conflictos no resueltos.

## **Contrato Psicológico.**

El compromiso moral que tienen es únicamente laboral cumpliendo con las reglas y prestamos que realiza, el trabajador no se siente identificado con los miembros de la empresa, percibiendo que no son de gran importancia como individuo para la dirección, si no como medio productivo; los trabajadores reciben poca motivación y una insatisfacción por los tipos de incentivos que reciben por parte de la empresa, existiendo una automotivación (sobrevivencia y poca oportunidad de desarrollo).

Se encontró un clima cerrado donde los trabajadores sienten que su autonomía es inalcanzable, los desvalorizan teniendo una supervisión cerrada y una actitud drásticas de los mismos, creando conflictos y problemas de comunicación.

## **Prueba de hipótesis.**

Esto nos lleva a que la **hipótesis alternativa Ha** se cumple existiendo un clima desfavorable para un buen desempeño laboral y desarrollo personal de los/as trabajadores de la empresa ARNECOM, dado que el clima Organizacional de tipo Autoritario Explotador y paternalista según la percepción de los trabajadores obtenidos con los instrumentos utilizado durante el proceso de investigación.

## Recomendaciones

### **A la empresa.**

Contratar un psicólogo laboral, que realice un diagnóstico profundo del Clima, Cultura Organizacional y condiciones de trabajo, para tomar medidas en relación al clima organizacional de la empresa, creando estrategias de evaluación, realizar talleres, seminarios y crear un espacio de consulta psicológica para el trabajador.

La empresa debe observar si hay un ambiente armónico, con jefes, supervisores que sepan comunicarse, interpreten las debilidades de los(as) trabajadores(as), crear un buzón de sugerencia que permita al trabajador expresar sus quejas, tomar en cuenta sus opiniones y a su vez dar espacio a la creación de un sindicato de trabajadores en la que participen de una manera activa, en la solución de conflicto y velen por el bienestar del trabajador y la empresa.

La productividad y calidad son ventajas muy competitiva y demanda contar con un personal calificado, motivado, plenamente identificado con su trabajo, en donde la empresa debe reconocer su labor, salario justo, preocuparse por su capacitación y desarrollo, motivándolos a pertenecer a la organización, evaluar medidas (música) evitándole a que el estrés se manifieste, además de contar con los requisitos básicos de una ergonomía que le garantice salud.

La gerencia debe enfrentar el Clima Organizacional, y analizar como los cambios que se dan, impactan en el comportamiento productivo, las exigencias al trabajador y cómo ellos ha afectado en su estrés, fatiga, rendimiento, a fin de minimizar los problemas que se originan. Un Clima desfavorable afecta a la productividad, además de que involucra costos para la empresa.

### **El área de recursos humanos.**

Debe estar en constante comunicación con los(as) trabajadores(a). Proporcionarle al trabajador equipo de protección adecuado, protectores auditivos, ventiladores, dotar de mascarillas, entre otros que requieran para un buen desempeño del trabajador. Capacitar al trabajador para las distintas labores y se prevengan los riesgos y accidentes laborales como colocar la maquinaria (estañadora, hornos) en un lugar que no contamine el ambiente y a los trabajadores.

### **Al trabajador.**

Exponer sus inquietudes y dificultades laborales de manera organizada a los superiores y/o gerencia e informarse de sus derechos y deberes laborales dentro de la empresa.

Los trabajadores están expuestos a riesgos como accidentes laborales y contaminación que puede afectar la salud y el ambiente.

### **A futuras investigaciones de la empresa.**

Realizar una investigación sobre las causas del clima organizacional y/o condiciones de salud en que se encuentran los/as trabajadores/as que laboran con materiales químicos y promover la asistencia médica continua.

## Bibliografía.

1. ZFE: zonas francas de exportación, OIT (Organización Internacional del Trabajo); CINTERFOR (Centro Interamericano de investigación documentación sobre Formación Profesional).  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/citerfor/temas/gender/doc/cinter/pa/to/cue\\_gen/zon\\_fra.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/citerfor/temas/gender/doc/cinter/pa/to/cue_gen/zon_fra.htm).  
Consultado a las 6:00 PM, Julio 07 del 2005.
2. Dr. Carlos A Ledesma Las zonas francas,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/54/zonafranca.htm>.  
Consultado a las 6:30 PM, Julio 07 del 2005.
3. CZFA: comité de zonas francas de las América. [www.czfa.org/definición.shtml](http://www.czfa.org/definición.shtml).  
Consultado a las 4: 30 PM, Julio 06 del 2005.
4. María Antonia López. El sector de la zona franca es uno de los principales generadores de empleo en Nicaragua.  
[www-ni.laprensa.com.ni/archivo/2005/enero/01/económica/económica-20041231-02.html](http://www-ni.laprensa.com.ni/archivo/2005/enero/01/económica/económica-20041231-02.html).  
Consultado a las 3:00 PM, Julio 06 del 2005.
5. Entrevista a la empresa con Ing. José Saldivar. Gerencia de operaciones (10.00 AM) miércoles 07 de Abril del 2004.
6. Siguan, Miguel. Problemas Humanos del trabajo industrial, 3ra edición, Madrid ediciones Rialp S.A. 1963.
7. Clima Organizacional-empresas. Chilenas  
[www2.uel.bt/ccb/psicología/revista/oclima.htm-69k-\(1999\)](http://www2.uel.bt/ccb/psicología/revista/oclima.htm-69k-(1999)). consultado el 4 de Marzo del 2004.

8. de Gerencia. Com e l rol del factor humano en la empresa.  
[www.degerencia.com/articulos.php?artid=151-28k](http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=151-28k). consultado el 01 de Abril del 2004.
9. Importancia de la cultura y Clima Organizacional como factor determinante en la eficacia del personal civil en el contexto militar.  
[www.monografía.com/trabajos5/culmilitar.shtml](http://www.monografía.com/trabajos5/culmilitar.shtml). consultado el 10 de Marzo del 2004.
10. Dimensiones del Clima Organizacional  
[www.calida.org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calida.org/articles/dec97/2dec97.htm).17k. consultado el 10 de Marzo del 2004.
11. Rostran Hernández, Porfirio Ramón. Manual teórico práctico de derecho laboral para una mejor relación entre empleados y trabajador. Tesis UNAN-León, 1998.
12. . Mitrab Ministerio del trabajo de Nicaragua.  
[digilander.libero.it/salud\\_ocupacional/mitrab.html](http://digilander.libero.it/salud_ocupacional/mitrab.html)-32k-30.marzo2004. consultado el 31 de Marzo 2004.
13. Porras Calderón, Renee. Relaciones Laborales en el contexto de la psicología industrial, 1ra edición, editorial Lima (S.N) Perú, 1979.
14. Contrato Psicológico.  
[www.gestiopoles.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm](http://www.gestiopoles.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm). Consultado el 12 de abril de 2004.
15. Teoría de las organizaciones (apuntes)  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/gerteoorgapuuch](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/gerteoorgapuuch). htm-37k por UCH RRHH. revisada a las 4:00 PM, febrero 18 del 2005.

16. The Organization Development institute International. grandes expertos en cambios organizacionales (XXXXVIII) Douglas McGregor  
[www.thodoinstitute.org/articulo/grandes48-mcgregor.htm-34k](http://www.thodoinstitute.org/articulo/grandes48-mcgregor.htm-34k). Consultado a las 5:00 PM, Febrero 18 del 2005.
17. Desarrollo y Comunicaciones Organizacionales Rosa Valdez  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm-94k](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm-94k)  
Consultado a las 4:00 PM, Febrero 20 del 2005.
18. La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos por Karen Álvarez  
[www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/kalvarez.htm-24k](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/kalvarez.htm-24k)  
Consultado a las 6:00 PM, Febrero 21 del 2005.
19. Teoría Z Cp Fabio Humberto García Gómez  
[www.geocities.com/fhgarciag/org/doc10.htm/-10k](http://www.geocities.com/fhgarciag/org/doc10.htm/-10k) Consultado a las 6:00 PM, Febrero 18 del 2005.
20. Hampton, David R. Manual de desarrollo de recursos humanos. 2da edición, México, Trillas, 1990.
21. Francisca H de Canales y colaboradores. Metodología de la investigación. manual para el desarrollo del personal de salud .2da edición, editorial:organización panamericana de la salud (OPS), 1994.
22. Lars Dahlgren, Maria Emmelin, Anna Winkvist. Qualitative Methodology For International Public Health. Editorial Umea Univesity Se-901 85 Umea, Sweden. 2004.

# *Anexos*

## \* Vocabulario.

\***Aludido:** (Del part. de *aludir*). Referencia breve y de pasada. Dicho de una persona o una cosa: Que se hace referencia a ella, sin nombrarla.

\***Burocracia:** Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios. **2.** f. Conjunto de los servidores públicos. **3.** f. Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos. **4.** f. Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

Coalición: confederación, liga, unión.

\***Holística:** Se basa en la postura filosófica que afirma que todos los fenómenos deben ser estudiados y comprendidos en orden a su unidad orgánica y no solo según sus partes.

\***Preponderante:** Adj. Que prevalece o tiene cualquier tipo de superioridad respecto a aquello con lo cual se compara.

\***Tecnocracia:** significa literalmente “gobierno de los técnicos” “el técnico que gobierna” ejercicio de poder de los tecnócratas, se impone para indicar la progresiva expansión del poder de los técnicos de producción.

## Arneses Automotrices.



### **ARNECOM.**

Fabrica principalmente arneses automotrices, es un sistema electrónico de los automóviles que son los conjuntos de cables destinados a la conducción de la energía eléctrica en los mismos.

## ***Organigrama.***

**\*Proceso de producción de la empresa ARNECOM.**

## **Cuestionario.**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León.**

**Facultad de Ciencias Médicas.**

**Carrera de Psicología**

La carrera de Psicología de la UNAN-León, a través de los estudiantes del 5to año de psicología está realizando un estudio sobre Clima Organizacional de los y las trabajadores(as) de la empresa ARNECOM, se le pide la colaboración con este estudio, respondiendo con sinceridad las siguientes preguntas. Agradeciendo de antemano su colaboración.

- **Marque con una X las respuestas que usted considera.**

### **I. Datos Generales.**

1. Edad: \_\_\_\_.

2. Sexo:

1. Femenino.
2. Masculino.

3. Escolaridad:

1. Secundaria
2. Universidad
3. Técnico.

4. Área laboral de la empresa.

1. Supervisor.
2. Producción.
3. Calidad.
4. Mantenimiento.
5. Almacén.

## II. Ambiente Físico, Estructural / Organizacional.

5. ¿Qué piensa sobre las reglas y procedimientos que rigen el trabajo en la empresa?

1. Son adecuadas
2. Son inadecuadas
3. Otros.\_\_\_\_\_.

6. ¿Conoce la estructura social (jerarquía) de esta empresa?

1. Si
2. No.

7. ¿Qué opina de las normas de rendimiento que establece la empresa?

1. Son adecuadas
2. Son inadecuadas
3. Otros\_\_\_\_\_.

8. ¿Qué opinión tiene de sus supervisores?

1. Son abiertos.
2. Considerados.
3. Apoyadores.
4. Preocupados.
5. Cerrados.
6. Despreocupados.
7. Otros.\_\_\_\_\_.

9. ¿Cuáles son las limitaciones que le dificulta el desarrollo de su trabajo?

1. Reglas de la organización.
2. Físicas.
3. Procedimientos.
4. Tramites de gestiones.
5. Conocimientos.
6. Otras.\_\_\_\_\_.

10. El tipo de supervisión que recibe:

1. General (grupal).
2. Individual.

11. ¿Existen medidas de seguridad laboral para el tipo de trabajo que realiza?

1. Si.
2. No.

12. ¿Quién supervisa su trabajo?

1. El gerente.
2. Jefes de área.
3. Los facilitadores.
4. Operario.
5. Otros.\_\_\_\_\_.

13. ¿Cómo es el espacio donde realizar su trabajo?

1. Amplio.
2. Pequeño.
3. Estrecho.

14)¿En que posición lo realiza?

1. De pie.
2. Sentado.
3. Otros.\_\_\_\_\_.

14. ¿Cuánto tiempo permanece en ese espacio?

1. 1 a 2 horas.
2. 2 a 4 horas.
3. 4 a 6 horas.

15. La maquinaria que se utiliza en la empresa está:

1. En buen estado.
2. En mal estado.

16. ¿Cree que cuenta con instrumentos de trabajo adecuado para un buen desempeño laboral?

1. Si.
2. No.

**Condiciones de la empresa:**

17. Iluminación

1. Poca.
2. Suficiente.

18. Ruido.

1. Alto.
2. Bajo.
3. Moderado.

19. Temperatura Ambiental.

1. Caliente.
2. Frío.
3. Apropiado.

20. Higiene.

1. Limpio.
2. Sucio.

21. ¿Considera que estas condiciones puede repercutir en su salud?

1. Si
2. No.

### III. Características del Medio Ambiente Laboral.

22. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

1. 1 a 2 meses.
2. 3 a 4 meses.
3. 5 a más meses.
4. 1 a 2 años.
5. Otros.\_\_\_\_\_.

23. ¿Qué tipos de cambios a observado en ese tiempo?

1. Estructurales.
2. Gerenciales.
3. Supervisores.
4. Mayor actividad.
5. Otros.\_\_\_\_\_.

24. ¿Cuántas horas laborales realiza en la empresa?

1. 1 a 4 horas.
2. 5 a 8 horas.
3. 8 a más.

25. ¿Cree que exista una coordinación laboral?

1. Si.
2. No.

26. ¿Cuántas rotaciones ha realizado en la empresa?

1. 1 a 3 en las semanas.
2. 4 a más veces a las semanas.
3. Otros.\_\_\_\_\_.

27. ¿Qué opinión tiene sobre la distribución del personal?

1. Bien organizado.
2. Mal organizado.

28. ¿Cuánto tiempo percibe su permanencia en la empresa?

1. Mucho.
2. Poco.

#### IV. Factores del Clima Organizacional.

29. ¿Qué tipo de desafío o riesgos impone su trabajo?

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

30. ¿La empresa participa en la solución de tales riesgos?

1. Si.
2. No.

31. ¿Considera que existe una presión por parte de los supervisores en cuanto a su rendimiento y calidad de trabajo?

1. Si.
2. No.

32. ¿Cree que los gerentes estén dispuestos a aceptar alguna consulta o sugerencias?

1. Si.
2. No.

33. ¿Los miembros de la empresa se preocupan por sus trabajadores?

1. Si.
2. No.
3. En ocasiones.

34. ¿Cómo son las relaciones entre los grupos de trabajo?

1. Buenas.
2. Regulares.
3. Malas.
4. Trabajo grato.

35. Las relaciones sociales entre jefes, supervisores y trabajadores son:

1. Buenas.
2. Regulares.
3. Malas.
4. Trabajo grato.

36. La comunicación del supervisor hacia el trabajador es:

1. Adecuada.
2. Inadecuada.

37. ¿Qué oportunidad de desarrollo le otorga la empresa?

1. Crecimiento laboral.
2. Crecimiento personal.
3. Oportunidades de sobresalir.
4. Otras.\_\_\_\_\_.

38. ¿Existe apoyo mutuo entre los trabajadores?

1. Si.
2. No.

39. ¿Existe espíritu colaborativo por parte de los miembros de la empresa?

1. Si.
2. No.

40. ¿Qué tipos de incentivos recibe por un trabajo bien realizado?

1. Monetarios.
2. Premios.
3. Felicitaciones.
4. Reconocimientos.
5. Otros.\_\_\_\_\_.

## V. Contrato Psicológico (acuerdos no escritos).

41. ¿Existe un grado de compromiso (moral) de usted hacia la empresa?

1. Si.

2. No.

42. ¿Qué oportunidad da la empresa para desenvolver al máximo su potencialidad de trabajo?

1. Entrenamiento.

2. Apoyo.

3. Seguridad.

4. No se da oportunidades.

5. Otros.\_\_\_\_\_.

43. ¿Siente que su trabajo da la oportunidad para su crecimiento personal?

1. Si.

2. No.

44. ¿Cuánto motivación recibe de los miembros de la empresa para desempeñar su labor?

1. Mucho.

2. Poco.

3. Ninguna.

45. ¿Qué opina de los objetivos, misión y visión que tiene la empresa?

1. Son importantes.

2. No los conoce.

3. Son la base del trabajo.

4. No son relevantes.

5. Otras.\_\_\_\_\_.

## **Entrevista a Profundidad.**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua – León.**

**Facultad de Ciencias Médicas.**

**Carrera de Psicología**

La carrera de Psicología de la UNAN-León, a través de los estudiantes del 5to año de Psicología está realizando un estudio sobre Clima Organizacional de los y las trabajadores(as) de la empresa ARNECOM, se le pide la colaboración con este estudio, respondiendo con sinceridad las siguientes preguntas. Agradeciendo de antemano su colaboración.

### **I. Datos Generales**

1. Edad.
2. Sexo.
3. Escolaridad.
4. Actividad y área laboral en la empresa.

### **II. Ambiente Físico Estructural / Organizacional.**

1. Describa el espacio de la instalación donde se está desempeñando usted.
2. ¿Qué opina de la estructura social de la empresa, (reglas, políticas, procedimiento, etc.)?
3. Qué opina de la dirección de esta empresa.
4. Explique ¿cómo es el funcionamiento de la empresa?
5. ¿Qué opina del objetivo primordial de la empresa?
6. En el tiempo de estar trabajando, ¿cuantas veces ha visto cambios en la empresa?
7. ¿Cuales son las condiciones en que realiza su trabajo?

8. ¿Qué tipo de instrumento (maquinaria) de trabajo se utilizan en la empresa para un buen desempeño laboral?
9. ¿Cuánto tiempo y espacio tiene para realizar su trabajo?

### III. Características de la empresa.

1. ¿Qué factores podrían afectar la eficacia y producción en la empresa?
2. ¿Cómo percibe usted su medio ambiente laboral?
3. ¿Qué objetivos personales comparte con la empresa?
4. ¿Cuánto compromiso tiene para con la empresa?
5. ¿Cómo es el trato de los miembros de la empresa hacia el trabajador?
6. ¿Qué opina de las políticas de producción que tiene la empresa?
7. ¿Cómo describe su actitud en relación con sus compañeros de trabajo?

### IV. Factores del clima organizacional.

1. Describe las relaciones con sus compañeros de trabajadores.
2. Describa la impresión (percepción) que tiene de esta empresa.
3. ¿Cómo es la relación social con su superior?
4. ¿Qué tanto énfasis pone la empresa sobre sus normas de rendimiento (políticas de calidad)?
5. ¿Qué piensa de la supervisión directa?
6. ¿Cómo es la comunicación con los supervisores, se preocupan por sus trabajadores?
7. ¿Cuales son los privilegios que obtiene en esta empresa?
8. ¿Qué tipo de recompensa recibe por el trabajo bien realizado (grupal y/o individual)?

### V. Contrato Psicológico.

1. ¿Cuánta importancia le da la empresa al trabajador en sí?
2. ¿Qué intereses mutuos surgen para generar metas superiores en la empresa?

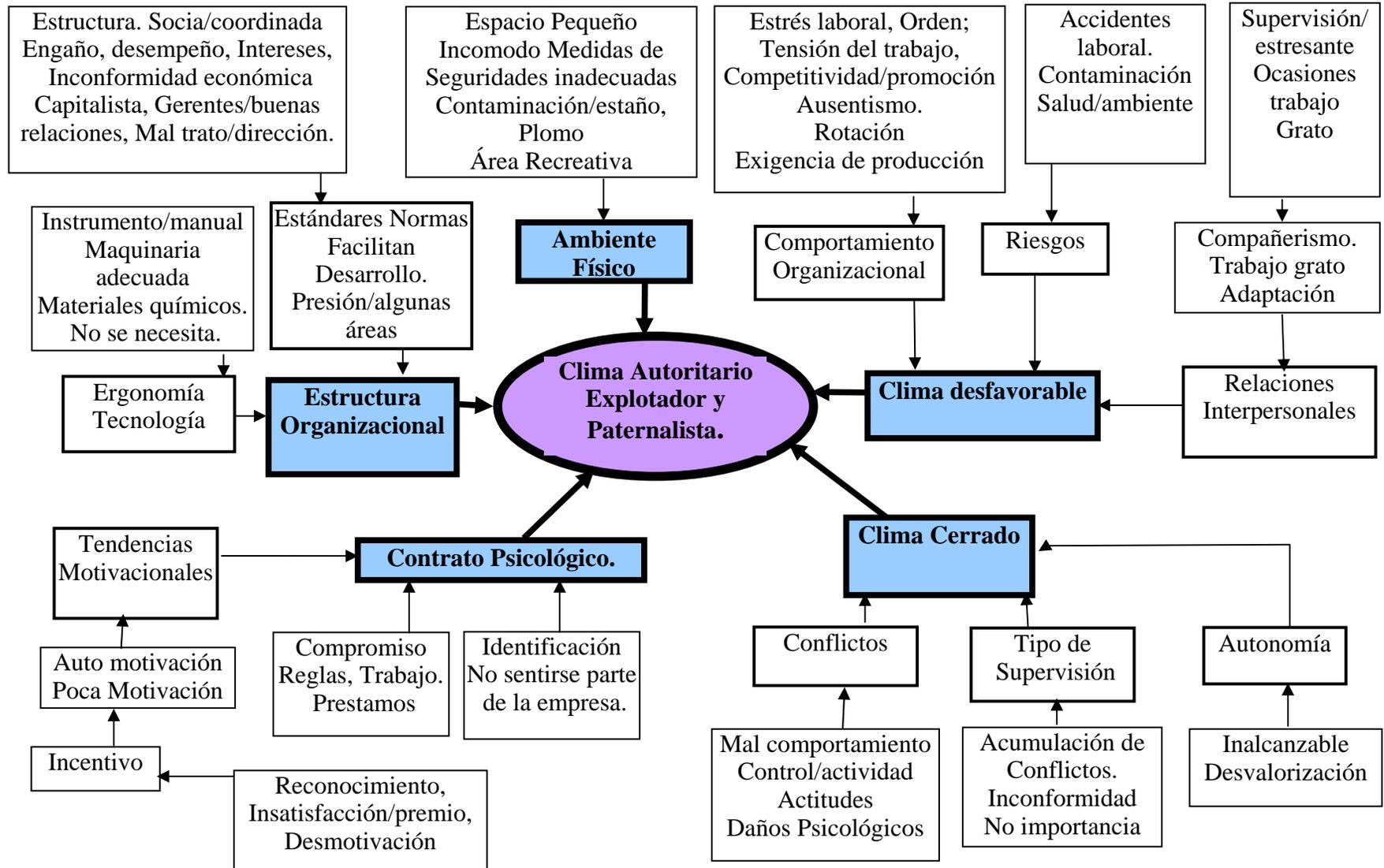
3. ¿Qué oportunidad les da la empresa para desenvolver al máximo su potencial de trabajo y crecimiento personal?
4. ¿Cómo soluciona la empresa los conflictos (si existen) que surgen en la empresa?
5. ¿Cuánta motivación recibe de los miembros de la empresa para desempeñarse en su labor?
6. ¿Qué opina de los objetivos, misión y visión que tiene la empresa?
7. ¿Se considera un elemento importante y valioso dentro de la empresa?

## VI. Observación.

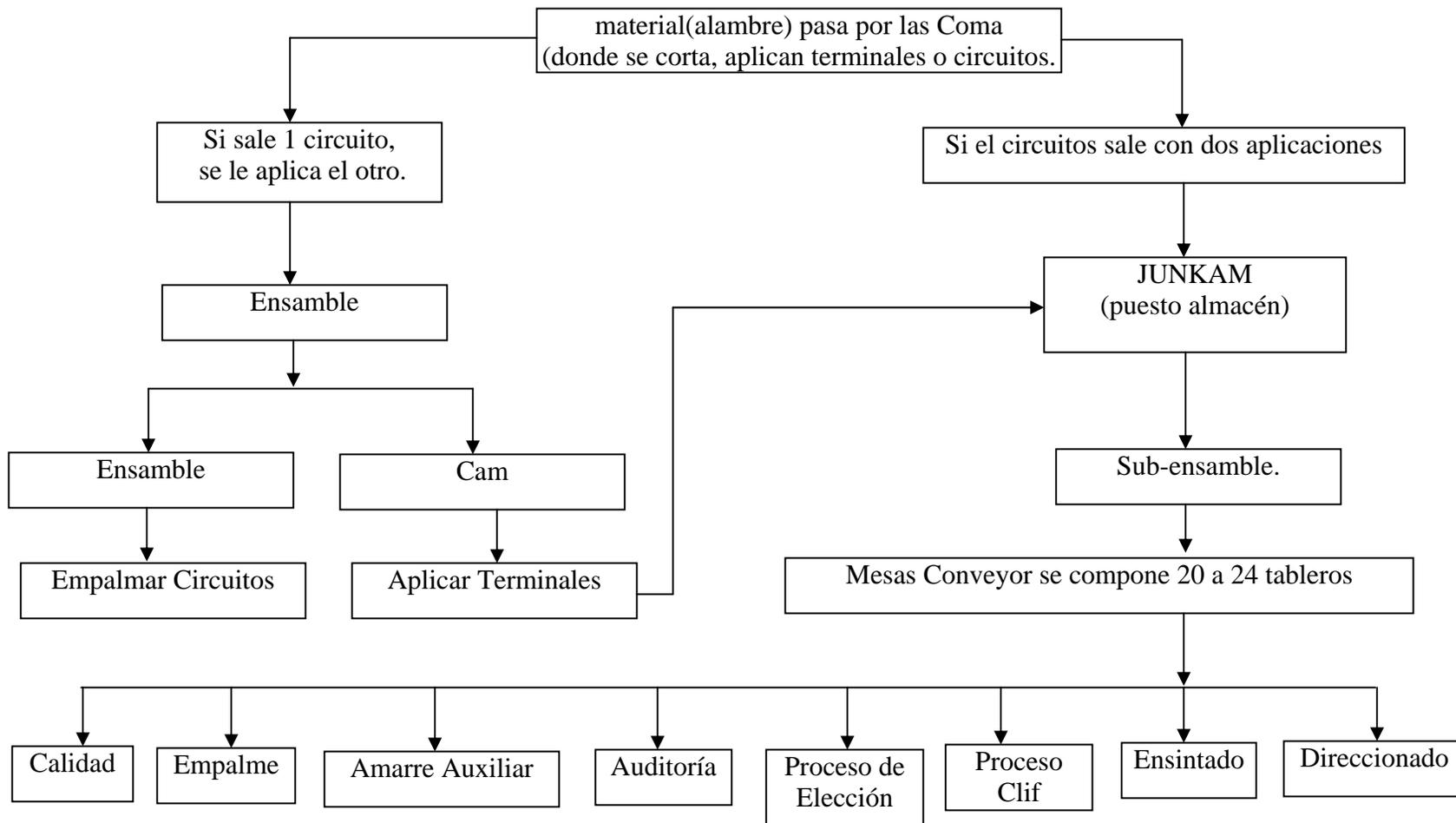
## Índice.

Presentación. ....	1
Resumen .....	2
Introducción.....	3
Antecedentes .....	5
Justificación.....	7
Problema. ....	8
Hipótesis.....	9
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos. ....	10
Marco Teórico. ....	11
Diseño metodológico.....	21
Resultados. ....	28
Discusión.....	50
Conclusión.....	55
Recomendaciones.....	57
Bibliografía. ....	59
Anexos .....	63
*Vocabulario.....	64
Arneses Automotrices. ....	65
Organigrama. ....	66
*Proceso de producción de la empresa ARNECOM. ....	67
Cuestionario.. ....	68
Entrevista a Profundidad. ....	76

## Modelo explicativo Clima Organizacional empresa ARNECOM.



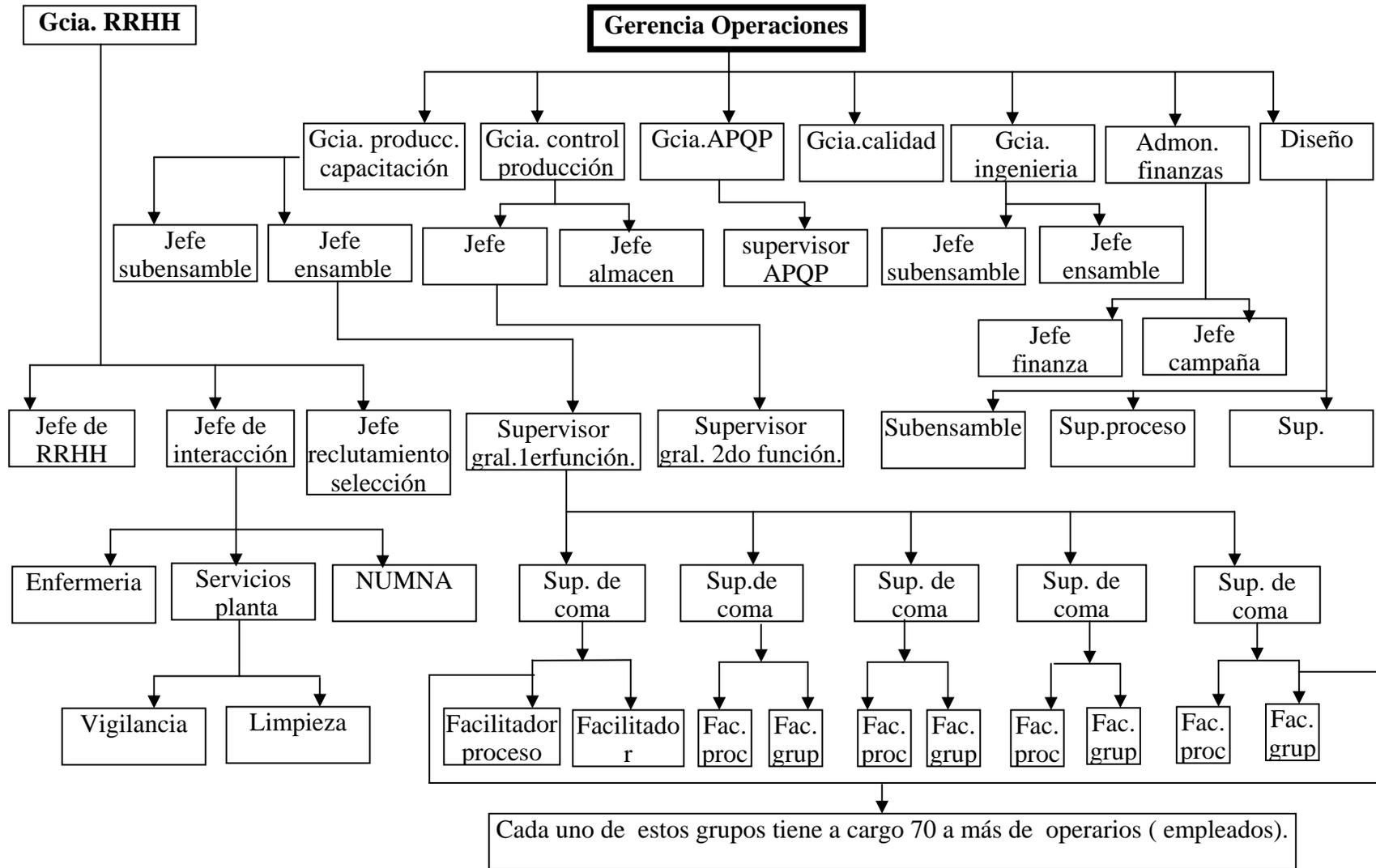
**\* Proceso de Producción de la empresa ARNECOM.**



**\* Información obtenida por los/as trabajadores/as empresa ARNECOM**

Fuente: Entrevista a Profundidad

## Organigrama.



Fuente: Entrevista a Profundidad