



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
(UNAN -LEON.)**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.



Departamento de Empresariales

Tesis Monográfica para optar al Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas.

Tema: Análisis del Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el municipio de León en el segundo semestre del 2019.

Autores: Br. Kennette Ernesto Quintana Castillo
Br. Fausto Eliezer Pérez Novoa

Tutor: Lic. Osmin Juárez Burgos

León 26 de junio del 2020.

“A la libertad por la Universidad”

DEDICATORIA.

A **Dios Padre** todo poderoso, por concedernos el don de la vida, brindarnos sabiduría y paciencia para enfrentar los retos que se nos han presentado en el transcurso de ésta, y que nos llenó de fuerza y valentía para seguir adelante, hasta poder culminar con éxito nuestros estudios profesionales.

A nuestros **padres**:

A quienes le debemos la vida y que, queremos enorgullecer enormemente por su apoyo incondicional, que a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación nos ayudaron a salir adelante, guiándonos siempre por el mejor camino depositando su entera confianza en cada reto presentado sin dudar de nuestra inteligencia y capacidades.

A nuestros seres querido: Quienes nos han brindado su apoyo en todos los momentos sin esperar nada a cambio, y que han sido nuestra motivación incondicional y fuente de inspiración para superarnos.

AGRADECIMIENTO.

Primero y, antes que nada, damos gracias a Dios, por estar siempre en cada paso que damos, por fortalecernos e iluminar nuestras mentes para poder concluir nuestra carrera.

Le damos gracias a **nuestros padres**, que nos han apoyado y guiado por el buen camino, de igual forma a todos aquellos **familiares y personas** que han estado junto a nosotras, brindándonos su apoyo incondicional y ofreciendo esa mano amiga invaluable para nuestra formación académica.

Agradecemos también a **nuestros maestros**, por la enseñanza que día a día nos brindaron e inculcaron valores que nos han servido de base para nuestra formación personal e integral.

De igual manera, a **nuestros compañeros de clase** por brindarnos su amistad y apoyo a lo largo de estos cinco años; y a todo el personal general de esta Alma Mater, que de una manera u otra nos ayudaron a lograr este éxito y deseándoles que siempre sigan sirviendo a la comunidad universitaria con calidad y buenos valores.

A nuestro tutor, **Lic. Osmin Juárez** por brindarnos sus conocimientos metodológicos que nos sirvieron de guía para la elaboración de nuestra tesis, por ser una persona de alta calidad moral y profesional entregada a su trabajo y por conformar un excelente equipo que nos asesoró hasta el final de nuestro trabajo.

RESUMEN.

El clima organizacional se caracteriza porque revela la percepción de los empleados hacia una empresa, tal es el caso que ofrece información sobre determinados indicadores de estudio y que son fundamentales para el logro de los objetivos del puesto como de la empresa.

La presente investigación se realizó en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el departamento de León, planteándose como objetivo general: Analizar del Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el municipio de León en el segundo semestre del 2019.

Para el desarrollo del trabajo de campo se aplicó un cuestionario a los veintiún colaboradores del ministerio, mismo que contenía veintidós preguntas en escala de Likert, con este instrumento se conoció los niveles de satisfacción del personal y que tan satisfechos se sienten dentro de su puesto de trabajo.

Se determinó que la percepción del clima organizacional del personal del ministerio objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado es positiva, no así a la hora de ponderar indicador por indicador.

Se recomienda evaluar periódicamente el clima del ministerio con el fin de mejorar los indicadores desfavorables y reforzar otros y con ello sea calificado como muy favorable.

CARTA DE LIBERACION DE TESIS.

A través de la misiva, en carácter de tutor de la Investigación Monográfica titulada: "Clima Organizacional".

Con el Subtema: "Análisis del Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el municipio de León en el segundo semestre del 2019.

Presentado por:

Br. Kennette Ernesto Quintana Castillo

Br. Fausto Eliezer Pérez Novoa

Certifico que el trabajo investigativo antes citado, como requisito para optar al título de licenciado en Administración de Empresas, está enmarcado en las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, del Departamento de Administración. Este trabajo investigativo cumple los requisitos necesarios para ser presentado ante el comité académico evaluador de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Lic. Osmin Juárez Burgos.

INDICE.

Apartados

Página.

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	OBJETIVOS.	3
	Objetivo General:.....	3
	Objetivos Específicos	3
III.	MARCO TEORICO.....	4
	El clima organizacional	4
	El liderazgo.....	4
	La comunicación.....	5
	Motivación	6
	Las capacitaciones	7
	La Satisfacción laboral.....	7
	Trabajo en equipos.....	8
	Las condiciones de trabajo	8
	Los beneficios al personal	8
	Las Oportunidades o Desarrollo profesional	8
	El Clima Organizacional.....	8
	El ambiente laboral	10
	Características del Clima Organizacional	10
	Dimensiones del Clima Organizacional	12
	Funciones del clima organizacional	14
	Desvinculación	14
	Obstaculización	14
	Énfasis en la producción.....	14
	Responsabilidad	15
	Apoyo	15
	Selección basada en capacidad y desempeño	16

Tolerancia a los errores	16
Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional	16
Importancia del clima organizacional en la administración de empresas	19
Determinantes del Clima Organizacional	21
Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio	21
Resultados de un Clima Organizacional negativo	21
Elementos del clima Organizacional	22
Diferencia entre clima y cultura organizacional	23
Teoría del Clima Organizacional de Likert	24
Variables Intermedias	24
Variables finales	24
Tipos de fuerzas de Cambio	26
Resistencia al Cambio	28
Proceso de Cambio Organizacional.....	29
IV. DISEÑO METODOLOGICO	31
V. RESULTADOS Y DISCUCION.	36
Tabla No. 1 Resultados del indicador: Satisfacción	36
Tabla No. 2 Resultados del indicador: Comunicación.	38
Tabla No. 3 Resultados del indicador: Relaciones interpersonales.	40
Tabla No. 4 Resultados del indicador: Trabajo en equipo	42
Tabla No. 5 Resultados del indicador: Motivación.....	44
Tabla No. 6 Ponderación para los indicadores del clima organizacional	47
VI. CONCLUSIÓN.	49
VII. RECOMENDACIÓN.	51
VIII. BIBLIOGRAFIA.	52
ANEXOS	

I. INTRODUCCION.

El mantener un adecuado clima organizacional dentro de las empresas es un proceso continuo que busca adaptar y motivar al colaborador a determinadas competencias que exige toda empresa o institución, a través de desarrollar en las personas, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar de una forma adecuada sus funciones asignadas.

En toda empresa ya sea pública o privada hay factores o elementos que se deben estudiar para entrelazar al funcionamiento de la misma; muchos de los cuales permiten el alcance de las metas y objetivos planteados ya sea a corto, mediano y largo plazo; lo anterior conlleva el cumplimiento de la misión y visión, sin embargo, algunas veces, los factores o elementos no se logran relacionarse entre sí. (Caralo Castillo, N,D. 2000)

La presente Tesis tiene como finalidad: Analizar del Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el municipio de Leon en el segundo semestre del 2019. Para alcanzar tal fin, se identificaron las siguientes variables: Satisfacción, Comunicación, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo y Motivación.

En el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa objeto de estudio es necesario considerar lo anterior y de no ser adecuados dichas variables, tendrían efecto directamente en los empleados, tal es el caso de identificar, niveles inferiores de autoestima, mala comunicación, falta de colaboración, individualismo, inexistencia de pertenencia hacia el ministerio, deficiente comunicación y coordinación entre el personal y los mandos superiores; todo esto provocado por el desconocimiento de un estudio del clima organizacional.

Para todos es sabido que el clima organizacional, es uno de los mejores factores que permiten conocer lo que los colaboradores están pensando o percibiendo de la compañía con respecto a las múltiples variables que intervienen en el entorno organizacional.

La presente investigación fue de tipo descriptiva, aplicándose un cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos objeto de estudio, con el fin de identificar los factores del clima organizacional y con ello conocer los niveles de satisfacción del personal, además de conocer en el personal administrativo que tan satisfechos se sienten dentro de su puesto de trabajo.

La presente tesis está estructurada en base al reglamento de formas de finalización de estudios de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, capítulo VII, artículo 41 estableciendo el siguiente orden: Caratula, Resumen, Carta de autorización del Tutor, Índice, Introducción, Objetivos, Marco Teórico, Diseño metodológico, Resultados y discusión, Conclusiones, Recomendaciones y Bibliografías.

II. OBJETIVOS.

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el municipio de León en el segundo semestre del 2019.

Objetivos Específicos:

- ❖ Profundizar las variables para un estudio de Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa.
- ❖ Determinar las variables de mayor relevancia en el Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa
- ❖ Explicar el Clima Organizacional en el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

III. MARCO TEORICO.

El clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Caravelo, 2004)

El liderazgo es uno de los temas más sonados en las organizaciones, tiene gran impacto en las variables clima organizacional y satisfacción laboral, es por eso la importancia de tener líderes ya que de esta manera se genera resultado en la compañía. Como fenómeno social, el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones.

Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo. **(Ramírez Méndez & Gabriel, 2013)** Según el autor la influencia del liderazgo cubre las actividades sociales del individuo que estén relacionadas con interrelación y comportamiento dentro de las personas dentro de un equipo con objetivos comunes.

El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo, que son los resultados concretos de la acción humana. **(Bahamondes Urrutia, 2010)**

El mayor recurso que un líder tiene a su alcance es el humano. Son las personas las únicas que pueden transformar procesos en resultados, y el líder tiene que estar preocupado por alcanzar resultados con eficacia y eficiencia. **(Delgado Torres & Delgado Torres, 2003)**

La comunicación es muy importante sin este factor las empresas no podrían existir. Habitualmente desde en la psicología general y también desde la psicología de las organizaciones se toma como supuesto que “más comunicación es mejor” ya que si existe poca comunicación entre las personas, incluso cuando trabajan juntas y tienen proyectos en común, se asume que por falta de habilidades de comunicación, con frecuencia, la gente no transmite lo que piensa, y ello hace que los equipos y grupos de personas sean más eficientes, y eficaces y que la satisfacción en las relaciones personales sean menor de las que podrían ser. **(Irene, 2012)**

Es muy importante poder contar con una comunicación eficaz y eficiente en las organizaciones, hoy en día es un problema que muchas decisiones no se toman o se hacen cosas diferentes, por no haber un canal correcto de comunicación. Existen demasiados conflictos entre las personas, ya sean de directores a directores o jefes a subalternos cuando no existe una comunicación fluida, muchas veces los directores toman decisiones y no las comparten o no dan las instrucciones correctas, volviendo el clima laboral un poco tedioso.

La comunicación, comprendida como una acción final donde se comparte y se tiene en común un saber mutuo, es un pilar fundamental de la organización de la sociedad de la información y del conocimiento, como quiera que sea ella establece la utilidad verdadera de la información y del conocimiento. **(López Jimenes, 2006)**

La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial. Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que les facilita

convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilita incrementar la productividad y la competitividad. **(Darío, 2007)**

Motivación: Existen varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo, de las cuales sólo se tomaron en cuenta algunas conocidas y aceptadas. A continuación, se presenta una descripción resumida y esquemática de los principios propuestos. **(Espetia, 2006)**

Teoría de las necesidades de Maslow: Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Establece una jerarquía de cinco necesidades, así: Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales, Necesidades de seguridad: la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales; Necesidades sociales: el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Necesidades del yo: de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.) Necesidades de autorrealización: están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente. **(Espetia, 2006)**

B. Teoría de las relaciones humanas de McGregor: Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre.

La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario.

La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre. **(Espetia, 2006)**

C. Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland: Schein (1991) menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia. **(Espetia, 2006)**

D. Teoría de la motivación – higiene Formulada por Frederick Herzberg, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales **(Adair, 1992).**

Las capacitaciones: es el proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo. **(Guiñazo, 2004)** “La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo”.

La Satisfacción laboral: es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la

supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores. **(Peralta, Veloso Besio, & Constanza, 2007)**

Trabajo en equipos: permite a muchos de sus integrantes conocer con mayor rapidez, precisión y aplicados en términos prácticos, los objetivos de la empresa, las prácticas y procedimientos de trabajo. **(Adair, 1992).**

Las condiciones de trabajo; se refieren a las características que involucra su realización e integran los siguientes aspectos: ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago), tiempo (tipo de jornada, horario de trabajo, descansos), prestaciones (vacaciones, aguinaldo, utilidades, transporte, servicios médicos, uniforme), capacitación (para desempeñar el puesto, situaciones de riesgo, otras áreas), seguridad y limpieza (equipamiento requerido, limpieza y ordenamiento del área de trabajo), bienestar (instalaciones sanitarias, suministro de agua potable, custodia de bienes, lugar de descanso, comedor), incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo. **(Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009)**

Los beneficios al personal: en sus múltiples posibilidades de otorgamiento constituyen un factor importante de motivación, atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. **(Nazario, 2006)**

Las Oportunidades o Desarrollo profesional: Indudablemente, si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización. **(Gonzales Menéndez, 1998)**

El Clima Organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño

de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. **(Robbins Stephen, 1999)**

Una definición proporcionada por **Stephen Robbins** se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Por otra parte, se puede decir 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.

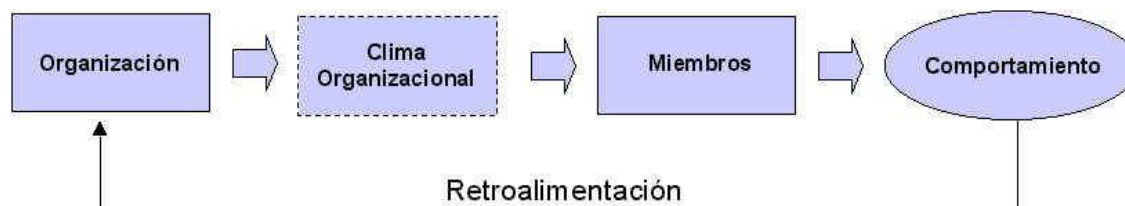
De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral **(Gonçalves, 1997)**.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.



Características del Clima Organizacional: A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- A. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- B. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- C. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- D. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

-
-
- E. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
 - F. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). **(Robbins Stephen, 1999)**

Dimensiones del Clima Organizacional:

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

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

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. **(Litwin y Stringer, 1968)**

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

A. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa

B. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso

-
- C. Actitudes hacia el contenido del puesto
 - D. Actitudes hacia la supervisión
 - E. Actitudes hacia las recompensas financieras
 - F. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
 - G. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional; Las funciones del clima organizacional son:

1. **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
2. **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
3. **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

-
-
8. **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
 9. **Estructura.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
 10. **Responsabilidad.** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
 11. **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
 12. **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
 13. **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
 14. **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

 15. **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
 16. **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
 17. **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
 18. **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

19. Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

20. Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

21. Tolerancia a los errores. La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

22. Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo. (Litwin y Stringer, 1968)

Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional: La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional:

1. Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su

conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual.

Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según **Murphy**. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico organizacional.

La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La

confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos
- b) Las creencias y actitudes anticuadas
- c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada.

Esta es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas.

Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnostico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos. **(Martinez, Luís 2001)**

Importancia del clima organizacional en la administración de empresas: La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo

componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- A.** Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- B.** Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- C.** Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene

un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general. **(García Canclini, 1995).**

Determinantes del Clima Organizacional

Los determinantes del clima organizacional son:

- A. Prestaciones
- B. Relaciones Gerente-subalterno
- C. Incentivos
- D. Participación
- E. Políticas
- F. Procedimientos
- G. Normas
- H. Seguridad
- I. Servicios
- J. Sueldos y salarios
- K. Naturaleza del trabajo
- L. Condiciones de trabajo.

Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- A. Satisfacción general de los trabajadores
- B. Mejor comunicación
- C. Positivización de las actitudes
- D. Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- E. Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

Resultados de un Clima Organizacional negativo.

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

- A. Ausentismo
- B. Accidentes de trabajo

-
- C. Pérdidas de tiempo
 - D. Quejas
 - E. Mayor tiempo extra
 - F. Calidad deficiente
 - G. Sabotajes
 - H. Demoras
 - I. Hurtos
 - J. Mayor rotación de personal
 - K. Incrementos de gastos
 - L. Interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

Elementos del clima Organizacional: Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Por lo tanto, nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- A. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- B. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- C. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- D. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- E. La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- F. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Litwin y Stringer, 1968)

Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura: Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Cultura organizacional: La cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional son en sí que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

Teoría del Clima Organizacional de Likert: La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están

orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. **(Brunet,1999)**

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones

específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. **(Hernández, Fernández y Batista, 2003).**

Cambio Organizacional

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.³⁰ Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Tipos de fuerzas de Cambio; Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

A. Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.

B. Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo, el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas; cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar es que, si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo. Se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, porque todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje. El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento, que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, esto se puede sintetizar en las siguientes frases:

- A. El Aprendizaje involucra cambios.
- B. Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- C. Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un acto reflejo.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación, del cual como ya se dijo, en un principio las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe considerar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Resistencia al Cambio

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, buscan una forma de defenderse de lo desconocido, que consiste en aferrarse de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

Realmente, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo, es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que, como idea central, se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que, sin capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, resulta mucho más dificultoso y hasta puede tener una gran probabilidad de fracaso.

Singularidad en el Proceso de Cambio: Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

Proceso de Cambio Organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recoger estos nuevos valores.

A. Descongelar implica tornar obvia la necesidad de cambio tanto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.

B. El cambio implica incorporar un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el correr de este proceso, el agente de cambio alimentará a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se irán identificando con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos en la medida que percibieren su eficacia en el desempeño.

C. Re congelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma.

Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel, El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- A.** Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- B.** Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- C.** Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.

Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o el desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de coste (**Litwin y Stringer, 1968**)

IV. DISEÑO METODOLOGICO.

Tipo de investigación: El tipo de investigación enmarcado en el presente trabajo es de carácter descriptivo porque se están estudiando aspectos que presenta el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa, el estudio es no experimental porque no se manipularan variables, es de corte transversal porque se recolectan los datos en un espacio dimensional definido y está basada en un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas así mismo es una investigación aplicada ya que se aborda una situación real.

Área de estudio: Área administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

Población: La población está constituida por todos los trabajadores del área administrativos del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

Tipos de muestreo y muestra: No se aplicó ningún tipo de muestreo se utilizó la técnica del Censo por ser una muestra relativamente pequeña y tener acceso disponible de la muestra se seleccionaron 21 colaboradores.

Fuentes de información: La información se obtuvo de dos tipos de fuentes:

Fuentes primarias: Proporcionada por los trabajadores del área administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

Fuentes secundarias: Las constituyen libros, internet información que permitió la formación del base teórico a desarrollar la investigación.

Material y método de recopilación de la información:

El método es de orden deductivo puesto que va de lo general a lo particular, el instrumento que se aplicó para recolectar la información fue el cuestionario.

Procesamiento y Análisis de los datos: En esta fase se elabora el procesamiento de los datos, en los cuales se introducirá toda la información necesaria para llegar a las conclusiones.

Para analizar los resultados del cuestionario se utilizó para algunas temáticas puntuales el Excel con el propósito de almacenar, ordenar y procesar los datos y

así obtener los resultados necesarios, en Microsoft Word se procesará todo el documento.

Interpretación de las tablas:

Para obtener una calificación se realizó multiplicando el valor asignado a la opción de respuesta, en este caso “Siempre” (5) por las respuestas 18, obteniéndose una puntuación de 90. La columna de sumatoria, es sumar la calificación obtenida en cada una de las escalas, la n es la cantidad de sujetos de estudio y \bar{X} se obtiene de dividir la sumatoria de las calificaciones entre el número de sujetos de estudio. En las escalas de Likert se utiliza la sencilla fórmula de PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de sujetos), para el primer caso se tiene: $(102 / 21 = 4.86)$.

La sumatoria del indicador se refiere al promedio obtenido en cada pregunta, el punteo máximo se refiere a multiplicar 5 (cantidad máxima) por el número de preguntas de que consta el indicador ($5 \times 3 = 15$) el peso asignado es lo que el investigador le asignó, que en este caso fueron 20% a cada indicador, y por último el % de evaluación del indicador se obtiene de realizar operación “regla de 3”, quedando de la siguiente forma:

Fórmula: Sumatoria indicador X Peso asignado / Punteo máximo

Desarrollo de fórmula: $14.71 * 20\% / 15 = 19.62$

La anterior interpretación se desarrolló tomando como base los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Presentación de los resultados: Las conclusiones, basadas en los resultados del análisis, deben generar confianza entre los usuarios, al basarse en datos y elementos reales.

Criterios de selección.

Criterios de inclusión del estudio.

- A. Ser trabajador del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.
- B. Estar laborando en el área administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

Criterios de exclusión del estudio.

- A. No ser trabajador del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.
- B. No estar laborando en el área administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

Sesgos del estudio.

Posibles sesgos del estudio

- A. Falta de interés por parte de los colaboradores.
- B. Desconfianza personal de los colaboradores del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa.

Control de sesgos.

- A. Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.
- B. Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento **(cuestionario)** para así no obtener datos nulos.
- C. Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.

D. Persuadir de manera respetuosa a los colaboradores para que respondan el instrumento.

Consideraciones éticas.

Tomando en cuenta las consideraciones éticas en el procedimiento de la recolección de la información vital para cumplir el objeto de estudio son:

- A. Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores del del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ya que son nuestra fuente de información primaria.
- B. Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.

Operacionalización de variables: Basándonos tanto en el planteamiento del problema como en los objetivos a cumplir, se procedió a definir y a operacionalizar las variables de la siguiente forma:

Variable	Definición	Valores
1. Satisfacción.	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. (Guiñazo, 2004)	<ul style="list-style-type: none">➤ Para nada de acuerdo.➤ En desacuerdo.➤ Neutro.➤ De acuerdo.➤ Muy acuerdo.

<p>2. Comunicación.</p>	<p>La comunicación, comprendida como una acción final donde se comparte y se tiene en común un saber mutuo, es un pilar fundamental de la organización de la sociedad de la información y del conocimiento, como quiera que es ella que establece la utilidad verdadera de la información y del conocimiento.. (Contreras Padilla,2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para nada de acuerdo. ➤ En desacuerdo. ➤ Neutro. ➤ De acuerdo. ➤ Muy acuerdo.
<p>3.Relaciones Interpersonales.</p>	<p>Es una actividad diaria de todas las personas. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. (Adair, 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para nada de acuerdo. ➤ En desacuerdo. ➤ Neutro. ➤ De acuerdo. ➤ Muy acuerdo.
<p>4. Trabajo en equipo.</p>	<p>Permite a muchos de sus integrantes conocer con mayor rapidez, precisión y aplicados en términos prácticos, los objetivos de la empresa, las prácticas y procedimientos de trabajo. (Adair, 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para nada de acuerdo. ➤ En desacuerdo. ➤ Neutro. ➤ De acuerdo. ➤ Muy acuerdo.
<p>5. Motivación.</p>	<p>Es la capacidad que tiene una organización o empresa para mantener una actitud positiva en sus empleados. (Adair, 1992).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para nada de acuerdo. ➤ En desacuerdo. ➤ Neutro. ➤ De acuerdo. ➤ Muy acuerdo.

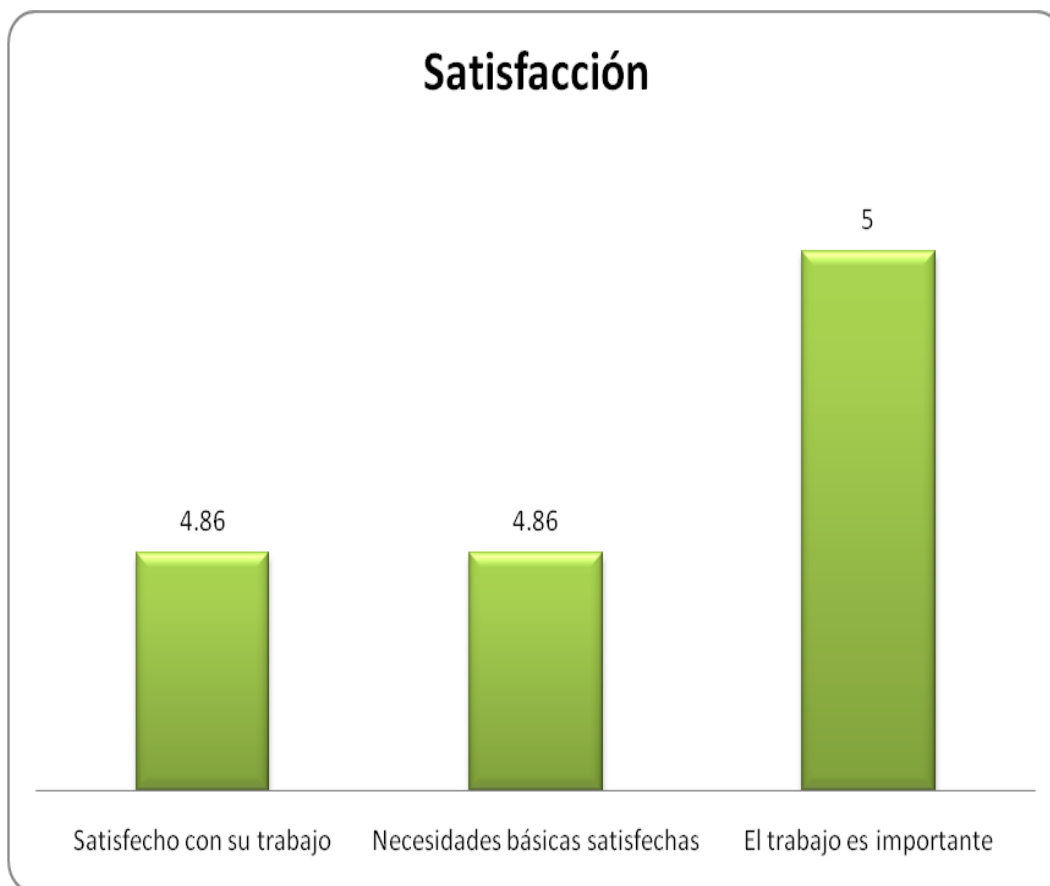
V. RESULTADOS Y DISCUSION.

A continuación, se presentan las tablas y gráficas resultado del cuestionario aplicado al personal del ministerio objeto de estudio.

Tabla No. 1 Resultados del indicador: Satisfacción

Indicador	Ítem	Siempre	Casi	Algunas	Muy	Nunca	Σ	n	\bar{X}
		5	4	veces	pocas	veces	(a)	(b)	©
Satisfacción	1	18	3	0	0	0	102	21	4.86
		90	12	0	0	0			
	2	18	3	0	0	0	102	21	4.86
		90	12	0	0	0			
	3	21	0	0	0	0	105	21	5.00
		105	0	0	0	0			
Sumatoria indicador									
Base de datos: 21 Colaboradores							Satisfacción:		14.71
Fuente: Preguntas 1 a la 3, anexo							Punteo máximo:		15
No.1.							Peso asignado:		20
							% de evaluación del		19.62
							indicador:		

Gráfica No. 1



Los resultados de la tabla y gráfica No.1 están sobre la escala muy favorable ya que se encuentran en un 19.62%; esto aunado a la valoración cualitativa que realizaron los sujetos de estudio en las preguntas realizadas ya que fueron promediadas como “siempre”; por lo que se refleja que los colaboradores se sienten satisfechos con su trabajo, y el ministerio cubre sus necesidades básicas y el trabajo lo consideran muy importante.

Fuente: Tabla No. 1

Tabla No. 2 Resultados del indicador: Comunicación.

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1	Σ (a)	n (b)	\bar{X} ©
Comunicación	4	1	3	4	8	5			
		5	12	12	16	5	50	21	2.38
	5	1	1	3	15	1			
		5	4	9	30	1	49	21	2.33
	6	1	1	1	18	0			
		5	4	3	36	0	48	21	2.29
	7	2	0	1	1	17			
	10	0	3	2	17	32	21	1.52	
	8	0	1	3	17	0			
		0	4	9	34	0	47	21	2.24
	9	1	0	20	0	0			
		5	0	60	0	0	65	21	3.10

Base de datos: 21 Colaboradores.

Promedio indicador	
Comunicación:	13.86
Punteo máximo:	30
Peso asignado:	20
% de evaluación del indicador:	9.24



Gráfica No. 2

Con la tabla No. 2 y su respectiva gráfica se obtuvieron los resultados del indicador “comunicación” mismos que se consideran desfavorables; en donde los sujetos de estudio consideran que algunas veces hay adecuada comunicación en los distintos niveles del ministerio, de igual forma catalogaron la información clara y el alentar a compartir, mientras que la confianza la ponderaron como “muy pocas veces”; únicamente la comunicación la consideran abierta casi siempre.

Fuente: Tabla No. 2

Tabla No. 3 Resultados del indicador: Relaciones interpersonales.

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Σ	n	\bar{X}
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Relaciones interpersonales	10	21	0	0	0	0			
		105	0	0	0	0	105	21	5.00
	11	1	2	17	1	0			
		5	8	51	2	0	66	21	3.14
	12	0	1	1	19	0			
	0	4	3	38	0	45	21	2.14	
	13	3	0	17	1	0			
		15	0	51	2	0	68	21	3.24

Promedio indicador Relaciones interpersonales: 13.52

Base de datos: 21

Colaboradores

Fuente: Preguntas 10 a la 13,

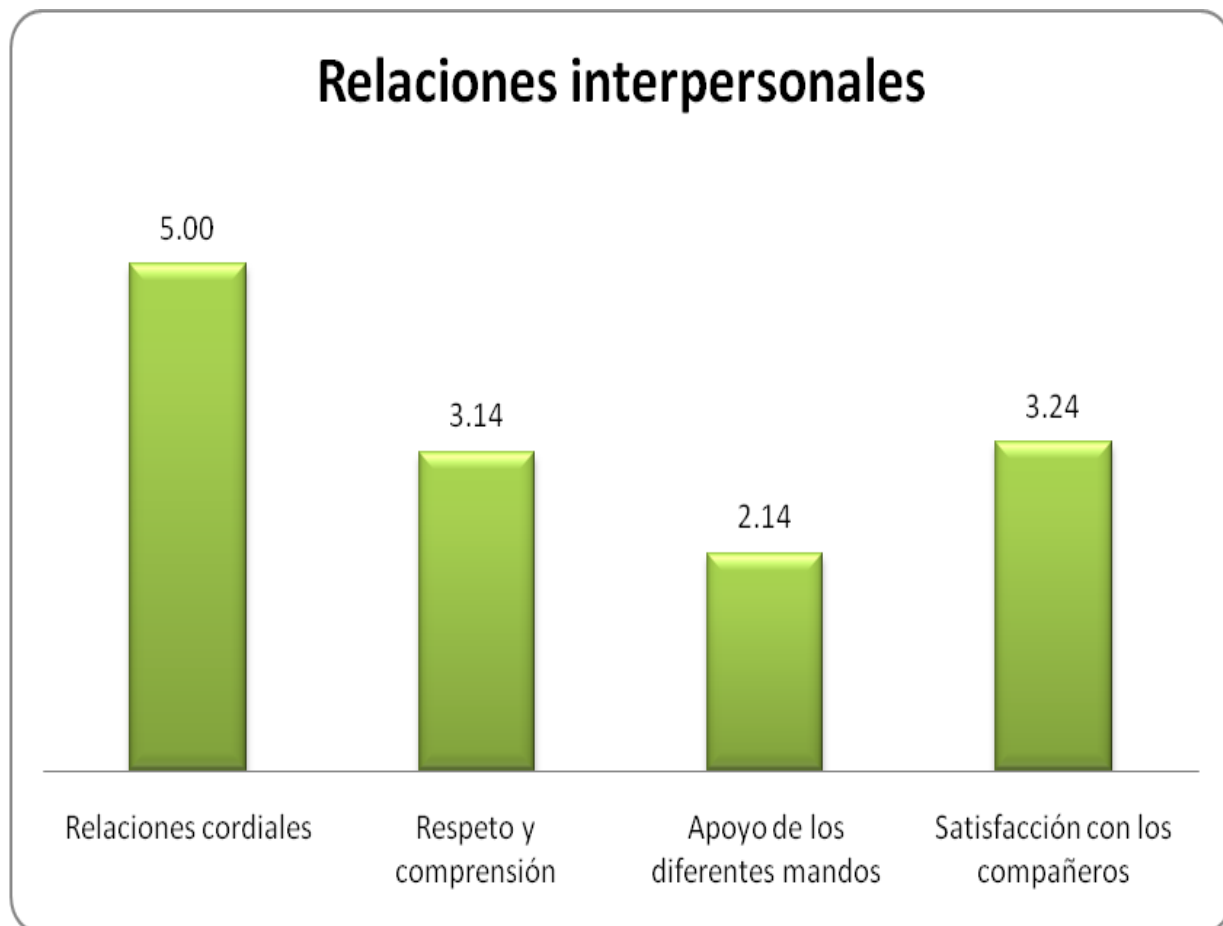
Punteo máximo: 20

Peso asignado: 20

% de evaluación del 13.52

indicador:

Gráfica No. 3



Con la tabla y la gráfica se obtuvieron resultados favorables con relación al indicador “relaciones interpersonales” obteniéndose opiniones que las relaciones con los compañeros son cordiales, que casi siempre existe respeto y comprensión en el desarrollo del trabajo y la satisfacción con los compañeros y opinaron que algunas veces existe apoyo de los diferentes mandos.

Fuente: Tabla No. 3

Tabla No. 4 Resultados del indicador: Trabajo en equipo

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Σ	n	\bar{X}
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Trabajo en equipo	14	1	0	2	17	1	46	21	2.19
		5	0	6	34	1			
	15	21	0	0	0	0	105	21	5.00
		105	0	0	0	0			
	16	1	2	10	7	1	58	21	2.76
5		8	30	14	1				
17	5	0	3	13	0	60	21	2.86	
	25	0	9	26	0				

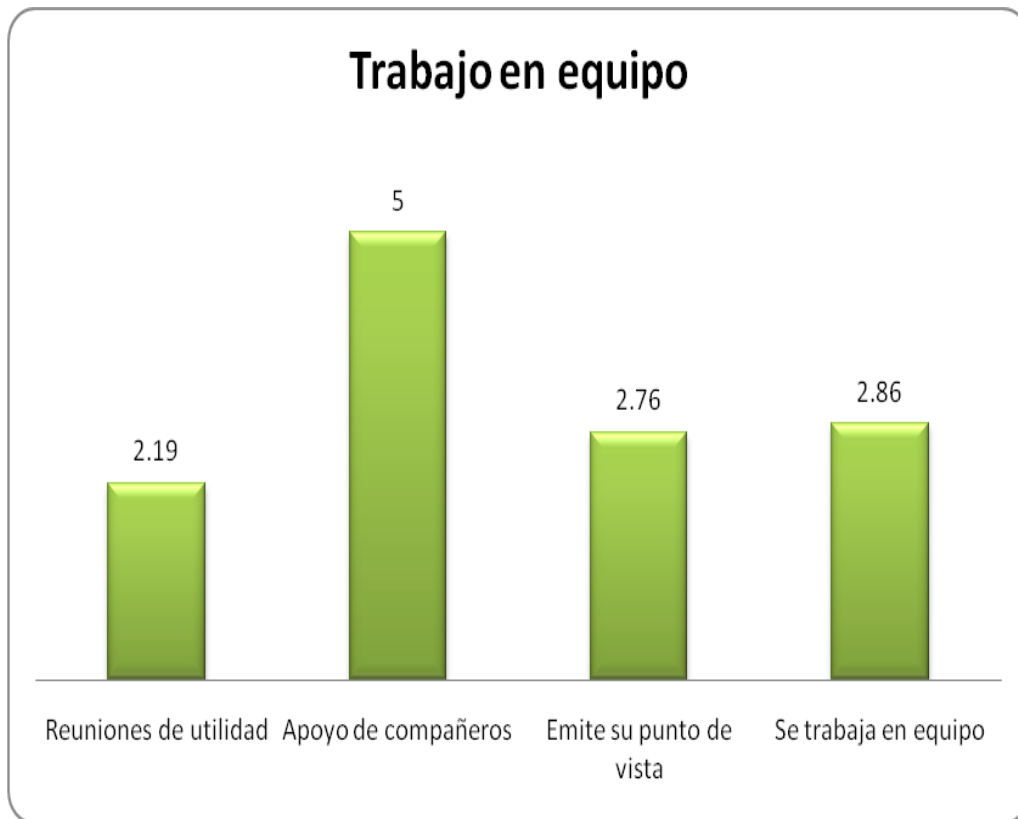
Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Preguntas 14 a la 17, anexo

No. 1.

Promedio indicador Trabajo en equipo:	12.81
Punteo máximo:	20
Peso asignado:	20
% de evaluación del indicador:	12.81

Gráfica No. 4



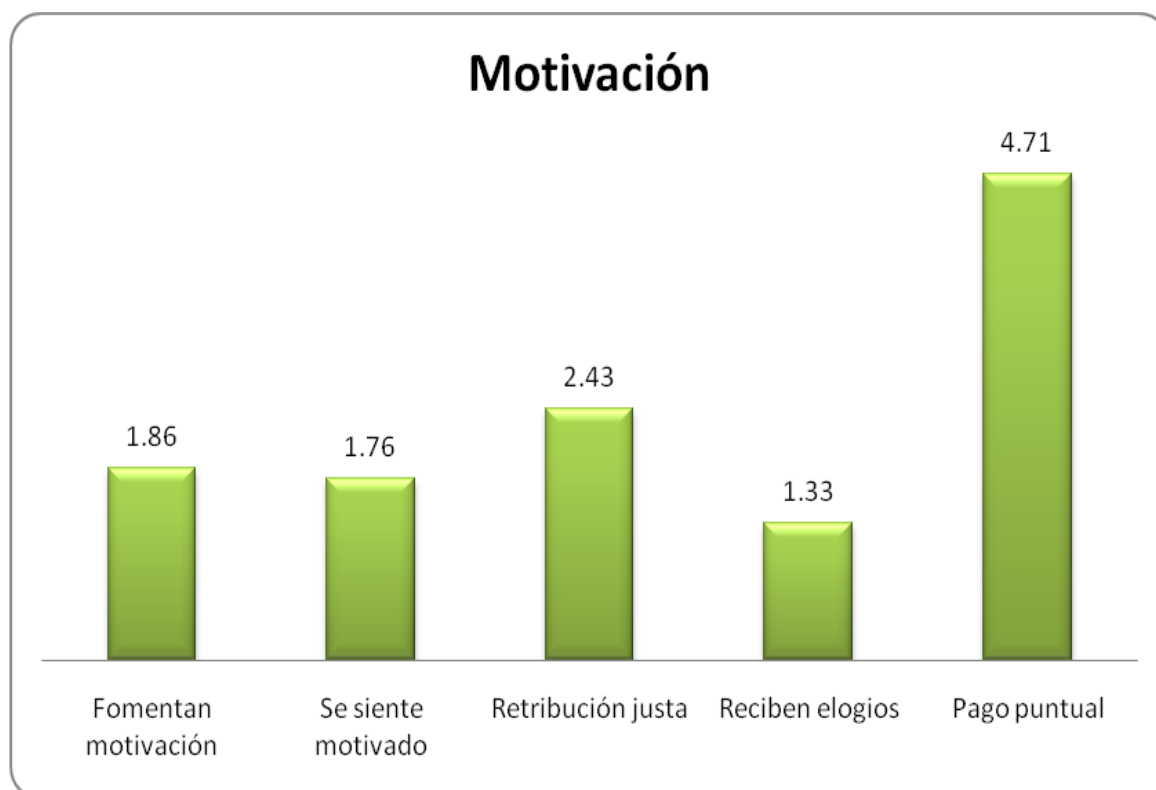
Los resultados obtenidos relacionados con el indicador “trabajo en equipo” lo ponderan como “favorable”, siendo el apoyo entre compañeros el porcentaje más alto, mientras que el resto de ítems fueron calificados como “algunas veces” en este caso lo relacionado a emitir su punto de vista sin temor, que las reuniones son de utilidad y por último el trabajar en equipo; considerándose esto fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales dentro del ministerio.

Fuente: Tabla No. 4

Tabla No. 5 Resultados del indicador: Motivación

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas veces 3	Muy pocas veces 2	Nunca 1	Σ (a)	n (b)	\bar{X} ©
Motivación	18	0	0	0	18	3			
		0	0	0	36	3	39	21	1.86
	19	0	0	2	12	7			
		0	0	6	24	7	37	21	1.76
	20	1	2	9	2	7			
		5	8	27	4	7	51	21	2.43
21	0	0	0	7	14				
	0	0	0	14	14	28	21	1.33	
22	17	2	2	0	0				
	85	8	6	0	0	99	21	4.71	
Promedio indicador									12.10
Motivación:									
Punteo máximo:									25
Peso asignado:									20
% de evaluación del indicador:									9.68

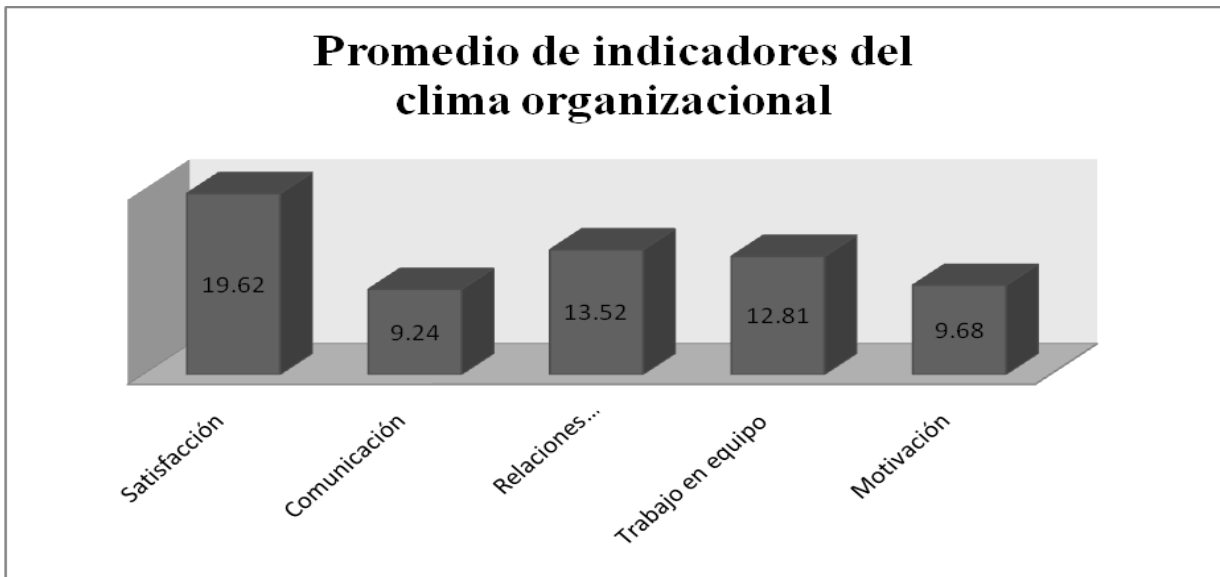
Base de datos: 21 Colaboradores



Gráfica No. 5

El análisis de este último indicador de estudio “motivación” refleja resultados variados ya que los sujetos de estudio opinaron que en el ministerio no se realizan actividades de motivación que fomentan las relaciones entre empleados, la retribución no la consideran justa, lo que si fue calificado como siempre es que los sueldos son pagados puntualmente, y el de menor porcentaje es el de no reciben elogios por parte de su jefe inmediato al ^{realizar} adecuadamente su trabajo.

Fuente: Tabla No. 5



Gráfica No. 6

Base de datos: 21 Colaboradores

Fuente: Tablas de la 1 a la 5.

Esta gráfica de los datos generales muestra que todos indicadores de estudio resultan con una evaluación distinta. Llamando la atención que los indicadores que se concentran en el personal fueron calificados como “favorables” mientras que la comunicación y la motivación que ejerce los mandos altos sobre el personal fueron calificados como “desfavorables” y el que mayor puntaje obtuvo fue la satisfacción, opinando que les gusta el trabajo porque cubre sus necesidades básicas y para ellos el trabajo es importante.

Con dicho análisis se observa que existe una percepción favorable del clima organizacional ya que los indicadores fueron promediados y obtienen una calificación de 12.98, y para este rango se especifica que: las actividades son generalmente favorables y la mayor parte del recurso humano se siente responsable y satisfecho con las relaciones interpersonales que prevalece en el ministerio, la comunicación se práctica, las relaciones interpersonales están fortalecidas, se fomenta el trabajo en equipo y se motiva al personal.

Enseguida se presenta como fueron ponderados cada uno de los indicadores:

Tabla No. 6 Ponderación para los indicadores del clima organizacional

Valoración cualitativa	Valoración cualitativa/Explicación	Resultados del trabajo de campo para la ponderación del indicador de estudio
4 – 5	<p style="text-align: center;">Muy desfavorable</p> <p>El clima organizacional es muy desfavorable, ya que existe insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a sus tareas, compañeros, además mala comunicación, malas relaciones interpersonales, prevalece la desconfianza, no se trabaja en equipo y no se motiva al personal.</p>	*Ningún indicador fue ponderado como “Muy desfavorable”
6 – 10	<p style="text-align: center;">Desfavorable</p> <p>El clima organizacional es desfavorable, la gerencia tiene poca confianza en su personal, muchas veces los empleados sienten insatisfacción en su puesto de trabajo, la comunicación pocas veces se utiliza, las decisiones se toman en los niveles altos, existe poco trabajo en equipo y se motiva poco al personal.</p>	Comunicación Motivación
11 – 15	<p style="text-align: center;">Favorable</p> <p>El clima organizacional se considera favorable ya que las actividades son generalmente favorables y la mayor parte del recurso humano se siente responsable y satisfecho con las relaciones interpersonales que prevalece en el ministerio, la comunicación se práctica, las relaciones interpersonales están fortalecidas, se fomenta el trabajo en equipo y se motiva al personal.</p>	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo

16 – 20	<p style="text-align: center;">Muy favorable</p> <p>El clima organizacional se considera muy favorable cuando existe plena confianza en el personal, los procesos de decisión se determinan en todos los niveles del ministerio, los colaboradores se sienten satisfechos, la comunicación se práctica en alto grado, las relaciones interpersonales están arraigadas en todos los niveles, existe una relación de amistad y confianza entre colaboradores y jefes, se trabaja en equipo y existe mucha motivación.</p>	Satisfacción
---------	--	--------------

La tabla muestra la ponderación otorgada a cada indicador, calificándose como desfavorable (comunicación y motivación) favorable lo relacionado a relaciones interpersonales y trabajo en equipo y muy favorable la satisfacción; todo esto calificada como la percepción que tienen los colaboradores del ministerio.

VI. CONCLUSIÓN.

En función al tema monográfico investigado y a los objetivos planteados se determinó lo siguiente:

Se determinó que el clima organizacional del personal del área administrativa del Ministerio objeto de estudio, es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre cada uno de los indicadores estudiados al ser promediado es positiva, no así a la hora de ponderar indicador por indicador que se tienen resultado desde desfavorable hasta muy favorable.

Se concluye que los trabajadores del ministerio están satisfechos con su puesto de trabajo ya que cubre las necesidades básicas y opinan que el trabajo es muy importante, estos elementos influyen muy favorablemente en la satisfacción de los empleados del ministerio.

Se determinó que la comunicación que practican los empleados del área administrativa del ministerio objeto de estudio es desfavorable, ya que algunas veces se comunican y la información no es clara, no existe confianza entre los colaboradores, y la empresa no alienta a todos los colaboradores a compartir y consideran que casi siempre es abierta la comunicación para la ejecución correcta de cada una de sus tareas.

Las relaciones interpersonales de los colaboradores personal del área administrativa del ministerio se desarrollan de una manera favorable, ya que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y casi siempre hay respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros no así de los diferentes mandos y existe una satisfacción con los compañeros de trabajo.

En el ministerio objeto de estudio se lleva de manera favorable el trabajo en equipo porque existe apoyo entre los compañeros para realizar el trabajo y algunas veces resultan de utilidad las reuniones y poder emitir su punto de vista sin temor a ser amonestados y trabajan juntos para resolver situaciones que se presenten en la ejecución del trabajo, todo esto conlleva al logro de los objetivos del ministerio.

Se comprobó que la motivación del personal del ministerio es desfavorable ya que muy pocas veces se fomenta la motivación y elogian por la ejecución de las tareas designadas, casi siempre consideran que la retribución es justa, y le otorgan un siempre con relación al pago puntual.

VII. RECOMENDACIÓN.

Con base en las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

Evaluar periódicamente el clima del ministerio con el fin de mejorar los indicadores desfavorables y reforzar otros y con ello sea calificado como muy favorable.

Promover programas de manera trimestral que persigan la satisfacción de los empleados y que los motiven a realizar de mejor forma las tareas de cada uno de los puestos de trabajo que ejecutan.

Establecer reuniones mensuales con el fin que cada colaborador de a conocer sus sugerencias a sus jefes inmediatos, además de manifestar su sentir con los compañeros de trabajo, asimismo mejorar los canales de comunicación, estableciendo los correos electrónicos, memorándums y de manera verbal informar aquellas situaciones inmediatas; todo esto permite fomentar un sistema de comunicación abierto.

Practicar las relaciones interpersonales que manejan ya que es favorable para la convivencia entre los empleados del ministerio, de igual forma para que las relaciones sean muy favorables se recomienda practicar reuniones informarles como lo son encuentros deportivos, almuerzos y otros afines a la naturaleza del ministerio y esto permite mejorar las relaciones entre todos los colaboradores.

Programar bimensualmente normas de convivencia con actividades que permitan fortalecer la motivación y fomentar el trabajo en equipo y compañerismo, por otro lado, implementar las felicitaciones por la realización de manera efectiva de un trabajo así también en la fecha del cumpleaños para que los colaboradores se sientan parte del ministerio.

Establecer actividades para motivar a los colaboradores y estas permitan mantener y reforzar el bienestar laboral, además implementar reconocimientos de logros individuales y en equipo, con el fin lograr actitudes positivas en la ejecución de las tareas designadas.

VIII. BIBLIOGRAFIA.

- A. LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Universum. Revista de Humanidades y ciencias sociales*, 43-58. Abrajan Castro, M., Contreras Padilla, J., & Montoya Ramírez, S. (2009).
- B. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 105-118. Armenteros, & Sánchez, G. (2015).
- C. Generalidades del clima organizacional. *Sistemas de información científica. Red de revistas científicas de América latina, el Caribe, España y Portugal*, 455-457. Bahamondes Urrutia, J. (2010).
- D. El perfil de un líder. Bautista, R. C. (2009).
- E. Aprender a motivar. Barcelona: Paidós Ibérica. Caballero Rodríguez, K. (2002).
- F. Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Ensayo de administración. Darío, P. Q.* (Julio- agosto de 2007).
- G. Administración de Recursos humanos. México: Pearson. Espetia, C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada).
- H. *Revistas de Ciencias administrativas y sociales INNOVAR*, 7-32. Gasalla, J. (2007). *La dirección y Desarrollo de personas*. Marcelona: Ediciones Graficas el Rey. Gonzales Menéndez, M. (1998).

ANEXOS.

FORMATO DE ENCUESTA.

Somos egresados de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – LEÓN) y estamos realizando una encuesta con el fin de recopilar información que nos permita Analizar el Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa ubicada en el municipio de León en el segundo semestre del 2019

Con la finalidad de realizar una Investigación Monográfica por lo que solicito su colaboración en el llenado de dicho instrumento.

I. Ponderación:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

II. Elemento de estudio: Clima organizacional

Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Satisfacción	1. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
	2. ¿Considera que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?					

	3. ¿Cree que su trabajo es importante para el ministerio?					
Comunicación	4. ¿A su criterio, considera que la forma de comunicación dentro del ministerio es la adecuada?					
	5. ¿Según su criterio la comunicación que existe entre los distintos mandos es buena?					
	6. ¿El ministerio proporciona información necesaria y clara para la realización de sus tareas en su puesto de trabajo?					
	7. ¿Existe la suficiente confianza para dar a conocer un problema laboral?					
	8. ¿El ministerio generalmente alienta a compartir el conocimiento/experiencia con los demás?					

	9. ¿El proceso de comunicación es abierto entre compañeros y jefaturas?					
Relaciones interpersonales	10. ¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales?					

		11. ¿Según su criterio, el personal del ministerio se respeta y comprenden en el desarrollo de sus actividades diarias?						
		12. ¿El personal de los diferentes mandos se apoyan en la ejecución de las tareas cuando es necesario?						
		13. ¿Se siente bien con la calidad de servicio y respuesta que recibe de parte de sus compañeros de trabajo?						
Trabajo equipo	en	14. ¿Las reuniones de trabajo resultan de mucha utilidad para realizar el trabajo asignado?						
		15. ¿Cree que puede contar con sus compañeros de trabajo cuando necesita realizar tareas que necesiten apoyo?						
		16. ¿Considera que puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga al de otros compañeros de trabajo?						
		17. ¿En este ministerio se considera que con frecuencia se trabaja en equipo?						

Motivación	18. ¿La empresa realiza actividades de motivación que fomentan las relaciones humanas entre los empleados?					
	19. ¿Se siente motivado por los resultados que logra en su puesto de trabajo?					
	20. ¿La retribución que recibe es justa de acuerdo a las actividades que realiza?					
	21. ¿Cuándo realiza de manera adecuada su trabajo, reciben algún elogio de parte de su jefe inmediato?					
	22. ¿El ministerio cumple con sus pagos de sueldos puntualmente?					

¡Agradecido con el tiempo brindado!