

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN – LEÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NICARAGÜENSE DE  
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS EN EL MUNICIPIO DE LEÓN EN EL  
PERIODO COMPRENDIDO DE OCTUBRE DEL 2015 A MARZO DEL 2016**

**AUTORES:**

- **BR. FRANCISCO NAPOLEÓN REAL VALLADARES**
- **BR. LILLIAM IRENE SALAZAR CABALLERO**
- **BR. FERNANDO ISMAEL ULLOA AGUILAR**

**TUTORA: Msc. MARÍA JOSÉ ESPINOZA TÓRREZ**

**León, Mayo del 2016**

**“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD”**

## **Dedicatoria**

**A Dios** por habernos dado la oportunidad de culminar esta etapa de nuestra vida con sabiduría y esfuerzo, con el fin de emprender un nuevo camino siempre guiados por las manos del Señor.

**A la Virgen María** por cuidarnos, protegernos, guiarnos y hacer de nosotros jóvenes de bien y cubrirnos con su manto sagrado durante nuestro caminar por la vida.

**A la Familia** por darnos su apoyo incondicional, a nuestros padres por brindarnos los recursos necesarios y su ayuda lo cual nos motivó en el transcurso de nuestra carrera, a nuestras madres que también nos brindaron su apoyo incondicional, aconsejándonos y dándonos siempre el amor y la compañía que necesitábamos para no rendirnos en el camino de lucha diaria en los estudios.

**A nuestros maestros** por habernos brindado sus conocimientos y ayuda siempre que necesitamos de ellos, por guiarnos por el mejor camino y orientarnos para llegar hacer buenos profesionales.

**A todas aquellas personas** que han formado parte de nuestra vida, ya que han sido de mucha ayuda con sus consejos, compañía, cariño y apoyo en todo momento de nuestras vidas.

## **Agradecimiento**

**A Dios** por darnos salud y conocimientos para poder concluir con esta etapa de mucha importancia para nuestra vida.

**A la Virgen María** la cual ha sido nuestra guía para seguir los pasos de Cristo.

**A Nuestros Padres y hermanos(as)** que sin esperar nada a cambio nos ofrecieron su apoyo incondicional para ayudarnos a ser buenos profesionales y poder cumplir nuestros sueños y metas, por sus consejos y enseñanzas los cuales fueron indispensable para nuestra formación.

**A Nuestros Maestros** quienes nos compartieron sus conocimientos, regaños y paciencia para concluir con nuestra carrera Universitaria.

**A Nuestros Amigos** que estuvieron día a día en los buenos y malos momento tanto dentro como fuera de las aulas de clases.

**A Nuestra Tutora Msc. María José Espinoza Torrez** por mostrarnos la disposición y dedicación en todo este tiempo, el cual ha sido de gran ayuda para la realización de nuestro Estudio Monográfico.

**Al Lic. Edgardo Josué Delgado Mendoza asesor Legal de ENACAL-LEÓN** por permitirnos realizar nuestro trabajo de Estudio Monográfico en esta institución, por colaborar con nosotros en la recopilación de los datos, por sus comentarios y sugerencias.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros y nos dieron ánimo y apoyo para seguir adelante y ser parte de nuestras vidas

## **INDICE**

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	JUSTIFICACIÓN	5
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
V.	OBJETIVOS	8
5.1.	OBJETIVO GENERAL	
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
VI.	CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	9
6.1.	ORGANIZACIÓN	9
6.1.1.	Conceptos de Organización	9
6.1.2.	Tipos de Organizaciones	11
6.1.3.	Elementos de las Organizaciones	14
6.2.	CULTURA ORGANIZACIONAL	15
6.2.1.	Conceptos de Cultura Organizacional	15
6.2.2.	Elementos de la Cultura Organizacional	17
6.3.	SATISFACCION LABORAL	18
6.3.1.	Conceptos de Satisfacción Laboral	18
6.3.2.	Factores de Satisfacción Laboral	19
6.3.3.	Motivación, Desempeño y Satisfacción	22
6.3.4.	Mejoría de la Satisfacción Laboral	23
6.4.	CLIMA ORGANIZACIONAL	23
6.4.1.	Conceptos Clima Organizacional	23
6.4.2.	Elementos del Clima Organizacional	25
6.4.3.	Estudio de Clima Organizacional	32

VII.	CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	39
7.1.	HISTORIA DE LA EMPRESA	39
7.2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	39
7.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	42
VIII.	CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	43
8.1.	TIPO DE ESTUDIO	43
8.2.	ÁREA DE ESTUDIO	43
8.3.	POBLACIÓN	44
8.4.	CÁLCULO DE LA MUESTRA	45
8.5.	MUESTREO	45
8.6.	VARIABLES DE ESTUDIO	45
8.7.	CÁLCULO DE LA MUESTRA DE ESTUDIO	45
8.8.	FUENTES DE INFORMACIÓN	45
8.8.1.	Fuentes Primarias	45
8.8.2.	Fuentes Secundarias	46
8.9.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y PLAN DE ANÁLISIS	46
IX.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
X.	CONCLUSIONES	74
XI.	RECOMENDACIONES	76
XII.	BIBLIOGRAFÍA	79
XIII.	ANEXOS	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

### ILUSTRACIONES

Figura 1.1 Elementos que Componen una Organización	15
Figura 2.1 Organigrama Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados	42

### TABLAS

Figura 4.1 Estructura	56
Figura 4.2 Estructura*Área tabulación cruzada	57
Figura 4.3 Responsabilidad	58
Figura 4.4 Responsabilidad*Área tabulación cruzada	59
Figura 4.5 Recompensa	60
Figura 4.6 Recompensa*Área tabulación cruzada	61
Figura 4.7 Desafío	62
Figura 4.8 Desafío*Área tabulación cruzada	63
Figura 4.9 Relaciones	64
Figura 4.10 Relaciones*Área tabulación cruzada	65
Figura 4.11 Estándares	66
Figura 4.12 Estándares*Área tabulación cruzada	67
Figura 4.13 Cooperación	68
Figura 4.14 Cooperación*Área tabulación cruzada	69
Figura 4.15 Conflictos	70
Figura 4.16 Conflictos*Área tabulación cruzada	71
Figura 4.17 Identidad	72
Figura 4.18 Identidad*Área tabulación cruzada	73





## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. (Dr. Alina María Segredo Pérez, 2013)

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

El Clima Organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y en este sentido, el Clima Organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. (Caralo Castillo, N,D. 2000)

La realización de esta investigación es importante porque permitirá conocer mejor la determinación de las variables de las diferentes áreas de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado (ENACAL-León), a través de la identificación, mejoramiento o fortalecimiento de aquellos aspectos del Clima Organizacional que pudieran estar influyendo positiva o negativamente en el buen desempeño de los compromisos laborales del personal que labora y en el nivel de productividad de esta institución.



Los factores que pueden estar influyendo en la situación antes señalada son múltiples y puede ir desde aspectos estructurales y de funcionamiento en la administración del talento humano hasta factores psicosociales.

Por lo tanto, con esta investigación se pretende dar respuesta de forma bastante objetiva a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es el Clima Organizacional en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillado ENACAL-León?



## **II. ANTECEDENTES**

La presente tesis monográfica se respalda con los estudios que se muestran a continuación, basados sobre el Clima Organizacional de instituciones Nacionales e Internacionales, los mismos servirán de bases y fundamentos en el diseño de nuestra investigación con el fin de obtener un excelente trabajo y óptimos resultados.

Diagnóstico de Clima Organizacional en CUKRA Industrial de Marzo a Abril de 2005, Autores: Lazo R. Jaudhy del Rosario, Mena P. Fanny Gioconda, Vanegas P. Esperanza Karolina (2005); trabajo monográfico que busca verificar el desarrollo de los procesos y planes estratégicos de CUKRA Industrial, conociendo el entorno laboral en el que se desarrollan los empleados para el cumplimiento de sus metas personales y profesionales, proporcionando a las autoridades de las empresas una herramienta que les permita mejorar el comportamiento organizacional.

Diagnóstico y propuesta para mejorar el Clima Organizacional en la empresa NY Ingeniería S.A.C ubicada en la ciudad de Chiclayo (2009). Urbina Sánchez Noemy Soledad. Monteza Ibáñez Luz Angélica (2009). Tuvo como objetivo general desarrollar un diagnóstico del Clima Organizacional en dicha empresa, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta auto aplicada y como el instrumento de medición se ejecutó la Escala de Opiniones CL-SPC, de la Ps. Sonia Palma, para diagnosticar del Clima Organizacional de la empresa. Este cuestionario mide 5 dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se llegó a la conclusión de que el Clima Organizacional se encuentra en un nivel bajo. Sustentados en esta información, se generó una propuesta que busca mejorar los resultados obtenidos en los indicadores y las dimensiones que se encuentran en un nivel bajo, por necesidades de la organización requieren de una urgente intervención por parte de la misma para mejorar su productividad, sustentada en la búsqueda del óptimo Clima Organizacional.



Influencia del Clima Organizacional del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEON en el logro de sus Objetivos y Metas (2006). María Mercedes Alvarado Vanegas. Iris Esther Delgado Centeno (2006). Establecer el nivel de percepción que tienen los trabajadores del departamento contabilidad general de la UNAN-LEON de los distintos elementos que constituyen un Clima Organizacional exitoso, determinando la influencia del Clima Organizacional para el logro de sus objetivos y metas, brindándole a los directivos del departamento información y sugerencias para el diseño e implementación de estrategias que le permitan mejorar el Clima Organizacional para contribuir al logro de sus metas y objetivos propuestos.

Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del estado Carabobo Natalia Rivero Méndez (2005). La presente investigación tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y como este influía en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la zona educativa del estado Carabobo, específicamente los departamentos en estudio fueron: finanzas, informática, coordinación de personal, estadística y control y gestión. La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y transaccional por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de Clima Organizacional del autor litwin y stinger (citado por brunet. 1992) el cuestionario fue aplicado a una población representada por veinticinco (25) personas incluyendo a los jefes de cada departamento.

Con lo anterior mencionado se puede observar la importancia de evaluar esta temática dentro de las distintas organizaciones, principalmente en empresas con una destacada influencia sectorial a como lo es ENACAL; dicha institución no cuenta con antecedentes en relación a este tipo de estudios, por lo cual los resultados obtenidos serán un aporte significativo para la misma organización y para el lector de este trabajo monográfico.



### **III. JUSTIFICACIÓN**

Un Clima Organizacional favorable es una inversión a largo plazo, el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Un buen clima o un mal Clima Organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores y favorece el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

El reconocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en diferentes acciones para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Juan Carlos Cuevas, 2010)

Debido al desconocimiento acerca del fracaso de varias organizaciones por incumplimiento de sus objetivos organizacionales, la elaboración de un estudio acerca del Clima Organizacional en una empresa es muy importante y una buena opción para brindar un diagnóstico, ya que un mal Clima Organizacional puede ser la razón de esto, por lo tanto a través de este se puede medir el desempeño de cada unidad dentro de dicha institución a través de diversas variables para diagnosticar si estas se encuentran en óptimas condiciones o si es necesario diseñar estrategias para optimizarlas y alcanzar el éxito en una organización.

En el presente estudio se evaluará el Clima Organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados León, lo que le ayudará a la empresa a tener conocimiento de cómo se encuentra su clima y poder contar con información necesaria para



contrarrestar o solucionar problemas a través del diseño de estrategias organizacionales en torno a Clima Organizacional.

Este estudio también será de mucha ayuda como fuente bibliográfica para las personas que quieran realizar estudios acerca del Clima Organizacional con el que los trabajadores cuentan dentro de las organizaciones y para el público en general que desee tener conocimiento acerca de esta área.



#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

No elaborar un estudio que determine el Clima Organizacional de una empresa conlleva a la falta de información necesaria para cumplir objetivos organizacionales. El no conocer el estado y el comportamiento de los trabajadores no permite a la institución corregir irregularidades, mejorar las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales que pueden ser indispensables para dicho fin.

El Clima Organizacional es un factor determinante en todas las empresas porque conlleva al respeto y acatamiento de las políticas y normas lo que genera una buena estabilidad de la organización, satisfacción laboral y por consiguiente el éxito en el cumplimiento de objetivos ya sea personales, grupales y organizacionales.

En la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados León, no se ha realizado antes un estudio acerca de Clima Organizacional de manera externa debido a que es una institución del estado por lo que es centralizada y con regulación del estado, lo que genera al público en general una falta de conocimiento acerca del ambiente en el que se desarrollan las funciones empresariales y actividades diaria para el cumplimiento de los objetivos de dicho órgano gubernamental, lo que es un problema para poder diseñar estrategias que solucionen diversas irregularidades en el entorno al área de Clima Organizacional basado en organismos centralizados.

Es por ello que nace la necesidad de evaluar los distintos aspectos que integran el Clima Organizacional en ENACAL-LEÓN con el fin de generar nuevos conocimientos. Planteándose la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo es el Clima Organizacional en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-León?



## **V. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Evaluar el Clima Organizacional presente en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL León.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Profundizar las variables para un estudio de Clima Organizacional en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL León.
- ❖ Determinar las variables de mayor relevancia en el diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL León.
- ❖ Comparar la percepción del Clima Organizacional entre las diferentes áreas de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-LEON.



## VI. CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

### 6.1. ORGANIZACIÓN

#### 6.1.1. Conceptos de Organización

##### ❖ Como Actividad

Según Sheldon y Terry, es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos que se deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas de tal manera que las labores que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

Para Petersen, Plouman y Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto, ya que sirve para establecer canales prácticos de comunicaciones entre los grupos".

Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, establecen que la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

##### ❖ Como Estructura

Litterer define organización como una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de sus objetivos o metas. Tomando las definiciones anteriores llegamos a la siguiente: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir



entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas".

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

Entonces, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de organización, para cada uno de los siguientes casos: 1) como entidad y 2) como actividad:

#### ❖ **Como Entidad**

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Por ejemplo: Una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

#### ❖ **Como Actividad**

La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Por ejemplo: La organización de una empresa para que ofrezca productos de valor y sea competitiva en el mercado o la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto.



### 6.1.2. Tipos de Organizaciones

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, consideró que los principales tipos de organizaciones —clasificados según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en:

- ❖ Organizaciones según sus fines
- ❖ Organizaciones según su formalidad
- ❖ Organizaciones según su grado de centralización

#### ❖ Organizaciones Según Sus Fines

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.
- El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc.

#### ❖ Organizaciones Según su Formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:



- **Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.



- **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando Incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.
- **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

#### ❖ **Organizaciones Según su Grado de Centralización**

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:



- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.
- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

### 6.1.3. Elementos de las Organizaciones

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- Grupo humano.
- Recursos.
- Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- La división del trabajo.
- El proceso de dirección.
- La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".



Con estos conceptos, podemos definir a la organización como:

"Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para ir cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar".

**Fig. 1.1 Elementos que componen una organización**

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.	
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, rodados, muebles y útiles, instalaciones, etc.
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, etc.
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización.

**Fuente:** La Web del Emprendedor

## 6.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

### 6.2.1. Conceptos de Cultura Organizacional

Ralphw D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es "el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos". De esta manera se



moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).

La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas. Según una investigación llevada a cabo por Hofstede (1997) los valores de los empleados discrepan con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “minisociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional



que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

Para Aguirre (2004, citado por Podestá, 2006) es “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”. Aquí podemos resaltar que la modificación de prácticas no conlleva al cambio cultural ya que sólo se está interviniendo la praxeología dejando de un lado la axiología y ontología de las personas.

### **6.2.2. Elementos de la Cultura Organizacional**

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal."

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1. Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
2. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias,



3. actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

### **6.3. SATISFACCION LABORAL**

#### **6.3.1. Conceptos de Satisfacción Laboral**

Spector (1997 en Alas, 2007:29) señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.

Blum y Nayles (1995, en Morillo, 2006:47) mencionan que la satisfacción en el trabajo “es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”.

Wright y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”.

Bracho (1989, en Morillo, 2006:47) indica que la satisfacción laboral se refiere a “la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”.

Para Lee y Chang (2008:733), la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”.

Sin embargo Koontz y O'Donnell (1995, en Morillo, 2006:48) plantean que la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma



del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

Chiavenato (1986 en Morillo;p. 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Para Igarria y Guimares (1993, en Galup, Klein y Jiang, 2008: 58) la satisfacción laboral se refiere a “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.

Mientras Morillo (2006:48) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial”.

Mason y Griffin (2002:284) señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente conceptualizar el constructo de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”.

### **6.3.2. Factores de Satisfacción Laboral**

#### **❖ Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:



- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

#### ❖ **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

#### ❖ **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.



Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

#### ❖ **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

#### ❖ **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

#### ❖ **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción, los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell, 1974).

#### ❖ **Rendimiento de los Trabajadores.**

Robbins. (2004); hace referencia que en las décadas de los treinta, cuarenta y los cincuenta las opiniones en relación a la satisfacción producción se resumían a “un trabajador contento es un trabajador productivo”, otros estudios indican que la productividad lleva a la satisfacción, en estudios actuales se llegó a la conclusión de que la satisfacción estimula la productividad.



#### ❖ Rotación De Personal.

Para (Robbins, 2004) existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado., el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de rotación.

#### ❖ Ausentismo.

El ausentismo mantiene una relación negativa con la satisfacción y que si la satisfacción lleva a la asistencia o inasistencia, influyen de manera decisiva los factores externos. (Robbins, 2004).

Llegadas Tarde, Robos, Violencia.- Son efectos producidos por sentirse explotados, con trabajo excesivo y frustrado, o por las formas de agresión verbal o física en el trabajo.

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, Robbins (2004), nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

- a) Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
- b) Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
- c) Lealtad.- Esperar de manera positiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
- d) Negligencia.- Esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la tasa mayor de error y el esfuerzo reducido.

### **6.3.3. Motivación, Desempeño y Satisfacción**

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.



### **6.3.4. Mejoría de la Satisfacción Laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

## **6.4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **6.4.1. Conceptos Clima Organizacional**

Brunet, (1987) afirma que el concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada



organización. Asimismo menciona que el concepto de Clima Organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina Clima Organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el 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, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de Clima Organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al Clima Organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a



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

Litwin y Stinger (1968) consideraron que el Clima Organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Tagiuri (1968) afirmó que el Clima Organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.

Fincher (1983) y Nash (1983) ubican al Clima Organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. Para Fincher, el Clima Organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos.

#### **6.4.2. Elementos del Clima Organizacional**

Los elementos del Clima Organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.



Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999), son los elementos más representativos de los que se debe componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el Clima Organizacional es propicio para esto.

Otros elementos del Clima Organizacional son:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

Entendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.



Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional.( estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

A continuación se realiza una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

- 1. Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo



de las actividades en la empresa, y las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

- 2. Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

- 3. Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

- 4. Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos



ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. **Estándares:** Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
8. **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
9. **Identidad:** Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.



La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de sus colaboradores.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado Clima Organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un Clima Organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un Clima Organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.



Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente Clima Organizacional.

Lograr en la empresa un excelente Clima Organizacional necesariamente está acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas, a como se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la Organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad del Clima Organizacional de nuestra empresa, y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida.

El lograr una calificación para el Clima Organizacional, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del Clima Organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de



ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores.

La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado, causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

### **6.4.3. Estudio de Clima Organizacional**

#### **❖ Beneficios de los estudios de clima y satisfacción laboral**

- Los estudios de clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:
- Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones.
- Constituyen por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.
- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar los trabajadores a expresar sus opiniones.



- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificarlos problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

#### ❖ **La motivación de los trabajadores**

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador ,permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización. En este sentido, Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:



- Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- La formación y desarrollo del colectivo laboral.
- Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- Condiciones de trabajo favorables.

#### ❖ **Los Sistemas de Recompensas**

En este punto se hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los gerentes deben elegir la forma de evaluar y premiar a los empleados y como estas decisiones influyen en su comportamiento, deben asegurarse de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea. Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación – desarrollo, reconocimientos y remuneración.

#### ❖ **La formación de los trabajadores**

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la



organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo.

La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”.(Chiavenato, 1992) La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Participación, colaboración e interacción social. Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del trabajador son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y



debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Sin embargo, pese a todos los beneficios derivados de la participación de los trabajadores, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentarla. El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999, pág. 279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados.

#### **❖ Condiciones de Trabajo**

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos



adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

### ❖ **El Liderazgo**

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como “el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas” (Hampton, 1993, pág. 469)

Frecuentemente se conoce de buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar. También puede suceder que un líder eficaz, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, carezca de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. Ante los desafíos del dinámico mundo empresarial actual, resulta indispensable contar con gerentes que también posean las habilidades de liderazgo.

Innumerables autores han tratado el tema de los estilos de liderazgo, y aunque en determinado momento se promovió el uso de uno u otro estilo, las tendencias más recientes destacan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los mismos, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.



Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.



## VII. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

### 7.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Parte del proceso de la transformación de las empresas públicas en 1991, se inició el proceso de modernización de INAA, y en 1995 da comienzo el Programa de Reforma de las Empresas Públicas en el sector de Agua y Saneamiento.

En 1997 se produce a lo interno del INAA la separación de funciones: Coordinación Sectorial, Fiscalización, Regulación y Operación de los Servicios y para 1998 deriva la aprobación y promulgación de las leyes, decretos y Reglamentos que conformarán el nuevo marco jurídico y legal del sector a partir del/98.

Amparados en las reformas de la Ley Orgánica del INAA publicadas en la Gaceta Diario Oficial del 28 Enero de 1998, Leyes Nos: 275 Y 276, se prosiguió el proceso de reestructuración del sector de agua potable y alcantarillado sanitario, a fin de dar cumplimiento a estas leyes, procediendo a establecer la separación de las actividades operativas, normativas y empresariales, constituyéndose dos órganos con subordinación directa de la Presidencia de la República, el INAA Ente Regulador y ENACAL Empresa Operadora de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, ésta última se reestructura organizacionalmente para convertirse en una Empresa Operadora de los Servicios de Giro Comercial.

Dentro de estas transformaciones se definieron la misión, visión y objetivos del nuevo ENACAL.

### 7.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### ❖ ¿Qué somos?

La Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados, ENACAL, es la entidad pública que debe implementar la política de aguas para el consumo



humano y el alcantarillado sanitario, el uso eficiente y racional de las fuentes de agua subterráneas y superficiales - destinadas al agua potable que beneficiarán a la sociedad en su conjunto, con prioridad hacia los sectores menos atendidos por los gobiernos pasados.

#### ❖ **Visión**

Al finalizar el 2012, se concibe que ENACAL: Satisface las necesidades de agua potable (85% cobertura nacional) y alcantarillado sanitario (53% cobertura nacional) de las poblaciones urbanas, tanto como su capacidad de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en el 50% de las ciudades más importantes del país. Estará trabajando también en las poblaciones rurales en calidad del agua, mantenimiento y sostenibilidad de los sistemas. Mejora la eficiencia de la empresa implementando tres estrategias: el autofinanciamiento para cubrir los costos de operación y la mejora gradual de los servicios para los usuarios; la obtención de recursos complementarios para las inversiones, y la administración del subsidio del Estado para el sostenimiento de la tarifa social del agua otorgada a los sectores pobres.

Fomenta la corresponsabilidad social en la protección y preservación de las fuentes de agua, y el desarrollo de una cultura de pago, cuidado y preservación de la infraestructura de agua potable y alcantarillado.

Brinda a su personal la capacitación requerida para la consolidación de la empresa y la atención con calidad a los usuarios, contribuyendo a la vez al desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

#### ❖ **Misión**

ENACAL es la empresa nacional de utilidad pública que brinda los servicios de agua potable y alcantarillados sanitario a la población urbana y rural (concentrada) en Nicaragua, con espíritu de servicio, a favor de la población más pobre del país, con metas crecientes de eficiencia y eficacia en la provisión de estos servicios con tarifas justas, equitativas y diferenciadas, en armonía con el ambiente.



## ❖ **Objetivos**

La Empresa tendrá como objetivo principal, la prestación del servicio de agua potable, el que incluyendo el proceso de captación, producción, tratamiento, conducción, almacenamiento, distribución, comercialización y el de Alcantarillado Sanitario que incluye los procesos de recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales.

## ❖ **LEY 276 (Ley de Creación de ENACAL)**

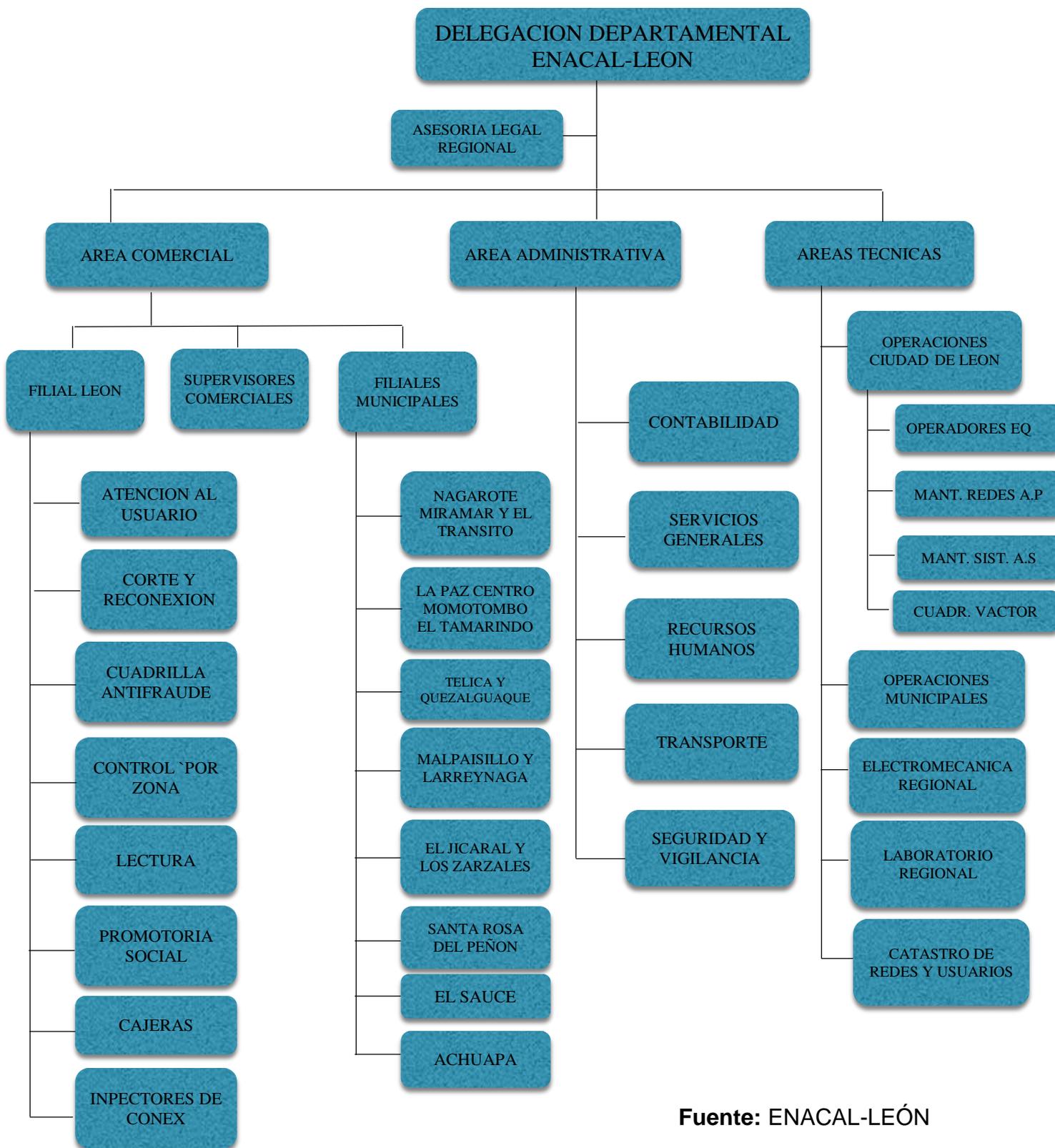
**Artículo No.3:** La Empresa tendrá como objetivo brindar servicio de agua potable, recolección, tratamiento y disposición de aguas residuales; para tales efectos podrá realizar las actividades siguientes:

- 1) Captar, tratar, conducir, almacenar, distribuir y comercializar agua potable; y recolectar, tratar y disponer finalmente de las aguas residuales.
- 2) Obtener, comprar y vender agua cruda y potable, así como comercializar los servicios de recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales.
- 3) Tomar todas las medidas necesarias para que las descargas de los sistemas de alcantarillados sanitarios cumplan las normas de vertido establecidas por la Ley.
- 4) Investigar, explorar, desarrollar y explotar los recursos hídricos necesarios, así como también construir las obras que se requieran para brindar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario y resolver los problemas de abastecimiento y saneamiento de las aguas en las comunidades rurales del país, de conformidad a las demás leyes existentes.
- 5) Elaborar las políticas y planes de expansión de la Empresa a corto, mediano y largo plazo.
- 6) Operar los sistemas públicos de agua potable y/o alcantarillado sanitario no concesionados a otras empresas por el Ente Regulador.
- 7) Cualquier otra actividad necesaria para su desarrollo



### 7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Fig. 2.1 Organigrama Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados



Fuente: ENACAL-LEÓN



## VIII. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 8.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio investigativo presenta las siguientes características investigativas:

- ❖ **No experimental.** Porque no se manipulan variables, este estudio se basó en la aplicación de una encuesta (instrumento de medición) y en la observación del comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa para luego analizarlo.
- ❖ **Enfoque cuantitativo.** El enfoque cuantitativo nos permite analizar mediante datos numéricos obtenidos a través del instrumento de medición para profundizar las variables del Clima Organizacional presentes.
- ❖ **Método deductivo.** A través de este método se aplica un instrumento de medición que nos ayuda a realizar un diagnóstico para poder elaborar conclusiones que respondan a la pregunta de estudio.
- ❖ **Corte transversal.** El estudio de las variables para el diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL León es de corte transversal porque se elaboró dentro del periodo de Octubre 2015 a Febrero 2016, una sola vez.
- ❖ **Diseño descriptivo.** La investigación es de carácter descriptivo porque especifica la importancia de las variables presentes en el Clima Organizacional de ENACAL con el objetivo de elaborar un diagnóstico.

### 8.2. ÁREA DE ESTUDIO

La investigación se llevó a cabo en el Municipio de León, en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL León, en el periodo de



Octubre 2015 a Febrero 2016. Ubicado al Occidente de Nicaragua, con una extensión territorial de 820.19 km<sup>2</sup> y una población de 201,100 habitantes.

### 8.3. POBLACIÓN

La población del presente estudio serán los trabajadores del Área Administrativa, Área Técnica y Área Comercial de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados en el Municipio de León la cual cuenta con 198 trabajadores.

#### ❖ Porcentaje Poblacional de las Áreas de ENACAL-LEON

Áreas	Población	Porcentaje
Área Administrativa	20	10%
Área Comercial	70	34%
Área Técnica	108	56%
Total	198	100%

Formula 1:  $\left(\frac{\text{poblacion de las areas}}{\text{poblacion total de trabajadores}}\right) * 100$

#### ❖ Muestra

Para analizar la muestra se utilizó la fórmula de Fisher y Navarro aplicada a la población de 198 trabajadores de la empresa ENACAL.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{[e^2(N - 1) + Z^2 * p * q]}$$

n= Tamaño de la Muestra (?)

N= Tamaño de la Población (198)

Z= Nivel de Confianza (1.96)

e= Limite de Error (0.05)

p= Probabilidad de Éxito (50%)

q= Probabilidad de Fracaso (50%)



#### 8.4. CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{198 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{[0.05^2(196 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50]}$$
$$n = 131$$

#### 8.5. MUESTREO

El muestreo a utilizar es un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional.

#### 8.6. VARIABLES DE ESTUDIO

Estructura organizacional, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

#### 8.7. CÁLCULO DE LA MUESTRA DE ESTUDIO

Áreas	Población	Porcentaje	Muestra
Área Administrativa	20	10%	14
Área Comercial	70	34%	46
Área Técnica	108	56%	76
Total	198	100%	131

Formula 2: (total de la muestra) (% de la población) / 100

#### 8.8. FUENTES DE INFORMACIÓN

##### 8.8.1. Fuentes Primarias

- Base de datos de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-León.



- Encuesta a trabajadores: encuesta de preguntas cerradas que mide las variables de Clima Organizacional presentes, cuya escala de Likert es de 4 puntos (muy en desacuerdo a muy de acuerdo) bajo los 9 indicadores propuestos por Litwin & Stinger.

#### **8.8.2. Fuentes Secundarias**

- Folletos que contienen información sobre estructura y organización de ENACAL
- Visitas a Pagina web oficial

### **8.9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y PLAN DE ANÁLISIS**

Para la obtención de datos de esta información se utilizaron técnicas como la observación aplicada a la base de datos proporcionada por la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL LEON y encuestas directas aplicadas a los trabajadores de las diversas áreas de dicha organización que nos permiten medir y evaluar de manera eficiente la importancia de las variables para el diagnóstico del Clima Organizacional, basada en 9 indicadores propuestos por Litwin & Stinger.

La encuesta fue la herramienta que ayudó a la obtención de los datos cualitativos y cuantitativos que proporcionaron los trabajadores de ENACAL para medir las variables del Clima Organizacional.

Los datos de las encuestas fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS, gestor informático que se decidió utilizar por su capacidad de trabajo para analizar la base de datos, su fácil manejo y su sencilla comprensión.

El análisis que proporciona el programa es básico ya que no se manipulan los elementos estadísticos y permite un reporte descriptivo del estudio.



❖ Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Definición	Ítems
Clima Organizacional	Estructura	Es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se “Debe reflejar la situación de la organización”. Es importante resaltar la mejor forma de organización de la empresa se han establecido 4 estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. (Chiavenato. 2004)	<p>1 ¿En esta organización las tareas están claramente definidas?</p> <p>2 ¿En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas?</p> <p>3 ¿En esta organización se tiene claro quién manda y toma decisiones?</p> <p>4 ¿Conozco claramente las políticas de esta organización?</p> <p>5 ¿Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización?</p> <p>6 ¿En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas?</p> <p>7 ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean</p>



			<p>evaluadas?(tomadas en cuenta)</p> <p>8¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?</p> <p>9¿En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar?</p> <p>10¿Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?</p>
	Responsabilidad	<p>En su libro "Ética profesional", define a la responsabilidad como sinónimo auténtico de "conciencia": la obligación de rendir cuenta de los propios actos. La responsabilidad como deber es entendida como la obligación de responder de nuestros actos ante un tribunal. Se habla de responsabilidad moral cuando el tribunal es Dios o la propia conciencia, la responsabilidad legal cuando el tribunal es el Poder Judicial. (Aguiles Menéndez,1967)</p>	<p>11¿No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?</p> <p>12¿A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él?</p> <p>13¿Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el</p>



			<p>trabajo realizado?</p> <p>14¿En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo?</p> <p>15¿Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas?</p> <p>16¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas?</p> <p>17¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?</p>
	Recompensa	Recompensa es la acción y efecto de recompensar y aquello que sirve para eso. Este verbo, por otra parte, refiere a retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño. (Litwin y Stinger, S/F)	<p>18¿En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?</p> <p>19¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta</p>



			<p>organización son mejores que las amenazas y críticas?</p> <p>20¿Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?</p> <p>21¿En esta organización hay muchas críticas?</p> <p>22¿En esta organización no existen suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo?</p> <p>23¿Cuándo cometo un error me sancionan?</p>
	Desafío	<p>En general podemos decir que las organizaciones ejercen poca influencia en el ambiente externo, que pueden considerarse como variables y que afectan la forma en que opera la organización, así como sus prácticas y políticas de personal. (Guillermo Moraca. 2007)</p>	<p>24¿La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente?</p> <p>25¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?</p> <p>26¿En esta</p>



			<p>organización tenemos que tomar riesgos grandes</p> <p>ocasionalmente para estar adelante de los problemas?</p> <p>27¿La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad?</p> <p>28¿Aquí la organización se arriesga por una buena idea?</p>
	<p>Relaciones</p>	<p>“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins Stephen:2004)</p>	<p>29¿Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?</p> <p>30¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?</p> <p>31¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización?</p> <p>32¿Las personas en</p>



			<p>esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si?</p> <p>33¿Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables?</p>
	Cooperación	<p>“Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”( Barón y Greenberg.1990)</p>	<p>34¿En esta organización se exige un rendimiento bastante alto?</p> <p>35¿La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar?</p> <p>36¿En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?</p> <p>37¿La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien?</p> <p>38¿Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen</p>



			<p>desempeño?</p> <p>39¿Me siento orgulloso de mi desempeño?</p>
	Estándares	<p>Podemos iniciar comentando que un estándar es el requisito mínimo que debe cumplir un procedimiento, de acuerdo a la definición y objetivo que haya propuesto en su empresa. Lo cual significa en forma práctica lograr que todo el personal realice el mismo procedimiento en la misma forma para lograr el mismo resultado. (Ángel Escandón .2003)</p>	<p>40¿Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores?</p> <p>41¿Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización?</p> <p>42¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra?</p> <p>43¿Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil?</p> <p>44¿La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.?</p>
	Conflictos	<p>Los conflictos en el lugar de trabajo son más comunes de lo que creemos, no necesariamente terminan en discusiones pero cuando existe un conflicto, el</p>	<p>45¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar</p>



		<p>ambiente de trabajo no es el mejor, la situación puede llegar a desmotivar al trabajador al punto de desear dejar el puesto de trabajo. (Bell y Hart. S/F)</p>	<p>desacuerdos?</p> <p>46¿La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos pueden ser bastante saludable?</p> <p>47¿Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos?</p> <p>48¿Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes?</p> <p>49¿Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?</p>
	<p>Identidad</p>	<p>La identidad organizacional representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros. (Erik Erikson.1964)</p>	<p>50¿Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización?</p> <p>51¿Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien?</p> <p>52¿Siento que no hay mucha lealtad por parte</p>



			<p>del personal hacia la organización?</p> <p>53¿En esta organización cada cual se ocupa de sus propios intereses?</p>
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## IX. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ENACAL-León cuenta con un personal de 274 trabajadores, de los cuales 131 trabajadores son parte de la muestra en estudio, siendo 14 trabajadores del área administrativa, 46 del área comercial y 71 del área técnica.

**Fig. 4.1.** Estructura

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	1	.8
	En desacuerdo	60	45.5
	De acuerdo	62	47.0
	Muy de acuerdo	8	6.1
	Total	131	99.2
Perdidos	Sistemas	1	.8
Total		132	100.0

Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión estructura, el 47% de los trabajadores está de acuerdo en que esta institución cuenta con una estructura claramente definida y detallada en cada nivel que la conforma, lo que favorece al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, así mismo cada trabajador sabe a quién rendirle cuentas según lo establecido en el reglamento, estando supervisados constantemente por los altos mandos que muestran interés por el cumplimiento de las normas, métodos y procedimientos. Sin embargo casi el cincuenta por ciento de los trabajadores (45.5%) se muestran en desacuerdo al hecho que la empresa cuente con una estructura definida, lo que indica que este porcentaje de trabajadores no están claros de sus tareas o no sienten interés o apoyo por parte de sus jefes, así mismo no están claros a quien reportar, quien manda y toma las decisiones.



Fig. 4.2. Estructura\*Area tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Estructura	Muy en desacuerdo	N° de Trabajadores	0	0	1	1
		% dentro de Área	0.0%	0.0%	1.4%	0.8%
		% del total	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
	En desacuerdo	N° de Trabajadores	8	30	22	60
	% dentro de Área	57.1%	65.2%	31.0%	45.8%	
	% del total	6.1%	22.9%	16.8%	45.8%	
	De acuerdo	N° de Trabajadores	4	16	42	62
	% dentro de Área	28.6%	34.8%	59.2%	47.3%	
	% del total	3.1%	12.2%	32.1%	47.3%	
	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	2	0	6	8
	% dentro de Área	14.3%	0.0%	8.5%	6.1%	
	% del total	1.5%	0.0%	4.6%	6.1%	
Total		N° de Trabajadores	14	46	71	131
		% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%



De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 59.2% de los trabajadores del área técnica están de acuerdo con la buena estructura establecida a través del organigrama, reglamento y normas definidas por ENACAL. El 65.2% del área comercial y el 57.1% del área administrativa se muestran en desacuerdo, lo que podría deberse según Letwin y Stringer a la percepción de estos trabajadores acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño laboral, además de que en estas áreas existe una relación jefe-trabajador más estrecha a diferencia de la relación jefe-trabajador que existe en el área técnica debido a la naturaleza de sus funciones. Aparte de que los trabajadores de ambas áreas están conscientes de que el organigrama establecido por ENACAL se encuentra desactualizado, por lo que se muestra una anomalía con respecto a la estructura de esta organización.

**Fig. 4.3** Responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	42	31.8
	De acuerdo	21	15.9
	Muy de acuerdo	68	51.5
	Total	131	99.2
Perdidos	Sistema	1	.8
Total		132	100.0

Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Responsabilidad, el 67.4% de los trabajadores está de acuerdo y muy de acuerdo que en esta institución cada puesto sabe su nivel de responsabilidad y la ejerce de manera autónoma, así mismo están de acuerdo en que el grado de supervisión ejercida sobre las funciones encomendadas favorece el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Sin embargo el 31.8% se muestran en desacuerdo



al hecho que la empresa brinde autonomía propia a cada área y que exista una supervisión que permita a los trabajadores sentirse comprometidos con buenos resultados.

**Fig. 4.4.** Responsabilidad\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Responsabilidad	En desacuerdo	N° de Trabajadores	10	15	17	42
		% dentro de Área	71.4%	32.6%	23.9%	32.1%
		% del total	7.6%	11.5%	13.0%	32.1%
	De acuerdo	N° de Trabajadores	2	6	13	21
		% dentro de Área	14.3%	13.0%	18.3%	16.0%
		% del total	1.5%	4.6%	9.9%	16.0%
	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	2	25	41	68
		% dentro de Área	14.3%	54.3%	57.7%	51.9%
		% del total	1.5%	19.1%	31.3%	51.9%
Total	N° de Trabajadores		14	46	71	131
	% dentro de Área		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total		10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 57.7% de los trabajadores del área técnica al igual que el 54.3% del área comercial está muy



de acuerdo en que la responsabilidad es una cualidad presente dentro de esta institución, factor que según Letwin y Stinger permite tomar decisiones de manera autónoma y agilizar los procesos y según ENACAL les ayuda a tomar iniciativa en el cumplimiento de sus funciones para aprender a aceptar los resultados de ello, ya sean positivos o negativos y corregirlos o mejorarlos para seguir creciendo tanto personal como institucionalmente y el 71.4% del área administrativa se muestran en desacuerdo, lo que podría deberse a la percepción de estos trabajadores sobre el grado de responsabilidad que asume cada área en el desarrollo de sus funciones, para el bienestar conjunto de toda la institución y/o el bajo nivel de supervisión que se aplica por parte de sus jefes o superiores en el cumplimiento de las tareas asignadas.

**Fig.4.5** Recompensa

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Muy en desacuerdo	9	6.8
En desacuerdo	78	59.1
De acuerdo	39	29.5
Muy de acuerdo	5	3.8
Total	131	99.2
Perdidos Sistema	1	.8
Total	132	100.0

Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Recompensa, el 29.5% de los trabajadores están de acuerdo en que esta institución cuenta con un buen sistema de recompensas e incentivos, donde no solo se retribuye de manera justa el salario merecido de acuerdo a las tareas realizadas, sino también, se motiva al mismo a realizar bien su trabajo o mejorar si no lo está haciendo correctamente. Sin embargo más del sesenta por ciento (59.1%), están en desacuerdo en que ENACAL cuente con un sistema de recompensa



justo por el desempeño de su funciones, además, no existen incentivos para sentirse motivados y no se valoran los buenos resultados obtenidos, lo que hace que los trabajadores no se sientan satisfechos y se comprometan con los buenos resultados para lograr metas y objetivos institucionales.

**Fig. 4.6** Recompensa\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Recompensa	Muy en desacuerdo	N° de Trabajadores	0	4	5	9
		% dentro de Área	0.0%	8.7%	7.0%	6.9%
		% del total	0.0%	3.1%	3.8%	6.9%
	En desacuerdo	N° de Trabajadores	12	29	37	78
		% dentro de Área	85.7%	63.0%	52.1%	59.5%
		% del total	9.2%	22.1%	28.2%	59.5%
	De acuerdo	N° de Trabajadores	2	12	25	39
		% dentro de Área	14.3%	26.1%	35.2%	29.8%
		% del total	1.5%	9.2%	19.1%	29.8%
	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	0	1	4	5
		% dentro de Área	0.0%	2.2%	5.6%	3.8%
		% del total	0.0%	0.8%	3.1%	3.8%



Total	N° de Trabajadores	14	46	71	131
	% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 85.7% de los trabajadores del área administrativa al igual que el 63% del área comercial y el 52.1% del área técnica está en desacuerdo en que ENACAL cuenta con un buen sistema de recompensa para premiar o valorar el esfuerzo realizado por su personal en el desempeño de sus labores y que no existe posibilidades de ascenso para optar a una mejoría profesional, en contradicción según ENACAL las oportunidades de ascensos que estos ofrecen a parte de salarios justos e incentivos para mantener contentos a su personal, y que se sientan satisfechos personalmente y profesionalmente. Según Letwin y Stinger brindar un buen sistema de promociones y recompensas es un factor que propicia la satisfacción de los trabajadores y los motiva para tener un buen desempeño y ser productivos.

**Fig.4.7** Desafío

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	4	3.0
	En desacuerdo	50	37.9
	De acuerdo	68	51.5
	Muy de acuerdo	9	6.8
	Total	131	99.2
Perdido	sistema	1	.8
Total		132	100.0

Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Desafío, el 58.3% de los trabajadores están de acuerdo en que ENACAL promueve la aceptación



de riesgos, con el fin de lograr objetivos propuestos pero de manera calculada, así mismo de que esta instituciones toma en cuenta buenas ideas para estar siempre un paso adelante de los problemas y brindar un buen servicio a la población. A diferencia del 40.9% de los trabajadores que opinan que ENACAL no asumen los riegos necesarios en momentos oportunos para hacer frente a los desafíos y brindar un servicio óptimo, donde los riesgos se toman con precaución pero sin obtener los resultados deseados.

**Fig.4.8** Desafío\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Desafío	Muy en desacuerdo	N° de Trabajadores	1	1	2	4
		% dentro de Área	7.1%	2.2%	2.8%	3.1%
		% del total	0.8%	0.8%	1.5%	3.1%
En desacuerdo		N° de Trabajadores	5	24	21	50
		% dentro de Área	35.7%	52.2%	29.6%	38.2%
		% del total	3.8%	18.3%	16.0%	38.2%
De acuerdo		N° de Trabajadores	8	21	39	68
		% dentro de Área	57.1%	45.7%	54.9%	51.9%
		% del total	6.1%	16.0%	29.8%	51.9%
Muy de acuerdo		N° de Trabajadores	0	0	9	9
		% dentro de Área	0.0%	0.0%	12.7%	6.9%
		% del total				



	% del total	0.0%	0.0%	6.9%	6.9%
Total	N° de Trabajadores	14	46	71	131
	% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 57.1% de los trabajadores del área administrativa al igual que el 54.9% del área técnica están de acuerdo con lo que expresa ENACAL en que esta institución promueve la aceptación de desafíos y los enfrenta tomando riesgos necesarios en los momentos justos, lo que permite hacer frente a las dificultades y estar un paso adelante de los problemas que se enfrenta como aseguran Letwin y Stinge que, aceptar riesgos de manera calculada permite lograr objetivos propuesto, creando también un ambiente competitivo tanto dentro como fuera de la institución, valor que es necesario en toda organización. A diferencia del 52.2% de los trabajadores del área Comercial que se muestran en desacuerdo en que ENACAL asume desafíos, que se toman en cuenta buenas ideas y que promueve la aceptación de riesgos de manera calculada.

**Fig.4.9** Relaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	3	2.3
	En desacuerdo	70	53.0
	De acuerdo	55	41.7
	Muy de acuerdo	3	2.3
	Total	131	99.2
Perdidos	Sistemas	1	.8
Total		132	100.0



Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Relaciones, el 44% de los trabajadores están de acuerdo en que esta organización cuenta con buenas relaciones interpersonales, ya que perciben un ambiente de trabajo agradable y sin tensiones, donde las relaciones con sus pares y la relación jefe-trabajador van más allá de la simple convivencia laboral, sino también, existen lazos de amistad, que fortalecen el esfuerzo común. Sin embargo más del cincuenta por ciento (55.3%) de los trabajadores no se sienten a gusto con el clima que perciben dentro de ENACAL, ni con las relaciones con sus compañeros de trabajo y sus superiores, donde no existe una relación de amistad, sino, únicamente, una relación de tipo laboral.

**Fig.4.10** Relaciones\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Relaciones	Muy en desacuerdo	N° de Trabajadores	0	1	2	3
		% dentro de Área	0.0%	2.2%	2.8%	2.3%
		% del total	0.0%	0.8%	1.5%	2.3%
En desacuerdo		N° de Trabajadores	10	28	32	70
		% dentro de Área	71.4%	60.9%	45.1%	53.4%
		% del total	7.6%	21.4%	24.4%	53.4%
De acuerdo		N° de Trabajadores	4	16	35	55
		% dentro de Área	28.6%	34.8%	49.3%	42.0%
		% del total	3.1%	12.2%	26.7%	42.0%



	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	0	1	2	3
		% dentro de Área	0.0%	2.2%	2.8%	2.3%
		% del total	0.0%	0.8%	1.5%	2.3%
Total		N° de Trabajadores	14	46	71	131
		% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 49.3% de los trabajadores del área técnica está de acuerdo en que existen buenas relaciones interpersonales dentro de esta institución, generando de esta manera un clima laboral agradable y productivo, libre de discusiones, donde no solo existen relaciones laborales, sino también, relaciones de amistad entre sus trabajadores-pares y trabajadores-jefe, lo que es un factor importante para cumplir las metas y lograr objetivos organizacionales, así como Letwin y Stinger afirma que el respeto, la cooperación, tolerancia y las buenas relaciones son motor de la productividad, efectividad y el éxito. Sin embargo, el 71.4% de los trabajadores del área administrativa y el 60.9% del área comercial están en desacuerdo, percibiendo malas relaciones, un clima laboral poco agradable lo que genera una atmósfera negativa para la buena productividad de esta institución.

**Fig.4.11 Estándares**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido En desacuerdo	28	21.2
De acuerdo	79	59.8
Muy de acuerdo	24	18.2
Total	131	99.2



Perdido Sistema	1	.8
Total	132	100.0

Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Estándares, el 78% de los trabajadores están de acuerdo y muy de acuerdo en que los estándares están definidos con un sentido de justicia y equidad, con el fin de lograr la productividad de la empresa, donde se exige un rendimiento alto, se promueve la mejora de todo trabajo y existe una presión continua con el fin de mejorar rendimientos individuales y grupales. El 21.2% de los trabajadores no se muestran contentos con los estándares establecidos percibiendo parámetros un poco abusivos a seguir, exagerando esfuerzos para lograr las metas establecidas.

**Fig.4.12** Estándares\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Estándares En desacuerdo	N° de Trabajadores		5	14	9	28
	% dentro de Área		35.7%	30.4%	12.7%	21.4%
	% del total		3.8%	10.7%	6.9%	21.4%
De acuerdo	N° de Trabajadores		8	26	45	79
	% dentro de Área		57.1%	56.5%	63.4%	60.3%
	% del total		6.1%	19.8%	34.4%	60.3%
Muy de acuerdo	N° de Trabajadores		1	6	17	24



	% dentro de Área	7.1%	13.0%	23.9%	18.3%
	% del total	0.8%	4.6%	13.0%	18.3%
Total	N° de Trabajadores	14	46	71	131
	% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 63.4% de los trabajadores del área técnica, el 57.1% del área administrativa y el 56.5% del área comercial está de acuerdo de que, en esta institución los estándares son fijados de manera justa y equitativa con el fin de alcanzar las metas propuestas, como lo expresa ENACAL, estos estándares aseguran la productividad de la institución y hacen sentir al trabajador a gusto con las funciones encomendadas y los parámetros para desarrollarlas, no explotado por las exigencias, o exageraciones en los esfuerzos realizados para el cumplimiento de sus funciones, así mismo Letwin y Stringer aseguran que fijar estándares racionales, impulsan la efectividad y el compromiso personal con el compromiso laboral.

**Fig.4.13 Cooperación**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Muy en desacuerdo	10	7.6
En desacuerdo	46	34.8
De acuerdo	70	53.0
Muy de acuerdo	5	3.8
Total	131	99.2
Perdidos Sistema	1	.8
Total	132	100.0



Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Cooperación, el 78% de los trabajadores perciben que dentro de ENACAL la cooperación es una cualidad presente en todos los niveles, inerte (por aparte) a las relaciones interpersonales que existan en ellos. Donde los objetivos individuales se hacen de un lado y los objetivos comunes por el bien de la institución se hacen prevalecer. A diferencia del 21.2% de los trabajadores que opina que debido a las malas relaciones existentes dentro de ENACAL, el espíritu de cooperación no está presente, por lo que se muestran en desacuerdo al sentir el apoyo de sus compañeros y de sus superiores.

**Fig.4.14** Cooperación\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Cooperación	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	0	4	6	10
		% dentro de Área	0.0%	8.7%	8.5%	7.6%
		% del total	0.0%	3.1%	4.6%	7.6%
En desacuerdo	En desacuerdo	N° de Trabajadores	2	23	21	46
		% dentro de Área	14.3%	50.0%	29.6%	35.1%
		% del total	1.5%	17.6%	16.0%	35.1%
De acuerdo	De acuerdo	N° de Trabajadores	12	18	40	70
		% dentro de Área	85.7%	39.1%	56.3%	53.4%
		% del total	9.2%	13.7%	30.5%	53.4%
Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	0	1	4	5



	% dentro de Área	0.0%	2.2%	5.6%	3.8%
	% del total	0.0%	0.8%	3.1%	3.8%
Total	N° de Trabajadores	14	46	71	131
	% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 85.7% de los trabajadores del área Administrativa, el 56.3% del área técnica están de acuerdo con esta institución en que la cooperación es un valor presente entre los trabajadores y en todos los niveles de esta organización, así como lo expresan los altos mandos de ENACAL, permitiendo de esta manera lograr objetivos comunes para el bienestar de todos y alcanzar la productividad a nivel organizacional; ya que según Letwin y Stinger el apoyo entre compañeros de trabajo, ayuda al fortalecimiento de los lazos personales y laborales entre los miembros que conforman una estructura de trabajo. El 50% de los trabajadores del área comercial está en desacuerdo en que existe cooperación entre los trabajadores de ENACAL, no sintiendo el apoyo de sus pares y/o superiores que solo trabajan por sus intereses propios sin importar el interés común que es vitalmente importante en todo equipo de trabajo.

**Fig.4.15 Conflictos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	4	3.0
	En desacuerdo	65	49.2
	De acuerdo	61	46.2
	Muy de acuerdo	1	.8
	Total	131	99.2



Perdidos	1	.8
Total	132	100.0

Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Conflictos, el 46.2% de los trabajadores perciben un ambiente libre de conflictos, libre de rumores y donde los problemas salen a la luz y no son disimulados por lo que se solucionan de manera profesional y los trabajadores pueden expresar lo que piensan o sugerir opiniones de manera libre siempre y cuando exista el respeto y la tolerancia. De lo contrario el 49.2% percibe una atmósfera conflictiva donde opinan que a veces se causa buena impresión si se queda callado para evitar desacuerdos y no se puede tener una sana discusión abierta entre trabajador, pares y superiores.

**Fig.4.16** Conflictos\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Conflictos	Muy en desacuerdo	N° de Trabajadores	0	1	3	4
		% dentro de Área	0.0%	2.2%	4.2%	3.1%
		% del total	0.0%	0.8%	2.3%	3.1%
	En desacuerdo	N° de Trabajadores	4	22	39	65
		% dentro de Área	28.6%	47.8%	54.9%	49.6%
		% del total	3.1%	16.8%	29.8%	49.6%
	De acuerdo	N° de Trabajadores	10	22	29	61
		% dentro de Área	71.4%	47.8%	40.8%	46.6%
		% del total	7.6%	16.8%	22.1%	46.6%
	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	0	1	0	1
		% dentro de Área	0.0%	2.2%	0.0%	0.8%
		% del total	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%



Total	N° de Trabajadores	14	46	71	131
	% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 71.4% de los trabajadores del área Administrativa y el 50% del área Comercial está de acuerdo que esta institución, el conflicto es un factor presente que influye según la manera en que este se lleve, como lo expresa ENACAL, el conflicto no siempre acaba en discusión ya que se resuelve de manera profesional, aunque, el ambiente creado puede que no sea el mejor, por lo que se hace lo posible para evitarlo, contrario al 50% de los trabajadores del área comercial y el 54.9% del área Técnica que están en desacuerdo en que los conflictos dentro de la institución se resuelven de manera ética y profesional, dando paso a esto a rumores; de acuerdo a lo que plantea Letwin y Stringer en que debido a esto, los problemas salen a la luz y se generan conflictos lo que no da paso a una comunicación fluida y a la imposición de órdenes de manera irrevocable y sin consenso por parte de los altos mandos de la institución, lo que no promueve el compromiso con los buenos resultados.

**Fig.4.17** Identidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	2	1.5
	En desacuerdo	56	42.4
	De acuerdo	61	46.2
	Muy de acuerdo	12	9.1
	Total	131	99.2
Perdido	Sistemas	1	.8
Total		132	100.0



Según los porcentajes obtenidos del estudio de la dimensión Identidad, el 46.2% de los trabajadores están orgullosos de formar parte del equipo de trabajo de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados ENACAL-LEÓN, siendo un equipo de trabajo que funciona eficientemente para el cumplimiento de sus metas y objetivos, brindando un servicio de calidad a la población. A diferencia del 42.4% de los trabajadores que no se sienten orgullosos de trabajar en esta institución del estado, laborando de manera eficaz pero solo preocupándose por sus propios intereses.

**Fig.4.18** Identidad\*Área tabulación cruzada

			Área			Total
			Área Administrativa	Área Comercial	Área Técnica	
Identidad	Muy en desacuerdo	N° de Trabajadores	0	1	1	2
		% dentro de Área	0.0%	2.2%	1.4%	1.5%
		% del total	0.0%	0.8%	0.8%	1.5%
	En desacuerdo	N° de Trabajadores	5	20	31	56
		% dentro de Área	35.7%	43.5%	43.7%	42.7%
		% del total	3.8%	15.3%	23.7%	42.7%
	De acuerdo	N° de Trabajadores	7	21	33	61
		% dentro de Área	50.0%	45.7%	46.5%	46.6%
		% del total	5.3%	16.0%	25.2%	46.6%
	Muy de acuerdo	N° de Trabajadores	2	4	6	12
		% dentro de Área	14.3%	8.7%	8.5%	9.2%
		% del total	1.5%	3.1%	4.6%	9.2%
Total	N° de Trabajadores	14	46	71	131	
	% dentro de Área	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% del total	10.7%	35.1%	54.2%	100.0%	

De acuerdo a los resultados por área nos muestra que el 50% de los trabajadores del área administrativa, el 46.5% del área técnica y el 45.7% del



área comercial está de acuerdo de que, en esta institución la identidad es un valor presente dentro de todos los trabajadores de ENACAL, lo que los hace sentirse orgullosos de formar parte de un buen equipo de trabajo y de representar los valores de dicha organización en pro del servicio a la población. Como lo expresa ENACAL trabajamos a favor de la población velando por los intereses personales, grupales pero sobre todo por los intereses de los nicaragüenses. Según Letwin y Stringer esto genera un sentimiento de orgullo al pertenecer a una institución ya que se sienten miembros importantes y valiosos que trabajan a favor de interese comunes.



## X. CONCLUSIONES

- La mayoría de los trabajadores de ENACAL León no conocen claramente la estructura del organigrama que posee esta institución, ni como están distribuidas las tareas definidas para cada sector que la conforma, desconociendo el alcance de sus puestos de trabajo, las responsabilidades que asumen ni quién es su jefe inmediato al que deben de rendir cuentas sobre el rendimiento de sus labores, por lo que genera un clima laboral desfavorable para el simple desarrollo de las funciones diarias y el cumplimiento de los estándares establecidos.
- En esta institución la responsabilidad es una cualidad presente en cada una de sus áreas; la mayoría de los trabajadores así percibe, lo que es favorable ya que así asumen las exigencias y los desafíos que genera el puesto de trabajo en el que se desempeñan y además de esto se sienten comprometidos y a la vez motivados para crecer en el ámbito laboral desarrollando sus habilidades.
- La mayoría de los trabajadores de ENACAL León se sienten desmotivados tanto en sus metas laborales, como en sus metas personales; debido a la falta de un buen sistema de recompensa, incentivos y promociones por parte de esta institución, por lo que perciben que su esfuerzo no es valorado por sus jefes o superiores.
- ENACAL se encuentra siempre un paso adelante de las dificultades, ya que promueve la aceptación de desafíos tomando los riesgos necesarios para resolver los problemas, según la percepción de la mayoría de los trabajadores.
- Dentro de esta institución no existe un buen ambiente laboral según lo expresan la mayoría de los trabajadores, en contradicción a lo que plantean las autoridades de ENACAL, lo que muestra que puede ser



más importante únicamente el cumplimiento de las metas institucionales y personales, dejando de un lado las metas grupales y los lazos de amistad que se pueden formar con los compañeros de trabajo y la relación jefe-trabajador, esta última también es percibida de manera negativa x la mayoría de los trabajadores.

- ENACAL cuenta con estándares laborales establecidos justa y equitativamente con el fin de alcanzar las metas y los objetivos empresariales, de manera que los trabajadores así lo perciben y se sienten a gustos con ello, no sienten presión alguna o abuso por parte de sus jefes, no se sienten explotados por un trabajo que no es remunerado de manera justa.
- Los trabajadores en ENACAL se caracterizan por la solidaridad y la cooperación, aunque suene en contradicción con el ambiente de trabajo que es considerado como no muy bueno, los intereses institucionales se ponen de primero ante todo, la cooperación entre pares y jefe-trabajador son óptimas lo que fortalece los lazos personales y laborales.
- El conflicto es un factor del que una organización no puede considerarse exenta, la directiva de ENACAL esta conscientes de ello y trata de evitarlos o de solucionarlos de manera ética y profesional, pero la mayoría de los trabajadores no lo perciben de manera positiva, notando la existencia de una comunicación poco fluida con sus pares y superiores, una gran cantidad de rumores y las imposición de órdenes de manera irrevocable.
- Pertener a una organización que brinda sus servicios a la población, genera un sentimiento de identidad con dicha institución y en ENACAL León la mayoría de los trabajadores se siente parte de un buen equipo de trabajo que vela en pro de lograr objetivos grupales y brindar un servicio de calidad a la población.



En este estudio monográfico se llegó a la conclusión de que en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados las variables de Clima Organizacional de mayor relevancia son: Responsabilidad, Recompensa, Estándares y Cooperación, en las cuales hubo mayor margen de diferencia entre los porcentajes de las escalas En Desacuerdo y De Acuerdo.

Y con el análisis conjunto de las variables podemos finalizar que existe relativamente un buen Clima Organizacional en ENACAL, León ya que, la mayoría de los porcentajes de las variables son similares en las escalas En Desacuerdo y De Acuerdo siendo de mayor valor la escala De Acuerdo.



## XI. RECOMENDACIONES

- Algunos trabajadores afirman que la empresa ENACAL no se encuentra claramente estructurada, muchos de ellos no saben a quién reportar, no tienen claras sus funciones ni quiénes son sus responsables por lo que se recomienda que se renueve o actualice el organigrama de la institución. Que se le dé a conocer a los trabajadores por medio de capacitaciones para que los trabajadores estén claros acerca de sus funciones.
- La mayoría de los trabajadores asumen la responsabilidad de sus tareas o actividades en diferentes grados, todas las áreas de la empresa cuentan con una percepción de la responsabilidad de manera diferente por lo que se recomienda que exista una capacitación para cada uno de los supervisores por áreas para igualar el nivel de vigilancia por parte de los jefes o superiores en las tareas asignadas a cada uno de los empleados.
- La empresa ENACAL no cuenta con un buen sistema de recompensas, ni estímulos a sus trabajadores por su buen desempeño ocasionando que los trabajadores se sientan desmotivados. Una recomendación para eliminar esta debilidad es que la empresa otorgue algunos incentivos a los trabajadores por su buen desempeño los cuales pueden ser: reconocimiento por años de antigüedad en la empresa, puntualidad, mejor práctica laboral, empleado del mes entre otras. Esto para motivar a los empleados en la realización de su labor.
- Los trabajadores de la empresa de acueductos y alcantarillados no pueden expresar lo que piensan, no pueden opinar ya que afirman que mejor se quedan callados para no entrar en conflictos con sus superiores, es decir que el tipo de liderazgo que impera es de tipo autoritario. Por lo que se recomienda que los líderes de la institución



utilicen un sistema de liderazgo consultivo. Los líderes con este sistema permitirán mayor participación de sus empleados. Es decir que estos podrán tomar sus propias decisiones con el apoyo y dirección de su líder. Los jefes con este tipo de apoyo brindan soporte a sus subordinados y son abiertos ante cualquier situación.

- Una recomendación que se propone para mejorar la comunicación en todas las direcciones es implementar el buzón de sugerencias para los empleados. A través de esta herramienta los empleados podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un dialogo entre directivos y empleados para intercambiar ideas y dar respuestas a las peticiones presentadas.
- Siendo la mayoría de los trabajadores de esta institución los que están orgullosos y satisfechos por permanecer y formar parte de esta, se les recomienda a los superiores siempre hacer sentir importantes a cada uno de sus colaboradores y a serlos saber que son parte valiosa de esta empresa, ya que esto les dará buenos resultados tanto laborales como personales.
- Siempre resolver los conflictos con profesionalismo, que los trabajadores se sientan apoyados por parte de los superiores al momento de solucionarlos, haciendo esto de manera justa y tratando de dejar un ambiente agradable para que no deje de existir un buen desempeño laboral por cada parte.
- En todo equipo de trabajo es de mucha importancia el apoyo mutuo, dejando a un lado los intereses propios y velar por los intereses en común, siendo esto de ayuda tanto como para cumplir los objetivos empresariales como personales. Existiendo el apoyo entre superiores-trabajadores y trabajadores-trabajadores habrá un Clima Organizacional que llevara a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.



## XII. BIBLIOGRAFÍA

Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Dr. Alina María Segredo Pérez, Revista Cubana de Salud Pública. 2013

<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

<http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

<http://www.eumed.net/librosgratis/2007b/301/elementos%20de%20la%20cultura%20organizacional.htm>

Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Hampton, R David. 1989. Administración. Mc Graw Hill.

Koontz, Harold y Wihrich Heinz. 1988. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

<http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/70-elementos-org>



<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

CHIAVENATO Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Menéndez, Aquiles, Ética Profesional, 1967, Editorial: HERRERO HERMANOS, D.F., MEXICO, Edición: 3era. Año 1967

<http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/desafos-del-entorno.html>

<http://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional-definiciones-y-variables/>

[http://www.degerencia.com/articulo/aplique\\_estandares\\_en\\_su\\_empresa](http://www.degerencia.com/articulo/aplique_estandares_en_su_empresa)

<http://www.gestiopolis.com/las-8-causas-de-conflicto-en-el-entorno-laboral-segun-bell-y-hart/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/identidad-organizacional/>



### XIII. ANEXOS

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están claramente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen mucho papeleo para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				



16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
<b>RECOMPENSA</b>				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
<b>DESAFIOS</b>				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de los problemas.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
<b>RELACIONES</b>				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a la personas en esta organización.				



32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
<b>ESTANDARES</b>				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
<b>COOPERACION</b>				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
<b>CONFLICTO</b>				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				

**Clima Organizacional en la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados en el Municipio de León en el periodo comprendido de Octubre del 2015 a Marzo del 2016.**



48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
<b>IDENTIDAD</b>				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				



## Entrevista

1. ¿Cree usted que ENACAL-LEÓN posee una estructura organizacional bien clara, definida y lógica?
2. ¿Existe agilidad en los tramites, procedimientos y tereas que se realizan en ENACAL?
3. ¿Existe un interés por parte de las autoridades superiores de ENACAL por el cumplimiento de las normas, leyes, métodos y procedimientos en general de ENACAL?
4. ¿Es importante el trabajo grupal para esta institución o basta con un buen desempeño individual?
5. ¿Cómo es el clima laboral y las relaciones interpersonales que se percibe de los trabajadores de ENACAL?
6. ¿La responsabilidad es una cualidad presente en todos los niveles de la institución?
7. ¿ENACAL cuenta con un sistema de promoción para sus trabajadores? ¿Cómo considera usted que es? ¿Bueno o malo?
8. En sus políticas, ¿Los incentivos y las recompensas forman parte de los enumerados?
9. ¿Se valoran los resultados de los buenos trabajadores?
10. ¿Existen las críticas y las sanciones como enumerados dentro del reglamento de la institución?
11. ¿Se toman riesgos necesarios para estar un paso delante de los problemas?
12. ¿Se toman en cuenta las buenas ideas o existe una orden definitiva irrevocable?
13. ¿Cómo es la relación entre el jefe y el subordinado?
14. ¿se exige un alto rendimiento en ENACAL? ¿bajo presión o a manera de optimismo?
15. ¿Se valora el factor humano como prioridad o un buen rendimiento a toda costa?
16. ¿En esta institución se trabaja por un interés grupal o individual?



17. ¿Confianza, Solidaridad y Compañerismo son cualidades presentes en ENACAL?
18. Como en toda organización la palabra conflicto es inevitable; ¿ENACAL está exenta de ello o no? ¿Cómo se resuelven?
19. ¿Qué se siente pertenecer a esta Institución? ¿Qué sentimiento le provoca decir soy parte del equipo de trabajo de ENACAL

