



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Comunicaciones Corporativas  
Trabajo Final de Concentración

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO,  
SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS MIEMBROS DE LA  
EMPRESA COMPUJEIS26**

**Alumnos:**

Andrea Orozco

Alexandra Piñero

**Tutor:**

Genevieve Saint-Surin

Caracas, enero de 2023

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por mantenernos con vida, salud y motivación para realizar nuestro trabajo final de concentración. Por guiarnos en este camino lleno de aprendizajes, conocimientos y hallazgos que nos ayudarán a seguir creciendo a lo largo de nuestra carrera universitaria y también en nuestras labores profesionales.

A nuestros padres y familiares por ser un apoyo incondicional y una fuente de motivación constante en el desarrollo de la carrera. También por ser quienes nos han dado la oportunidad de estudiar en tan importante casa de estudio, como lo es la Universidad Católica Andrés Bello. Sin ustedes, no seríamos lo que somos hoy en día. Gracias por su apoyo incondicional, por su amor y por su paciencia.

A nuestra tutora, la profesora Genevieve Saint-Surin, quien fue nuestra guía y apoyo durante este proceso. Gracias por sus enseñanzas, por su paciencia, sus correcciones y por su acompañamiento en este proceso.

Igualmente, queremos agradecer a la profesora Marcela Ojeda, por aportar a nuestra investigación y guiarnos académicamente.

Del mismo modo, retribuimos el apoyo del equipo de *Compujeis26*, en especial a Carmen Pérez, propietaria de la empresa; quien nos dio la oportunidad de realizar nuestro proyecto para su organización. A su vez, queremos agradecer a los empleados por su amabilidad y profesionalismo durante el transcurso de la investigación. ¡Mil gracias!

Finalmente, damos las gracias a todas aquellas personas que nos apoyaron durante el proceso; amigos y demás profesores.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>pp.</b>
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	11
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>
1.1 El problema	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación	16
1.4 Delimitación de la investigación	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>20</b>
2.1 Descripción de la empresa	20
2.2 Historia	20
2.3 Filosofía corporativa	21
2.3.1 Misión	21
2.3.2 Visión	21
2.3.3 Valores	21

2.4 Estructura	22
2.5 Entorno	22
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
3.1 Antecedentes de la investigación.	23
3.2 Marco conceptual	27
3.2.1 La organización	27
3.2.2 Comportamiento organizacional	28
3.2.3 Cultura organizacional	29
3.2.4 Percepción organizacional	30
3.3 Clima organizacional	31
3.3.1 Características del clima organizacional	32
3.3.2 Determinantes del clima organizacional	33
3.3.3 Dimensiones del clima organizacional	34
3.3.4 Teorías del clima organizacional	36
3.3.5 Diagnóstico de clima organizacional	39
3.4 Liderazgo organizacional	39
3.4.1 Estilos de liderazgo	40
3.5 Desempeño laboral	42
3.5.1 Dimensiones del desempeño laboral	43
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>45</b>
4.1 Modalidad de la investigación	45
4.2 Enfoque y tipo de investigación	45
4.2.1 Enfoque de investigación	45

4.2.2 Tipo de investigación	46
4.3 Diseño de investigación	46
4.4 Variables de investigación	47
4.4.1 Definición conceptual	47
4.4.2 Definición operacional	49
4.5 Unidad de Análisis y Población	53
4.6 Diseño Muestral	53
4.7 Técnica e Instrumentos de Recolección de datos	53
4.7.1 Técnica de Recolección de datos	53
4.7.2 Descripción y diseño del Instrumento	54
4.8 Validación del Instrumento	54
4.9 Procedimiento	55
<b>CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>56</b>
5.1 Presentación de resultados	56
5.2 Discusión de resultados	73
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
6.1 Conclusiones	81
6.2 Recomendaciones	82
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO A. INSTRUMENTO</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO B. VALIDACIÓN</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

<b>Tabla No 1.</b> Conceptualización de variables	47
<b>Tabla No 2.</b> Operacionalización de Variable N°1	50
<b>Tabla No 3.</b> Operacionalización de Variable N°2	51
<b>Tabla No 4.</b> Operacionalización de Variable N°3	52

### GRÁFICOS

Figura 1. Organigrama de la empresa <i>Compujeis26, C.A</i>	22
Figura 2. Estructura organizacional. Gráfico circular: ítem N°1	56
Figura 3. Comunicación organizacional. Gráfico de barras: ítem N°2	57
Figura 4. Comunicación organizacional. Gráfico circular: ítem N°3	57
Figura 5. Toma de decisiones. Gráfico circular: ítem N°4	58
Figura 6. Métodos de mando. Gráfico circular: ítem N°5	59
Figura 7. Métodos de mando. Gráfico circular: ítem N°6	59

Figura 8. Clima autoritario. Gráfico circular: ítem N°7	60
Figura 9. Clima autoritario. Gráfico circular: ítem N°8	61
Figura 10. Clima autoritario. Gráfico circular: ítem N°9	61
Figura 11. Clima participativo. Gráfico circular: ítem N°10	62
Figura 12. Clima participativo. Gráfico circular: ítem N°11	63
Figura 13. Clima participativo. Gráfico circular: ítem N°12	63
Figura 14. Liderazgo autocrático. Gráfico circular: ítem N°13	64
Figura 15. Liderazgo democrático. Gráfico circular: ítem N°14	65
Figura 16. Liderazgo democrático. Gráfico circular: ítem N°15	65
Figura 17. Liderazgo laissez-faire. Gráfico circular: ítem N°16	66
Figura 18. Liderazgo transformacional. Gráfico circular: ítem N°17	67
Figura 19. Liderazgo transformacional. Gráfico circular: ítem N°18	67
Figura 20. Liderazgo transaccional. Gráfico circular: ítem N°19	68
Figura 21. Evaluación del liderazgo del presidente de <i>Compujeis26</i> . Gráfico de barras: ítem N°20	69
Figura 22. Evaluación del liderazgo de la vicepresidenta de <i>Compujeis26</i> .	

Gráfico de barras: ítem N°20	69
Figura 23. Esfuerzo y responsabilidad. Gráfico circular: ítem N°21	70
Figura 24. Iniciativa y creatividad. Gráfico de barras: ítem N°22	71
Figura 25. Iniciativa y creatividad. Gráfico circular: ítem N°23	71
Figura 26. Iniciativa y creatividad. Gráfico circular: ítem N°24	72
Figura 27. Planeación y organización. Gráfico circular: ítem N°2	73

## RESUMEN

El presente trabajo se plantea como objetivo general “analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela”. El trabajo de indagación corresponde a un análisis de clima organizacional con un enfoque de investigación de tipo cuantitativo. La población es de carácter censal y se empleó como único instrumento de investigación una encuesta a los colaboradores de la empresa *Compujeis26*. Los resultados obtenidos por la investigación, en la que se evaluaron las variables de clima organizacional, liderazgo organizacional y desempeño laboral, arrojan que la empresa cuenta con un clima organizacional participativo abierto, de tipo consultivo; un liderazgo formado por dos líderes, cuyos estilos de liderazgo son *laissez-faire* y democrático, respectivamente, y un buen desempeño laboral, en el que los trabajadores son responsables, muestran iniciativa y buena organización. Sin embargo, a través de la investigación se determinó que existe una disyuntiva entre los estilos de liderazgo empleados por la Directiva General y que debido a que el presidente emplea un estilo *laissez-faire*, se considera como un supervisor ausente, por ende, la vicepresidenta, con un estilo de liderazgo democrático, es quien se percibe como la autoridad clara en la organización y sobre quien recae la toma de decisiones y el liderazgo de la empresa.

Palabras clave: *clima organizacional, liderazgo organizacional, desempeño laboral.*

## ABSTRACT

The general objective of this work is "to analyze the influence of organizational climate and leadership on the work performance of the members of the company *Compujeis26*, located in Caracas, Venezuela". The research work corresponds to an analysis of organizational climate with a quantitative research approach. The population is of a census nature and the only research instrument used was a survey of the employees of the *Compujeis26* company. The results obtained by the research, in which the variables of organizational climate, organizational leadership and work performance were evaluated, show that the company has an open participatory organizational climate, of a consultative type; a leadership formed by two leaders, whose leadership styles are laissez-faire and democratic, respectively, and a good work performance, in which workers are responsible, show initiative and good organization. However, through the research it was determined that there is a disjunctive between the leadership styles used by the General Management and that because the president uses a laissez-faire style, he is considered as an absent supervisor, therefore, the vice-president, with a democratic leadership style, is the one who is perceived as the clear authority in the organization and on whom the decision making and leadership of the company falls.

*Key words: organizational climate, organizational leadership, work performance.*

## INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial existen diversos factores que influyen de manera significativa en el desempeño laboral de una empresa, siendo dos de esos factores el clima y el liderazgo organizacional. Actualmente, el papel de los líderes en las compañías es entendido como un elemento clave y fundamental para el logro de los objetivos organizacionales; los líderes tienen la tarea de intervenir en la motivación, eficacia y satisfacción de las necesidades de los miembros de una empresa.

Sin embargo, dentro de una organización, tanto el liderazgo como el clima organizacional inciden en las percepciones de los trabajadores acerca de cómo es el ambiente laboral, las formas de actuar, etc. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se hace evidente que para el logro de un buen desempeño laboral es necesario que exista un adecuado clima organizacional y un liderazgo empresarial sólido, manejado por líderes que guíen a los trabajadores al logro de objetivos.

Motivado por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo “analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela”, partiendo de la descripción de la percepción del clima organizacional, la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral y la evaluación del desempeño laboral de los miembros de la compañía. Para ello, la investigación se divide en seis capítulos que son los siguientes:

- Capítulo I: en este primer apartado, se despliega el planteamiento del problema y se establece el objetivo general y tres objetivos específicos orientados al estudio de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela. Además, se presentan las interrogantes de la investigación, la justificación y la delimitación de la investigación.

- Capítulo II: este capítulo corresponde al marco referencial y en él se encuentra información general acerca de la empresa *Compujeis26*: misión, visión, valores, historia y entorno.
- Capítulo III: el tercer capítulo corresponde al marco teórico y está formado por tres antecedentes del estudio y los diversos conceptos relevantes para la investigación que engloba conceptos desde clima organizacional y sus teorías, como también los diversos estilos de liderazgo y conceptos relacionados al desempeño laboral.
- Capítulo IV: este apartado se conoce como el marco metodológico. En él, se describe el tipo de investigación a realizar, el diseño de la misma, como también la definición de las variables y su operacionalización. En este caso, se trata de un análisis de clima organizacional, de enfoque cuantitativo y de tipo exploratorio. Además, se establece la población de estudio, que para efectos de esta investigación es censal. Por otra parte, también se señala el instrumento para la recolección de datos (en este caso la encuesta), la validación del instrumento y el procedimiento de campo que se llevó a cabo.
- Capítulo V: este capítulo corresponde al análisis e interpretación de los resultados. En él, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta y posteriormente se analizan.
- Capítulo VI: en este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo, junto con los hallazgos encontrados mediante el análisis y la interpretación de los resultados.

Por último, se refleja la bibliografía estudiada y empleada en la investigación, como también todos los anexos que complementan el trabajo.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### **1.1 El problema**

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que, las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García, 2009, p. 45). De acuerdo con Chiavenato (2000) el clima es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que además influyen en su comportamiento” (p.86). Por otra parte, García (2009) afirma que el concepto de clima organizacional se refiere a la consideración de componentes físicos y humanos que conforman una organización y que son percibidos por los individuos de la misma, dentro de su contexto organizacional.

De acuerdo a Quintero, Africano y Faría (2008) las percepciones de los trabajadores acerca de su ambiente laboral dependen en gran medida de las interacciones y actividades que se realizan dentro de la institución, como también la satisfacción de las necesidades y el reconocimiento de los logros, lo que impulsa los niveles de eficacia y desempeño laboral en los miembros de la empresa. Sin embargo, Stringer (2001) afirma que existen diversos factores determinantes del clima organizacional, entre ellos, el liderazgo.

Según Jiménez y Villanueva (2018) el liderazgo permite que los empleados se sientan respaldados y bien entendidos. No obstante, existen empresas que son manejadas por líderes que carecen de capacidad de gestión e incluso jefes con estilos de liderazgo muy diferentes, lo que de acuerdo con Dressler (citado en García, 2009) afecta la percepción de los trabajadores, ya que incide en cómo el individuo ve su empleo y ambiente; esto implica que el estilo de liderazgo que se

aplica en una organización, influye en el clima organizacional que se extiende en la compañía y por ende, en su desempeño laboral.

En este contexto, García (2009) plantea la importancia del estudio del clima organizacional, ya que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación y permite desarrollar planes de mejora orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

En virtud a lo mencionado anteriormente, se ubica la importancia de estudiar el clima organizacional y el liderazgo, con relación a su influencia en el desempeño laboral de los miembros de la empresa *Compujeis26*, una pequeña y mediana empresa (PYME) que se especializa en la venta y reparación de equipos electrónicos.

Según lo indicado por la vicepresidenta, la directiva de la empresa está formada por dos líderes principales que guían e influyen a los colaboradores. Pese a que existen ciertos lineamientos a seguir en la organización y que hay una normativa establecida, estos dos líderes manejan estilos de liderazgo diferentes, lo que en ocasiones, ha generado tensión en el ambiente y división dentro de la institución, como también ha afectado el desempeño laboral de los trabajadores (C.Pérez, comunicación personal, 08 de octubre 2022).

Pérez, siendo una de las líderes, comenta que “existe una disyuntiva entre cómo guiar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos empresariales” (C. Pérez, comunicación personal, 08 de octubre 2022). Los líderes no coinciden en aspectos como las normas de convivencia, formas de reconocer los logros, atención a quejas y aportes del empleado, etc. Es por ello, que han optado por liderar de acuerdo a su criterio, haciendo que los trabajadores se adapten a sus formas de trabajo. Sin embargo, Pérez considera que las

diferencias en el estilo de liderazgo se evidencian en el desempeño laboral, ya que “los niveles de eficacia en el trabajo varían de acuerdo al líder”.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, la organización desconoce las percepciones de sus empleados acerca del clima organizacional y de sus prácticas de liderazgo, como también la contribución de estos dos factores en el desempeño laboral. Por ende, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo influye el clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los miembros de una empresa?

1. ¿Cómo se percibe el clima organizacional para los miembros de la empresa?
2. ¿De qué forma el liderazgo incide en el desempeño laboral de los miembros de la empresa?
3. ¿Cómo es el desempeño laboral de los miembros de la compañía?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Describir la percepción del clima organizacional de los miembros de la empresa.
- Identificar la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral.
- Evaluar el desempeño laboral de los miembros de la compañía.

### **1.3 Justificación**

“La justificación consiste en fundamentar la importancia del problema que aborda el proyecto y la necesidad de realizar la investigación para hallar la solución al mismo” (Castillo, 2004, p.57). Rojas (1988) sostiene que son los motivos por los que se realiza determinada investigación, el por qué surge la investigación y el para qué se utilizarán los resultados de la misma.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, la importancia de este trabajo radica en la delimitación de la situación actual de la empresa, a través de un análisis de la influencia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la compañía, con la finalidad de describir, identificar y evaluar la situación interna de la misma. Cabe agregar que resulta de gran relevancia comprender la conveniencia del planteamiento, por lo que Hernández, Fernández y Baptista (2014) determinan que su utilidad depende de: “¿Qué tan conveniente es la investigación?; esto es, ¿para qué sirve?” (p.40).

Sin embargo, de acuerdo con Soldevilla (2011) el término conveniencia también se relaciona con la utilidad que del tema, según una visión teórica, o desde una perspectiva metodológica. La conveniencia de la realización del presente trabajo de investigación, radica en el análisis de la influencia del clima organizacional y el liderazgo, sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa *Compujeis26*. De esta forma, los investigadores hallan el interés desde la perspectiva analítica, para una posterior conclusión y recomendaciones que sirvan de apoyo para conocer las condiciones internas en las que se encuentra la empresa.

Además, esta investigación busca obtener relevancia social, debido a que “es de interés o de utilidad para la sociedad, para el grupo o para la institución a la cual se refiere” (Soldevilla, 2011). Por otra parte, Hernández et al. (2014) asegura que estudiar la relevancia social implica comprender “¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?, ¿Quiénes se beneficiarán con los resultados de la

investigación?, ¿de qué modo? En resumen ¿qué alcance o proyección social tiene?” (p.40).

En este caso, los miembros que laboran en la empresa *Compujeis26* serán los beneficiados, debido a que la investigación le proporcionará conocimientos relevantes para el estatus interno de la organización, como también le permitirá obtener información necesaria para desarrollar planes de mejora y por ende, será trascendental para el funcionamiento de la compañía.

En este sentido, para Hernández et al. (2014) es de gran significancia conocer las implicaciones prácticas que genera un trabajo de investigación, por lo que es importante advertir si la indagación proporcionará soluciones a un problema vigente, y cuál será su trascendencia en relación a diversas situaciones; en tal sentido, para Soldevilla (2011) las implicaciones prácticas se utilizan “cuando una investigación se propone entre sus objetivos ofrecer soluciones a problemas de la sociedad, de una institución o de un problema teórico (...)”.

Las implicaciones prácticas de este estudio, es que busca analizar el problema existente. Sin embargo, no plantea, ni ofrece soluciones para problemas específicos, sino que los estudia, para luego sugerir posibles recomendaciones y conclusiones con respecto al tema.

Por otra parte, Soldevilla (2011) afirma que el valor teórico busca enriquecer las hipótesis en las que se sitúa el problema de investigación, como también generar debate y reflexiones que enriquezcan los fundamentos existentes. A su vez, Hernández et al. (2014) se plantea si por medio de la investigación “¿se llenará algún vacío de conocimiento?, ¿se podrán generalizar los resultados a principios más amplios?, ¿la información que se obtenga puede servir para revisar, desarrollar o apoyar una teoría? (...)” (p.40). Con la indagación acerca de la influencia del clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral, se

pretende analizar todos aquellos factores que intervienen en las labores de la organización.

Por ende, se obtendrán conocimientos acerca de la situación interna en la que se encuentra la PYME *Compujeis*<sup>26</sup>, para reflexionar y debatir acerca de las circunstancias en las que se ubica. Dadas las condiciones que anteceden, se procederá a conocer la relevancia de la utilidad metodológica en la investigación, la cual, según Hernández et al. (2014) radica en las siguientes preguntas de reflexión: “¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿contribuye a la definición de un concepto, variable o relación entre variables?” ¿sugiere cómo estudiar más adecuadamente una población?” (p.40).

A su vez, se busca conocer si el tema aporta un diseño con fundamentos metodológicos para emprender una investigación; y a su vez, propone diversos métodos e instrumentos para la resolución del problema (Soldevilla, 2011). En este caso, se plantea analizar el clima de la organización, sus percepciones, características y determinantes; como también los diversos estilos de liderazgo, la medición del desempeño y sus métodos de evaluación; por ende, al obtener estos resultados se logrará contribuir en diversas definiciones, análisis de datos y un diseño metodológico que será un vínculo entre la presente indagación y próximas averiguaciones.

#### **1.4 Delimitación de la investigación**

Chaverri (2017), señala que existen dos tipos de delimitación en la investigación: la espacial, en la que se precisa el lugar, ya sea que se trate de un estudio global, regional, nacional o local y la delimitación temporal, la cual establece el tiempo durante el que se realizará la investigación, ya sea por meses, años, de forma constante o por medio de intervalos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este proyecto de investigación será local, se realizará en el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA), específicamente en el local *Compujeis26*, ubicado en el estado Distrito Capital. Por otra parte, se llevará a cabo durante un semestre académico desde septiembre 2022 hasta enero 2023. Contará con una fase de análisis de la percepción del clima organizacional y el liderazgo en la empresa *Compujeis26* y una evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la compañía.

Posteriormente las investigadoras procederán al análisis de los datos, tomando en cuenta la investigación teórica, para así determinar la influencia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral de los miembros de *Compujeis26*.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

El presente capítulo reúne toda la información disponible acerca de la institución a la que se refiere la investigación, desde su descripción, historia, filosofía corporativa y estructura, partiendo de datos obtenidos a través de una entrevista a la vicepresidenta de la empresa, Carmen Pérez.

#### ***2.1 Descripción de la empresa***

*Compujeis26*, C.A, es una pequeña y mediana empresa (PYME), ubicada en Caracas, en el Centro Comercial Los Próceres, en la zona Oeste de la capital. Se especializa en la venta y reparación de equipos del área de tecnología.

#### ***2.2 Historia***

La empresa fue fundada en el año 2009 por los comerciantes Jesús Piñero (presidente) y Carmen Pérez (vicepresidenta). Inicialmente, *Compujeis26* se enfocó en prestar servicios de reparación y mantenimiento correctivo de los equipos de computación, tanto hardware como software. Posteriormente, en el año 2010, expandió su perfil a ventas al mayor y al detal de equipos, repuestos y piezas de computación, al igual que material de papelería y de oficina.

Sin embargo, a lo largo de los años, también fueron incorporando diversos productos tecnológicos, entre ellos: equipos telefónicos, accesorios para celulares, baterías e incluso servicio técnico orientado a la reparación de teléfonos. Además, integraron al local un centro de copiado, en el cual se ofrecen servicios de impresión y copiado con la ayuda de la asistencia del personal.

Desde su fundación ha sido reconocida en la zona y se ha diferenciado de otras empresas, por medio de su servicio técnico y por la venta de equipos de alta calidad, con precios accesibles. Además, destaca sobre sus competidores cercanos, entre ellos, *MovilShop*, gracias a la variedad de productos que ofrece.

Por otra parte, la organización tiene presencia en la red social Instagram, en la que cuentan con fotos y precios de los productos a la venta y dónde se comunican las diversas ofertas y descuentos del mes; además, extienden su servicio al cliente a través de WhatsApp.

### **2.3 Filosofía corporativa**

La filosofía corporativa “es el resultado de una visión valorativa de esa evolución de valores de una sociedad, la cual descansa sobre pilares básicos: debe basarse en una realidad, debe disponerse de una capacidad de utopía, de visión”. (García, 1994, p.202).

#### **2.3.1 Misión**

Forjar relaciones comerciales con clientes a largo plazo, a través de una política de calidad de servicio.

#### **2.3.2 Visión**

Ser una empresa reconocida por estar a la vanguardia del mundo de la informática.

#### **2.3.3 Valores**

Los valores de Compujeis26 son calidad, orientación al cliente y honestidad.

## 2.4 Estructura

Actualmente, *Compujeis26* cuenta con 11 colaboradores, cuyas responsabilidades se especifican a continuación:

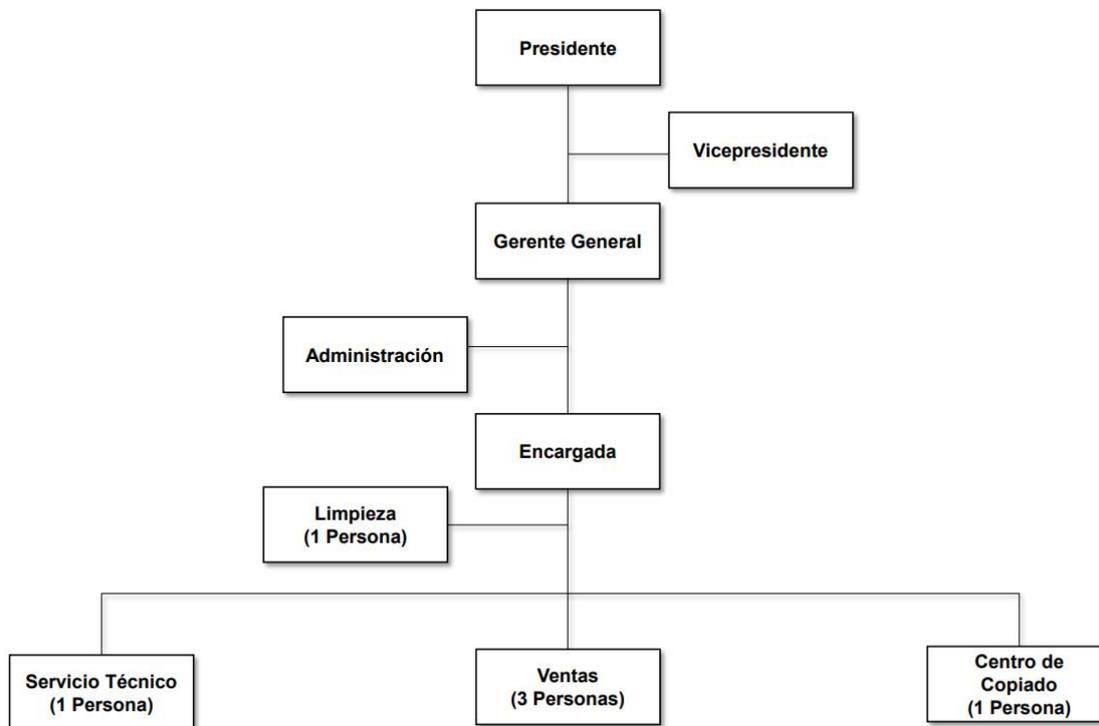


Figura 1. Organigrama de la empresa *Compujeis26, C.A.*

## 2.5 Entorno

La organización *Compujeis26*, se ubica en Caracas, específicamente en el Centro Comercial Los Próceres, el cual es un espacio frecuentado por los ciudadanos de la capital del país. Además, en términos de ubicación, el competidor directo de *Compujeis26*, es la empresa *Movil Shop*, ya que están situados en la misma ciudad comercial y se especializan en la venta de teléfonos y accesorios electrónicos. Sin embargo, actualmente en la ciudad de Caracas existe una gran diversidad de organizaciones que se especializan en la venta de equipos electrónicos, como lo es *SoyTechno*, *Canguro*, *Techno Empire Group* y demás compañías de esta índole.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se detallan de forma específica todos aquellos aspectos concernientes a los antecedentes de investigación en los que se fundamenta el trabajo; y a su vez, engloba aquellas teorías y conceptos que sustentarán el estudio. Por consiguiente, Arias (2012) define que “el marco teórico (...) es el producto de la revisión documental – bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106).

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

Según Arias (2004) los antecedentes de la investigación reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada, lo cual sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Por ello, luego de un proceso de búsqueda se obtuvieron las siguientes investigaciones que se relacionan con el objeto de estudio, fundamentados en el clima organizacional, el liderazgo y el desempeño laboral, abordado desde diversas perspectivas.

El primer antecedente de investigación seleccionado para el desarrollo de la indagación, fue efectuado por Cagua y Sicard (2018) y el objetivo general de esta investigación, se fundamentó en “Determinar el efecto moderador del clima organizacional en la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general”; con el fin de realizar el Trabajo especial de Grado para optar al título de Licenciado en Psicología, de la Universidad Central de Venezuela.

La muestra de estudio fue de tipo no probabilístico y propositivo; y a su vez, se basó en 200 trabajadores de la Gran Caracas. El tipo de investigación es no experimental, correlacional y transversal, con un diseño no experimental y correlacional, por medio de la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, para la medición de las variables. Los resultados obtenidos reflejaron que los trabajadores que perciben recompensas, desafíos e incluso responsabilidades y tolerancia a los conflictos, experimentan un menor nivel de tensiones físicas con respecto a sus jornadas laborales.

Por otra parte, también indican que tener bajos niveles de identidad y relaciones interpersonales en una organización que posee una condición y un medio ambiente deficiente, genera un mayor nivel de alteraciones físicas, también conocidas como desgaste laboral.

Además, Cagua y Sicard (2018) aseguran que “el desgaste en los trabajadores explicado mediante unos niveles bajos de relaciones sociales, un deficiente sentimiento de responsabilidad, un deficiente manejo de los conflictos de las organizaciones y el establecimiento ilógico o inalcanzable de metas o desafíos para el trabajador” (p.75). Esta investigación, se relaciona con el presente estudio desde los fundamentos teóricos relacionados al clima organizacional, bienestar laboral, como también las condiciones y el medio ambiente de trabajo, enfocados en la relación entre el clima y el bienestar. Por ende, es una fuente de apoyo en el caso de la presente indagación de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela.

Por otra parte, el segundo antecedente de investigación recopilado fue efectuado por Bolívar y Nunes (2022) y su objetivo general se basó en “Analizar la influencia del liderazgo corporativo del CEO de Área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización” y la investigación fue efectuada con el fin de presentar el Trabajo Final de Concentración para optar al título de Licenciados en Comunicación Social, de la Universidad Católica Andrés Bello.

La muestra estuvo determinada por los trabajadores de la organización Área Índigo, con edades comprendidas entre 22 a 35 años, que residen en Caracas, Venezuela. Además, el enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, exploratorio y no experimental y su técnica de recolección de datos fue por medio de un *focus group* y los resultados alcanzados establecieron que los participantes identifican el liderazgo de su CEO con un enfoque que se encarga de motivar a sus empleados a esforzarse para el cumplimiento de sus labores, mediante estimulaciones.

Bolívar y Nunes (2022) aseguran que “de acuerdo con la participación de los integrantes del focus group, el liderazgo de Richard se describe como inspirador e integrador. Es una persona que cree en el talento de su equipo y apuesta por el mismo (...)” (p.82), y los empleados lo consideran como un líder carismático y visionario, con poder de escucha e interacción, con valores arraigados dentro y fuera de la organización, con un estilo comunicacional fluido y los empleados pueden expresar sus ideas con libertad.

Finalmente, a modo de conclusión del trabajo realizado por las investigadoras, se entiende que los empleados se sienten cómodos con el trato generado por el CEO y a su vez, se sienten escuchados por él al momento de generar un feedback en la organización, bajo un nivel de comunicación efectiva y transparente (Bolívar y Nunes 2022). Los empleados detallan al CEO como un líder transformacional gracias al significado y la motivación que le otorga a sus trabajadores, confiando en su potencial.

En esta investigación, con base en los fundamentos teóricos, se constituyen terminologías concernientes al liderazgo corporativo y las percepciones de los trabajadores con respecto al CEO, que sirven como base para realizar el estudio de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el tercer antecedente de investigación abordado para el desarrollo del trabajo final de concentración, fue realizado por Araujo (2019) y su objetivo general se basó en “determinar la relación que existe entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal que labora en la Dirección Regional de Transportes de la Región Junín - Período 2018”; con el propósito de realizar su tesis de grado, para optar por el título de maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional, en la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales, Lima, Perú.

La tesis de grado se conformó con una muestra de 250 trabajadores y el enfoque de la indagación es cuantitativo, con un método deductivo y con alcance descriptivo, correlacional, y de diseño no experimental y a su vez, la técnica de recolección se llevó a cabo mediante la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario.

En los resultados obtenidos se especifica que según Araujo (2019) “(...) nuestra hipótesis general ha sido confirmada, de cuya apreciación conceptual por Forehand y Gilmer podemos establecer comparativamente la debida organización producirá efectos sobre el comportamiento conceptualizado a partir de las premisas que sostienen el desempeño laboral” (p.111). Además, señalan que existe una relación entre el clima organizacional y la conducta de los trabajadores; y este aspecto se evidencia en el desempeño laboral y explican que las relaciones humanas son interacciones que se producen entre los miembros de una empresa y su ejercicio radica en la necesidad de realizar una función y a su vez, el clima organizacional se define como la percepción que poseen los empleados con respecto a las estructuras que acontecen en el medio laboral.

Por otra parte, los investigadores concluyeron que el clima organizacional y el desempeño laboral se relacionan directa y significativamente. De esta forma, se caracteriza la conexión entre el clima organizacional, relaciones interpersonales, sistemas, procesos que se distinguen gracias al involucramiento, la innovación y

la autonomía con respecto al desempeño de los trabajadores (Araujo, 2019). Por ello, resulta conveniente el uso de esta investigación con sincronía en el presente trabajo final de concentración.

En este trabajo de investigación, con base en los fundamentos teóricos, se estructuran terminologías concernientes al clima organizacional y sus características, el desempeño laboral, el liderazgo y la cultura organizacional, que sirven de sustento para la ejecución del estudio de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela.

### **3.2 Marco Conceptual**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) el desarrollo de la perspectiva teórica es un “paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que se haya planteado el problema de investigación” (p.60). Por ello, el marco conceptual de la investigación reúne conceptos claves y teorías acerca del tema a investigar. El cual, abarca conceptos acerca de la organización; el clima organizacional, sus características y teorías, como también definiciones acerca del liderazgo y el desempeño laboral.

#### **3.2.1 La organización**

La organización es “un sistema social creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores” (Morales, 2000, p.9).

Chiavenato (2009) afirma que las organizaciones son unidades sociales orientadas al logro objetivos específicos, por medio de relaciones dependientes de las personas para “operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos” (p.5). Igualmente, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011)

coinciden en que una organización es “una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes” (p.5).

Por otra parte, Chiavenato (2009) asegura que las organizaciones no son creadas por azar, sino que deben cumplir con una misión. Esta última, es la traducción de la filosofía corporativa, la cual “incluye los valores, las creencias y representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente” (p. 62).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Gibson et al. (2011) establecen que para cumplir con su misión, “las organizaciones tienen el deber de prepararse para manejar las necesidades de los clientes con responsabilidad social, buena ciudadanía y administración y liderazgo responsable” (p.5).

Por otra parte, de acuerdo con Chiavenato (2009) la organización debe tener unos valores que “constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual en la empresa” (p.66). Además, asegura que toda institución tiene una imagen de sí misma y de su futuro, es decir, una visión en la que se define “lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos y de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar” (Chiavenato, 2009, p.67).

### ***3.2.2 Comportamiento organizacional.***

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga “el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar la efectividad de las mismas” (p.10). Es decir, se orienta al estudio de “lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta” (p.11).

De acuerdo con Gibson et al. (2011) el comportamiento organizacional cumple con diversas características, que son las siguientes:

- Indica la conducta de las personas a nivel individual, grupal y organizacional.
- Es multidisciplinario, debido a que utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas.
- Tiene una orientación humanística, ya que las personas y sus actitudes, percepciones, habilidades de aprendizaje, sentimientos y metas, son importantes para la organización.
- Está orientado al desempeño, es decir, responde a las siguientes preguntas: “¿Por qué el desempeño es alto o bajo? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Puede la capacitación mejorar el desempeño en el puesto?” (Gibson et al., 2011, p.5).
- Toma en cuenta el ambiente externo, el cual tiene un efecto importante en el comportamiento organizacional.
- Se apoya en las disciplinas reconocidas, como en el método científico para el estudio de las variables y las relaciones.
- Se ocupa de proporcionar respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de la administración de operaciones.

Además, el comportamiento organizacional aborda temas como: “la motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral” (Robbins y Judge, 2009, p.11).

### **3.2.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional nace de la capacidad de transmitir ideas, a las que se ha dado cuerpo a través de símbolos diversos. Es por ello, que comprende rasgos distintivos que le otorgan una personalidad propia a la organización, es decir, una forma especial de ser y de hacer las cosas (Andrade, 2017, p.38).

En este mismo orden de ideas, Robbins y Judge (2009) se refieren a la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados comprende un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551). Asimismo, Gibson et al. (2011) establecen que la cultura de la organización es “su personalidad, atmósfera o sentimiento. Define un comportamiento y vínculos apropiados, motiva individuos y gobierna la forma en que una compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores” (p.8).

Ahora bien, Andrade (2017) plantea que, para lograr una cultura corporativa única, que le otorgue a la empresa una personalidad propia, se deben definir con claridad los valores empresariales y las conductas que deben derivarse de ellos, como también establecer mecanismos que garanticen su cumplimiento dentro de la organización.

De otro modo, Schein (2004) considera que la cultura se forma a partir de un patrón de supuestos compartidos, que resultan de un proceso de aprendizaje adquirido por los miembros de una empresa, sobre el modo de resolver problemas de adaptación de acuerdo al entorno, cuyas estrategias empleadas tuvieron éxito en el pasado, por lo que se van incorporando paulatinamente como prácticas cotidianas.

Por otra parte, Robbins y Judge (2009) afirman que existen ciertas funciones de la cultura organizacional, entre ellas: transmitir sentido de identidad a los miembros de la organización; generar compromiso empresarial y mantener unida a la organización al “proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados” (p.555). Por lo tanto, sirve para “dar sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados” (p. 555).

### **3.2.4 Percepción organizacional**

La percepción “es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno” (Chiavenato, 2009, p. 214). Según Chiavenato (2009), las personas se comportan de acuerdo a su percepción, la cual ocurre por medio de los sentidos que comunican “impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cinestésico)” (p. 217). Es por ello, que a través de la percepción, los individuos “captan y experimentan su concepto de la realidad, el cual está limitado por sus influencias internas (emociones, experiencias anteriores) y externas (culturales)” (p. 217).

Por otra parte, Chiavenato (2009) define tres factores que influyen en la percepción:

- *Factores de la situación:* son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones, dependiendo del escenario involucrado.
- *Factores situados en el blanco:* son los factores que están dentro del blanco observado. Estos pueden ser: los movimientos, los sonidos, el tamaño, entre otros.
- *Factores internos:* son los elementos psicológicos del observado que trata de explicar lo que se está percibiendo. Entre ellos están las características individuales, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas.

### **3.3 Clima organizacional**

Stringer (2001) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que pueden ser medidos y percibidos directa o indirectamente por los trabajadores, que influyen su comportamiento y motivación. Por su parte, Chiavenato (2000) se refiere al clima organizacional como el ambiente interno de la organización, el cual se relaciona con el grado de

motivación de los empleados y con aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los colaboradores.

Sin embargo, Rodríguez (2005) define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 161). Asimismo, Brunet (1987), establece que el clima reúne “los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados” (p.41).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, Brunet (1987), afirma que el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos” (p.16) Por ende, destaca dentro del concepto de clima, tres enfoques de estudio, que son los siguientes:

- *La medida múltiple de los atributos organizacionales*: considera el clima como un conjunto de características que “describen a una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (Brunet, 1987, p.17).
- *La medida perceptiva de los atributos individuales*: “vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados” (Brunet, 1987, p.18)
- *La medida perceptiva de los atributos organizacionales* se define a través de la forma en la que las empresas actúan, ya sea de forma consciente o inconsciente, con sus miembros y con la sociedad.

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

Rodríguez (2005) establece que existen diversas características que conforman el clima organizacional, que son las siguientes:

- Las variables que definen el clima organizacional son aspectos que están estrechamente relacionados con el ambiente laboral.
- El clima en las organizaciones suele ser estable con cambios relativamente graduales, sin embargo, la organización puede sufrir cambios prolongados derivados de tomas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir de la organización.
- El clima impacta significativamente en el comportamiento de los miembros de la empresa. En este sentido, un buen clima tiene mayor probabilidad de conseguir un alto nivel de identificación entre sus miembros. En el caso contrario, el nivel de identificación entre sus colaboradores, no será significativo. Esto se logra cuando una empresa “proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros” (Chiavenato, 2000, p. 86).
- El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, este afecta dichos comportamientos y actitudes. Por ejemplo, Rodríguez (2005) señala que “un individuo puede ver como el clima de su organización es grato e inconscientemente, contribuir con su propio comportamiento a que este sea agradable” (p. 148). En el caso contrario, sucede que los trabajadores de una organización critican el clima de sus organizaciones, sin percibir que sus actitudes negativas configuran un clima de insatisfacción y descontento.
- El clima organizacional es afectado por diversas variables estructurales, tales como: el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros aspectos.

### **3.3.2 Determinantes del clima organizacional**

Según Stringer (2002) existen diversos factores relevantes que determinan el clima organizacional, los cuales se componen de elementos casuales que se encuentran bajo el control de la organización, de forma directa e indirecta. Estos factores determinantes son los siguientes:

- *Las prácticas de liderazgo:* estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de cómo los gerentes o líderes de la organización dirigen a sus subordinados.
- *Convenios organizacionales:* se refiere a los sistemas formales de la organización, los cuales establecen la forma en la que se maneja la información dentro de la institución, como también la percepción de oportunidades de avance.
- *Estrategias:* interviene en la manera en cómo los colaboradores perciben las oportunidades de logro en la organización, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

### **3.3.3 Dimensiones del clima organizacional**

De acuerdo con Brunet (1987), el comportamiento de los individuos en una empresa, está influenciado por numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. Es por ello, que la organización está formada por diversas dimensiones que pueden afectar el comportamiento de los colaboradores. Sin embargo, no se ha definido un número de dimensiones específicas que afecten al clima organizacional. Por lo tanto, se presentan a continuación algunas dimensiones propuestas por diversos autores:

Con base a la teoría de Likert (citado en Brunet 1987), existen 8 dimensiones que miden la percepción del clima organizacional:

- *Los métodos de mando:* la forma en la que el liderazgo influye en los empleados.

- *Las características de las fuerzas motivacionales:* las estrategias que se realizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- *Las características de los procesos de comunicación:* los tipos de comunicación en la empresa y la manera de ejercerlos.
- *Las características de procesos de influencia:* la interacción entre los superiores y sus subordinados para establecer los objetivos de la organización.
- *Las características de los procesos de toma de decisiones:* la pertinencia de la información en la que se basan las decisiones y la distribución de las funciones.
- *Las características de los procesos de planificación:* la forma en la que se fijan los objetivos y se establecen los lineamientos.
- *Las características de los procesos de control:* el ejercicio y la distribución de control entre los departamentos de la organización.
- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* la planificación y la formación deseada.

Por otra parte, Bowers y Taylor (citado en Brunet 1987), miden las características organizacionales, tomando en cuenta tres variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función a 5 dimensiones:

- *Apertura a los cambios tecnológicos:* se refiere a la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar el trabajo de sus empleados.
- *Recursos humanos:* se basa en la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- *Comunicación:* se enfoca en las redes de comunicación existentes dentro de la organización, como también la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

- *Motivación*: se refiere a las condiciones de trabajo, que llevan a los colaboradores a trabajar con mayor o menor intensidad dentro de la organización.
- *Toma de decisiones*: evalúa la información disponible y utilizada en la toma de decisiones de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

De las dimensiones mencionadas anteriormente Brunet (1987) encuentra las siguientes similitudes:

- El nivel de autonomía individual de los empleados.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los colaboradores de la organización, de acuerdo a su puesto de trabajo.
- El tipo de remuneración que la empresa ofrece a sus empleados.
- El agradecimiento, apoyo y consideración que un trabajador recibe de sus superiores.

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

- **Teoría de los sistemas de Likert**

Rensis Likert plantea la *Teoría de los Sistemas* con el fin de “establecer un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional” (Brunet, 1987, p.28).

Para Likert “el comportamiento de los trabajadores es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (citado en Brunet, 1987). Sin embargo, este se da a partir de la percepción del individuo y no de forma subjetiva.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, Likert (citado en Brunet, 1987) señala cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como la remuneración.
- Los factores personales, como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Ahora bien, de acuerdo con Likert (citado en Brunet, 1987), la interacción de estas variables permite determinar el clima organizacional de una empresa. En la *Teoría de los Sistemas*, plantean dos tipos de clima organizacional:

- *El clima de tipo autoritario*: corresponde a un clima cerrado en el que la dirección no le tiene confianza a sus empleados (autoritarismo explotador) y aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados (autoritarismo paternalista).
- *El clima de tipo participativo*: corresponde a un clima abierto, en el que la dirección le tiene confianza a sus empleados, puesto que se les permite tomar decisiones específicas en niveles inferiores (clima consultivo) y aquel en el que la dirección le tiene plena confianza a sus empleados y los procesos de toma de decisión se distribuyen en toda la organización (participación en grupo).

Por último, sobre la base de las consideraciones anteriores, Likert (citado en Brunet 1987) relaciona el clima abierto con organizaciones dinámicas y capaces de alcanzar sus objetivos, procurando la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. En cambio, asocia el clima cerrado con organizaciones burocráticas y rígidas en las que los empleados se encuentran insatisfechos frente a su labor y frente a la organización. Asimismo, afirma que cuanto más cerca esté una organización del sistema de participación en grupo, mejores son las

relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa y cuanto más cerca esté del clima autoritario, serán menos buenas.

- **Teoría de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un modelo de clima organizacional denominado “Motivación y Clima Organizacional”, con la finalidad de comprobar la influencia de los estilos de liderazgo sobre la motivación y la conducta de los empleados de la organización. Para ello, Litwin y Stringer (1968) se basaron en los siguientes objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre la satisfacción y desempeño laboral.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, Litwin y Stringer (citado en Brunet 1987) se basaron en 6 dimensiones para determinar la situación organizacional:

- *Estructura*: se refiere a la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas de una organización.
- *Responsabilidad individual*: es el sentimiento de autonomía de los trabajadores, es decir, “sentirse su propio patrón” (Brunet, 1987, p.48).
- *Remuneración*: es la percepción de la equidad en la remuneración, cuando el trabajo realizado está bien hecho.
- *Riesgos y toma de decisiones*: es la percepción del nivel de reto y de riesgo, como se presentan en una situación de trabajo.
- *Apoyo*: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados dentro de la organización.

- *Tolerancia al conflicto*: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización y la asimilación de divergencias de opiniones.

Las conclusiones de la investigación realizada por Litwin y Stringer (citado en Ramos y Valero, 1997) son las siguientes:

- Se pueden generar distintos tipos de clima organizacional de acuerdo a los diversos estilos de liderazgo.
- El clima puede generarse en periodos cortos, con características estables.
- Una vez se desarrolla el clima, estos influyen la motivación de los individuos, lo que incide en su desempeño y satisfacción laboral.
- El clima organizacional tiende a generar cambios en las personalidades establecidas previamente.
- Por medio de cuestionarios, es posible obtener una visión confiable y eficaz de las percepciones y sentimientos relacionados a la estructura y condiciones de la organización.

### ***3.3.5 Diagnóstico de clima organizacional***

Según Rodríguez (2005), el diagnóstico organizacional “se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar” (p.27). En este sentido, el diagnóstico organizacional “constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada” (p. 28).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, Brunet (1987) menciona tres razones para realizar un diagnóstico de clima organizacional:

- Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Continuar con el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

### **3.4 Liderazgo organizacional**

El liderazgo organizacional es “un tipo de comportamiento que persigue la eficacia organizacional, a través del incremento del compromiso de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Duro, 2006, p. 16). A su vez, Duro (2006) señala que este término se refiere a la posición de superioridad en la que se encuentran algunos directivos que laboran en organizaciones gracias a su capacidad de dirigir acciones para el cumplimiento de fines laborales (p.17).

En este mismo orden de ideas, Zigarmi, Blanchard, Zigarmi y Hoekstra (2007) señalan que liderar una organización resulta complejo, ya que el individuo debe encargarse de dirigir el cambio, lo cual resulta caótico y desconcertante. Por ende, es fundamental que el liderazgo que ejerza un dirigente en una organización esté en concordancia con los objetivos y las metas que se planteen, para el correcto funcionamiento de la empresa.

#### **3.4.1 Estilos de liderazgo**

En la actualidad, existen diversos estilos de liderazgo, y para Vásquez “se ha demostrado que un buen líder debe hacer uso de varios estilos, dependiendo de la situación en la que se encuentre, lo que dotará de una magnífica flexibilidad que facilitará su tarea” (p.128). Por ende, el líder de una organización debe conocer de qué forma actuar frente a las situaciones que se le presenten. Para Jiménez y Villanueva (2018) existen diversos tipos de liderazgo en las organizaciones y cumplen con características particulares.

- **Liderazgo autocrático**

El liderazgo autocrático para Jiménez y Villanueva (2018) conduce sus normas bajo sus propios argumentos y es quien se responsabiliza al momento de tomar una decisión, es decir, implanta su punto de vista y espera que sus subordinados cumplan el mandato; y además, tiende a remunerar o a castigar a sus seguidores según las acciones que hayan efectuado. Sin embargo, Schonfeld (2000) asegura que “el líder autocrático toma todas las decisiones, no deja que quienes trabajan con él resuelvan nada: sus seguidores hacen, simplemente, lo que él indica” (p.64). Por ende, este tipo de liderazgo se encarga de imponer sus decisiones y actúa con firmeza frente a cualquier situación en la que se encuentre.

- **Liderazgo democrático**

Jiménez y Villanueva (2018) establece que este tipo de liderazgo se diferencia del autocrático gracias a que busca que los trabajadores se integren y participen en la toma de decisiones. “el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera” (p. 186). Por otra parte, Aguera (2004) explica que la relación que existe entre el líder democrático y sus subordinados “es de amistad, esto hace que su comunicación se caracterice por ser franca y espontánea” (p.48).

- **Liderazgo laissez-faire**

Según Jiménez y Villanueva (2018), el liderazgo laissez-faire, se caracteriza por la escasa participación del líder con respecto a la toma de decisiones. “Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndole a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores” (p. 186).

A su vez, Aguera (2004) señala que este estilo de liderazgo no posee confianza, tiende a dejar que el equipo se encargue de la toma de decisiones, no

es un líder participativo, solo interviene si el equipo solicita su ayuda. Por lo que las decisiones son efectuadas por los subordinados y el líder solo se encarga de proveer los recursos para llevar a cabo los objetivos laborales.

- **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un nuevo modelo que se caracteriza por ser creativo, visionario e innovador, busca que el equipo mantenga un alto nivel de rendimiento y desarrollo de los trabajadores y a su vez, actúa frente a la resolución de problemas mediante la confianza y la motivación para obtener resultados satisfactorios en la organización (Ramos, 2005, p.84). Para Jiménez y Villanueva (2018) este estilo manifiesta que “el líder se convierte en un ejemplo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores” (p.187). Por otra parte, el liderazgo transformacional incentiva a los empleados a trabajar en función de la obtención de resultados significativos de modo cooperativo.

- **Liderazgo transaccional**

Según Ramos (2005) el liderazgo transaccional es “un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el personal subordinado. El líder transaccional clarifica las demandas en el rol y la tarea de los subordinados y las subordinadas, inicia la estructura, (...) y proporciona recompensas adecuadas” (p.82).

En otro orden de ideas, de acuerdo con Jiménez y Villanueva (2018) el liderazgo transaccional se caracteriza por ser de carácter metódico, busca impulsar a sus empleados y a su vez, es un liderazgo capaz de adaptarse a las organizaciones que laboran de forma tradicional gracias a la planificación y gestión de estrategias. Por lo que este líder sirve de apoyo y motivación para el cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización.

### **3.5 Desempeño laboral**

El término desempeño laboral, para Palmar y Valero (2013) se relaciona con el desarrollo de los empleados con respecto a sus jornadas de trabajo y el cumplimiento de las exigencias que amerita la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Igualmente, Guzmán (2017) explica que el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Para Lipa (2020) este término no es más que la competencia que tiene una persona, para realizar sus labores de forma eficiente, y a su vez, denota su capacidad de trabajo y también las demostraciones del empleado con respecto a la ejecución de una tarea. Finalmente, sobre la base de las condiciones anteriores, el desempeño laboral son aquellos desarrollos y competencias enlazadas a los comportamientos de un individuo con respecto a una meta.

#### **3.5.1 Dimensiones del desempeño laboral**

Las dimensiones del desempeño, según Niño y Portocarrero (2018) “(...) no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y del tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz” (p.94). Estos aspectos pueden dividirse en: esfuerzo y responsabilidad, iniciativa y organización.

- **Esfuerzo y responsabilidad**

El esfuerzo y la responsabilidad según Cajiga (citado en Niño y Portocarrero 2018, p.96) asegura que el valor radica en la “percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Califica el compromiso que asume al cumplir las funciones encomendadas”.

- **Iniciativa y creatividad**

La iniciativa y creatividad para Alveiro (2009) se refiere a que “el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento (...)” (p.16).

- **Planeación y organización**

Para Alveiro (2009), la organización y planeación “es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción” (p.15).

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se puntualizan los aspectos referentes a la modalidad de la investigación, el enfoque y el tipo de estudio, el diseño, las variables, la población y la unidad de análisis, el diseño muestral, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validación del instrumento por parte de un experto en el área y también el procedimiento que se llevó a cabo.

#### ***4.1 Modalidad de investigación***

Según la página web de la Universidad Católica Andrés Bello (<https://comunicacion.ucab.edu.ve/blog/lineas-de-investigacion-del-trabajo-final-de-concentracion/>) la presente investigación corresponde a la concentración de Comunicaciones Corporativas, que según Peña (2019) “pretende generar trabajos de investigación que aborden el ámbito empresarial y sus contextos internos y externos desde una perspectiva sistémica que permita el diseño y evaluación de procesos comunicacionales” (párr. 14). A su vez, el trabajo de indagación pertenece a la línea investigativa de la modalidad de: análisis del clima organizacional.

#### ***4.2 Enfoque y tipo de investigación***

##### ***4.2.1 Enfoque de investigación***

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo. De acuerdo con Ulloa y Quijada (2006) esta perspectiva “recurre a la recolección de datos para responder preguntas de investigación y comprobar hipótesis planteadas inicialmente. Emplea técnicas de medición o conteo y se basa en el uso de métodos estadísticos para detectar patrones de comportamiento de una población” (p.205). Por ende, los investigadores del actual estudio, plantearon que

la orientación del análisis apoya la recolección de datos, con la finalidad de obtener resultados y posteriormente, efectuar las conclusiones.

Este estudio, se limita a trabajar sobre la base del enfoque cuantitativo, ya que se busca analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo en el desempeño laboral, tomando en cuenta la percepción de los colaboradores con respecto a lo mencionado anteriormente, y de este modo, poder comprender la influencia en el desempeño laboral.

#### ***4.2.2 Tipo de investigación***

Esta investigación se caracteriza por ser de tipo exploratoria y su objetivo consiste en “captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudio ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis” (Naghi, 2005, p.89). Por ende, en virtud de que la investigación aborda la temática del clima organizacional y el liderazgo, sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa *Compujeis26*, y que a su vez, esto no ha sido abordado con anterioridad, la exploración se manifiesta como un acontecimiento innovador en la organización.

#### ***4.3 Diseño de investigación***

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño de la investigación es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p.128). Con relación a este estudio, se llevará a cabo un diseño no experimental, que de acuerdo con Hernández et al. (2014) son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

Al ser un diseño no experimental y transeccional, entiéndase este último como “investigaciones que recopilan datos en un momento único y específico” (Ordaz,

2000, p. 16), en la presente investigación, se elaborará un cuestionario con preguntas cerradas, con el fin de obtener respuestas concretas, con un mayor nivel de exactitud. Por consiguiente, no se realizarán modificaciones en las condiciones y variables del fenómeno que se desea indagar.

#### **4.4 Variables de investigación**

La variable es “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández et al., 2014, p.105). Según Hernández et al. (2014) el concepto “se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (p.105).

##### **4.4.1 Definición conceptual**

**Tabla N°1** Conceptualización de variables

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>
Describir la percepción del clima organizacional de los miembros de la empresa.	Clima organizacional	“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2005, p. 161).

**Tabla N°1. CONT** Conceptualización de variables

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>
Identificar la incidencia del liderazgo en el clima organizacional.	Liderazgo organizacional	Duro (2006) define el liderazgo organizacional como “un tipo de comportamiento que persigue la eficacia organizacional, a través del incremento del compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p.26).
Evaluar el desempeño laboral de los miembros de la compañía.	Desempeño laboral	De acuerdo con Palmar y Valero (2013) consiste en el desarrollo de los empleados con respecto a sus jornadas de trabajo y el cumplimiento de las exigencias de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

#### ***4.4.2 Definición operacional***

De acuerdo con Solís (citado en Hernández et al., 2014) la operacionalización de variables consiste en convertir una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes. Es por ello, que la operacionalización “se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable” (Hernández et al., 2014, p.211). Por otra parte, Hernández et al. (2014) establecen que el proceso de la operacionalización consiste en transitar de la variable a sus dimensiones, posteriormente a los indicadores y por último a los ítems y sus categorías.

**Tabla N° 2** Operacionalización de Variable N°1

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Item (N° de la pregunta)</b>	<b>Fuente</b>
Clima organizacional	Percepción del clima organizacional	Estructura	Cuestionario	1	Empleados
		Comunicación		2, 3	
		Toma de decisiones		4	
		Métodos de mando		5, 6	
	Tipo de clima	Clima autoritario		7, 8, 9	
		Clima participativo		10, 11, 12	

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Tabla N° 3** Operacionalización de Variable. N°2

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Item (N° de la pregunta)</b>	<b>Fuente</b>
Liderazgo organizacional	Estilos de liderazgo	Autocrático	Cuestionario	13	Empleados
		Democrático		14, 15	
		Laissez-faire		16	
		Transformacional		17, 18	
		Transaccional		19	
		Evaluación de los superiores.		20	

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

**Tabla N° 4** Operacionalización de Variable. N°3

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Item (N° de la pregunta)</b>	<b>Fuente</b>
Desempeño laboral	Medición del desempeño	Esfuerzo y responsabilidad	Cuestionario	21	Empleados
		Iniciativa y creatividad		22, 23, 24	
		Planeación y organización		25	

**Fuente:** Elaboración propia (2022).

#### **4.5 Unidad de Análisis y Población**

La unidad de análisis “es cada uno de los elementos que constituyen la población y por lo tanto la muestra. Cada unidad de análisis cumple con los parámetros muestrales” (Toledo, s.f. p.11). La presente investigación, está conformada por los empleados de la empresa *Compujeis26* ubicada en Caracas, Venezuela. A su vez, se trabajará con una población total, ya que se abordarán a todos los colaboradores de la organización anteriormente mencionada.

#### **4.6 Diseño Muestral**

La muestra, según Hernández et al. (2014) se define como “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. En la presente investigación se realizará una muestra censal, que según Ramírez (2010) significa que todas aquellas unidades de análisis son valoradas como muestra para la indagación del estudio. En este sentido, se abordarán a todos los trabajadores de la organización *Compujeis26*.

#### **4.7 Técnica e Instrumentos de Recolección de datos**

##### **4.7.1 Técnica de Recolección de datos**

La técnica de recolección de datos, para Rodríguez (2005) es la parte operativa de la investigación, debido a que en este aspecto se toma en consideración las condiciones, los espacios en los que se realizará la recopilación de datos y el método para su ejecución; como también los instrumentos con los que se llevará a cabo la indagación. De modo que, para la obtención de información se utilizará la técnica de la encuesta.

La encuesta es “una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener (...) la particularidad de la encuesta es que se realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden (...)” (Díaz de Rada, 2001, p.13). Además,

para Díaz de Rada (2001) con esta técnica de recolección de datos se busca obtener información sistemática sobre una población de estudio y a su vez, los resultados son agrupados para obtener un análisis.

#### ***4.7.2 Descripción y diseño del Instrumento***

Para efectuar la investigación, se optó por un cuestionario, como instrumento para la recolección de información. Este diseño para Hernández et al. (2014) es “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217). Además, se llevarán a cabo por medio de preguntas cerradas, las cuales según Hernández et al. (2014) “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p.217); lo que a su vez, permite que la investigación continúe sobre la base de los objetivos propuestos, con la finalidad de conocer el clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

#### ***4.8 Validación del Instrumento***

En el presente estudio, se efectuó la validación del instrumento con la finalidad de obtener la recolección de datos; por lo que el instrumento se diseñó a modo de cuestionario, por medio de la validez de contenido, que para Hernández et al. (2014) es el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.201); y la comprobación se ejecutará a través del juicio de expertos.

El juicio de expertos es una técnica utilizada para comprobar la fiabilidad del instrumento. La validez de expertos según Hernández et al. (2014) es el “grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 204).

El proceso de validación fue realizado por la profesora Marcela Ojeda, quien ejerce como educadora en la Universidad Católica Andrés Bello, en la cátedra de

Comunicaciones Organizacionales y Políticas Comunicacionales Corporativas. La experta es licenciada en Comunicación Social y consultora en Fuguet Comunicación y Cambio.

#### **4.9 Procedimiento**

En la presente investigación se efectuarán las siguientes fases: selección de los colaboradores de la organización, la realización y la aplicación del instrumento, para luego recopilar los datos, analizarlos y posteriormente, discutir las inferencias. Para desarrollar la primera etapa, se abordará a la totalidad de colaboradores de la empresa *Compujeis26*.

Seguidamente, para desarrollar el instrumento de investigación, se consideran los objetivos de investigación e indicadores. Posteriormente, el método debe ser validado por el juicio de expertos en el ámbito de las comunicaciones corporativas, para luego crear un formulario mediante la plataforma de *Google Form*, en donde el cuestionario tendrá una duración aproximada de 15 minutos. Finalmente, se obtendrán los resultados para la interpretación de los mismos.

## CAPÍTULO V

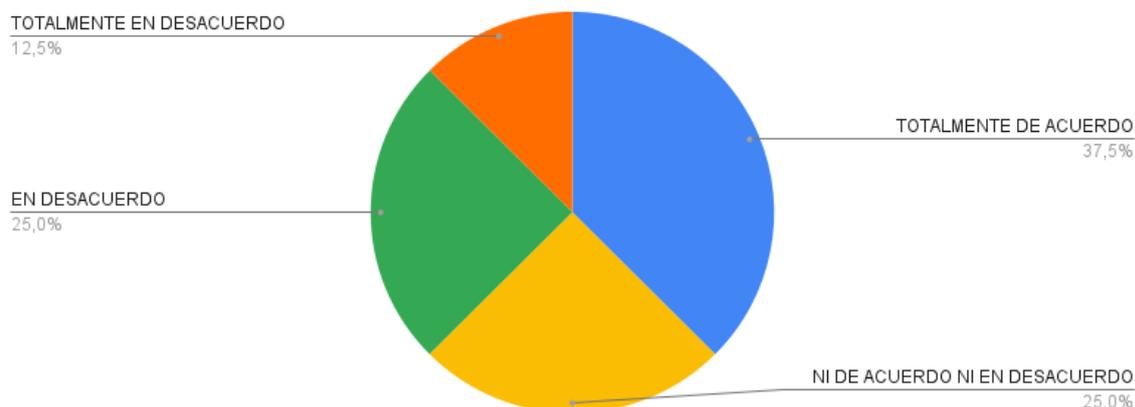
### PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se precisan los aspectos concernientes a la presentación de los datos alcanzados y la discusión de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación con base en los objetivos de la indagación y su relación con el marco conceptual.

#### **5.1 Presentación de resultados**

En este apartado, se presentan los resultados correspondientes a la investigación, en donde se efectuaron 25 ítems por medio de un cuestionario dirigido hacia los empleados de la organización, distribuido en 8 personas; en donde se obtuvieron 25 figuras para su posterior análisis.

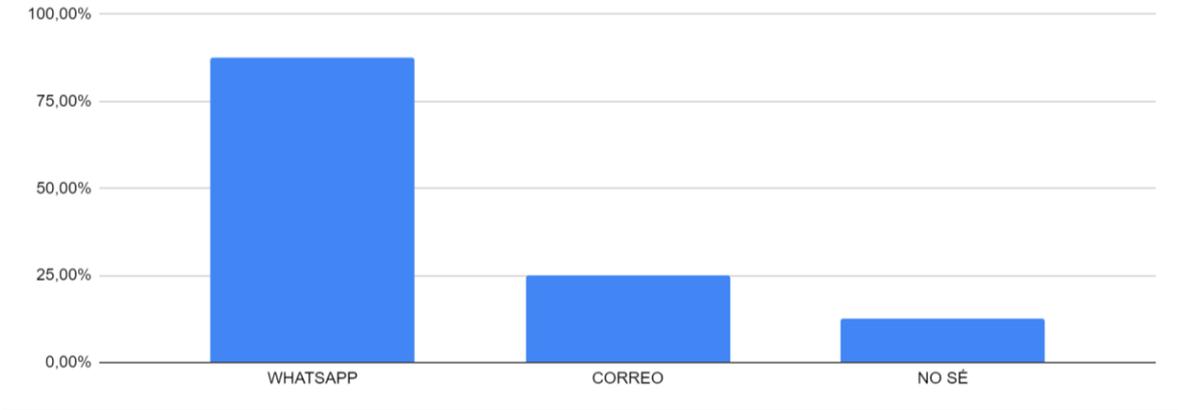
#### **Ítem N° 1 Considero que en la empresa las tareas están claramente definidas y estructuradas.**



*Figura 2.* Estructura organizacional.

En el gráfico anterior, se observa que la mayoría de los trabajadores, el 37,5 % (3 personas) están totalmente de acuerdo con que las tareas en la empresa están claramente definidas y estructuradas. Sin embargo, un 25 % (2 personas) expresaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% (2 personas) está en desacuerdo y el 12,5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo con respecto a este ítem.

**Ítem Nº 2 La empresa cuenta con alguno de los siguientes recursos para comunicarse con los empleados.**



*Figura 3. Comunicación organizacional.*

De acuerdo al gráfico anterior, el 87,5% la empresa cuenta con WhatsApp como recurso de comunicación, el 25% señaló que la compañía utiliza el correo electrónico y el 12,5% desconoce si la empresa cuenta con este tipo de recursos. Cabe destacar que las preguntas arrojaron resultados con selecciones múltiples, por consecuencia, no se trabajó sobre la base de 100%.

**Ítem Nº 3 Al momento de plantear una queja o hacer algún aporte a la empresa, me siento escuchado por parte de mis superiores.**

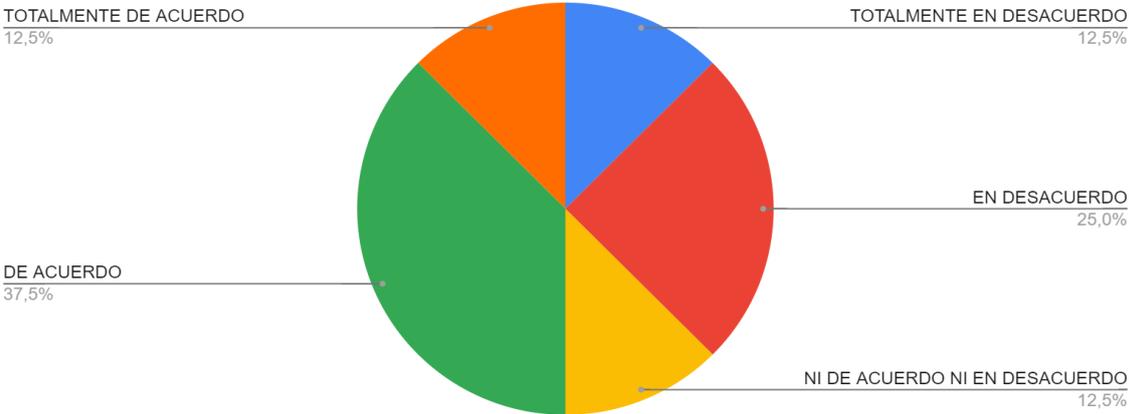


Figura 4. Comunicación organizacional.

En este gráfico, se observa que la mayoría de los trabajadores, en un 37,5% (3 personas) están de acuerdo con que se sienten escuchados por parte de sus superiores al momento de plantear una queja. Por otra parte, el 25% (2 personas) están en desacuerdo, el 12,5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo, 12,5% (1 persona) está totalmente de acuerdo y 12,5% (1 persona) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Ítem Nº 4 En la organización se evidencia claramente quién es la autoridad formal que toma las decisiones.**

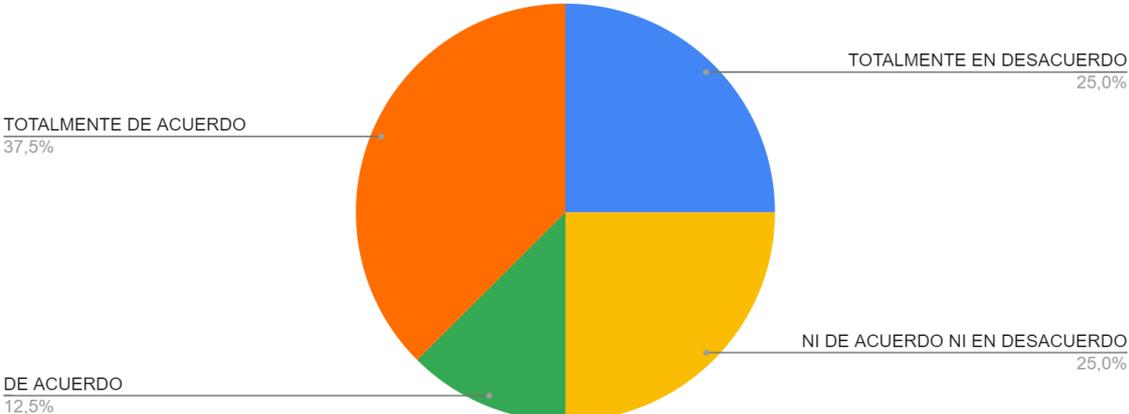
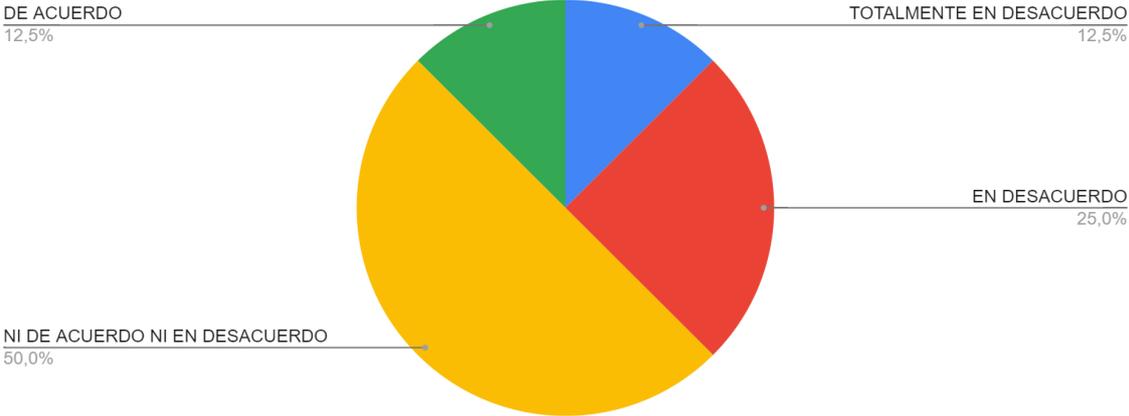


Figura 5. Toma de decisiones,

En esta representación se muestra que la mayoría de los trabajadores, el 37,5% (3 personas) están totalmente de acuerdo con que en la organización se evidencia de forma clara quién es la autoridad formal que toma las decisiones, 25 % (2 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 25% (2 personas) están totalmente en desacuerdo con respecto a este ítem. No obstante, el 12,5% (1 persona) seleccionó que está de acuerdo con este aspecto.

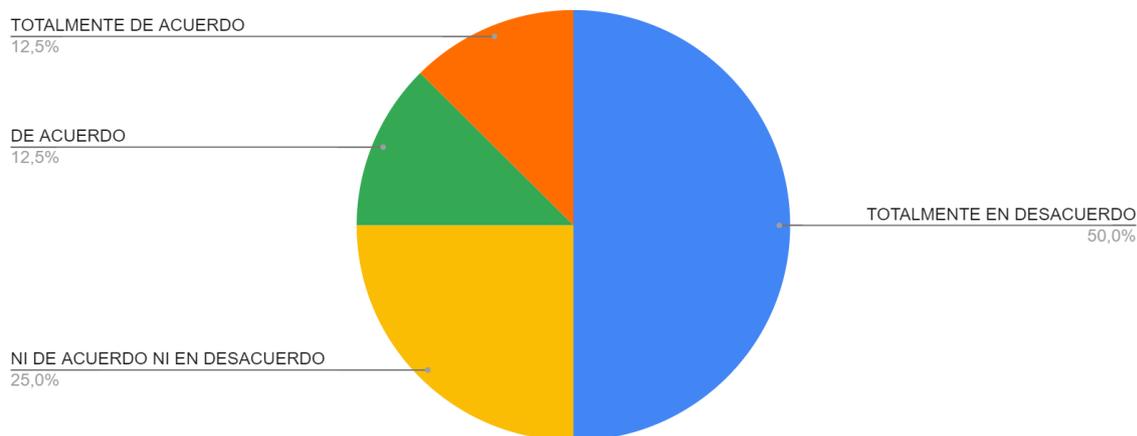
**Ítem Nº 5 Mis jefes me motivan a esforzarme en mi trabajo.**



*Figura 6. Métodos de mando.*

En la figura anterior, se plantea que la mayoría de los trabajadores, el 50% (4 personas) no están de acuerdo ni en desacuerdo con que sus jefes los motivan a esforzarse en el trabajo, 25% (2 personas) están en desacuerdo, 12,5% (1 persona) está de acuerdo y 12,5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo.

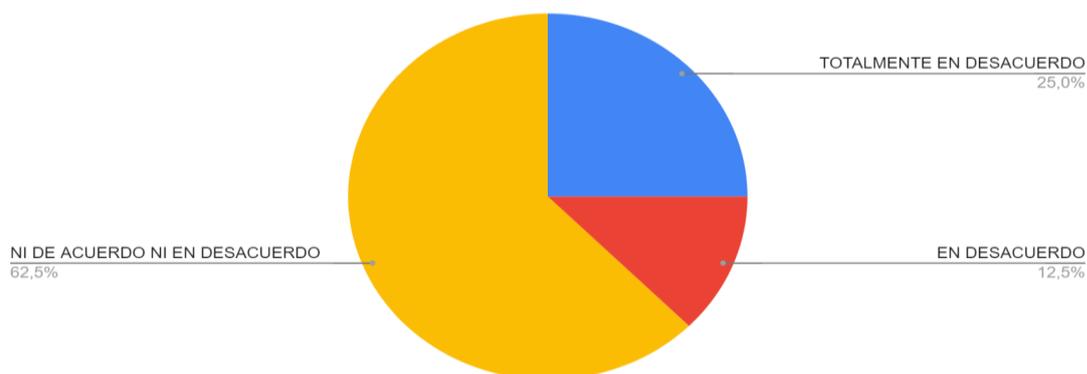
**Ítem N° 6 Si cometo un error, los líderes me critican fuertemente.**



*Figura 7. Métodos de mando.*

En este gráfico, se observa que la mayoría de los trabajadores, el 50% (4 personas) están totalmente en desacuerdo con que los líderes los critiquen fuertemente si cometen un error. No obstante, un 25% (2 personas) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, mientras que el 12,5% (1 persona) está de acuerdo con la afirmación y el 12,5% (1 persona) está totalmente de acuerdo con respecto a este ítem.

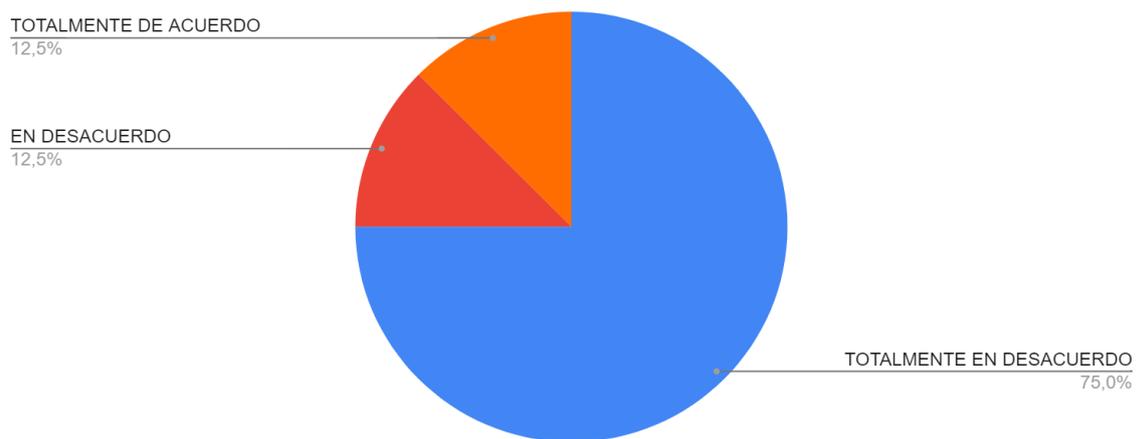
**Ítem N° 7 Mis superiores toman todas las decisiones acerca de la empresa porque no me tienen confianza.**



*Figura 8. Clima organizacional de tipo autoritario.*

En esta figura, se muestra que la mayoría de los trabajadores, el 62,5% (5 personas) no está de acuerdo ni en desacuerdo con que los superiores no les tienen confianza al momento de tomar decisiones. El 25 % (2 personas) están totalmente en desacuerdo con respecto a este ítem. Sin embargo, un 12,5 % (1 persona) está en desacuerdo con la afirmación.

**Ítem Nº 8 Los líderes se comunican conmigo únicamente para darme instrucciones acerca de mis tareas en el trabajo.**



*Figura 9.* Clima organizacional de tipo autoritario.

En esta representación, se muestra que el 78% (6 personas) de los colaboradores está totalmente en desacuerdo con que los líderes se comunican con ellos únicamente para dar instrucciones en el trabajo. No obstante, el 12,5% (1 persona) está en desacuerdo y el 12,5% (1 persona) está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

**Ítem N° 9 La mayoría de las decisiones son tomadas por la directiva general, pero en ocasiones específicas, se le permite al gerente tomar decisiones en la empresa.**

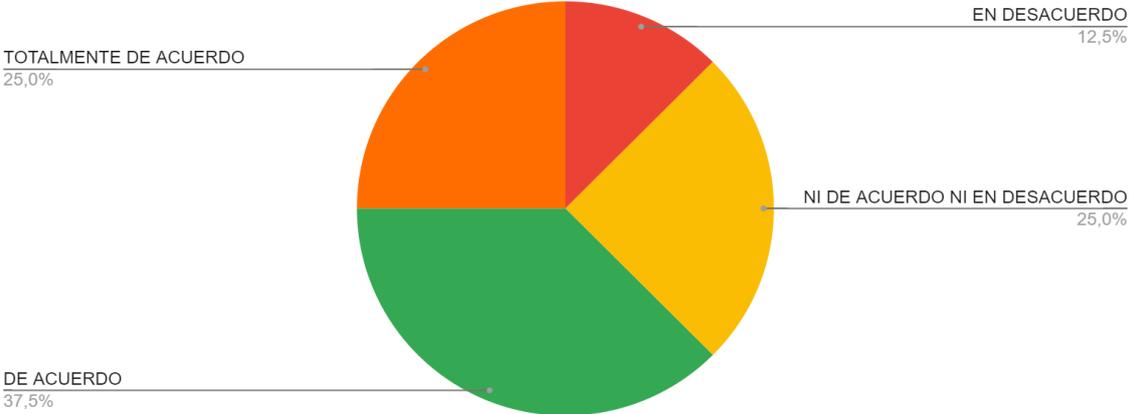


Figura 10. Clima organizacional de tipo autoritario.

En la figura anterior, se plantea que la mayoría de los empleados, el 37,5% (3 personas) están de acuerdo con que la mayoría de las decisiones en la empresa son tomadas por la directiva, pero en ocasiones al gerente se le permite tomar decisiones. Por otra parte, un 25 % (2 personas) está totalmente de acuerdo con la afirmación, el 25% (2 personas) no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% (1 persona) está en desacuerdo con respecto a este ítem.

**Ítem N° 10 Se me permite tomar decisiones acerca de mi trabajo, siempre y cuando consulte con mis superiores.**

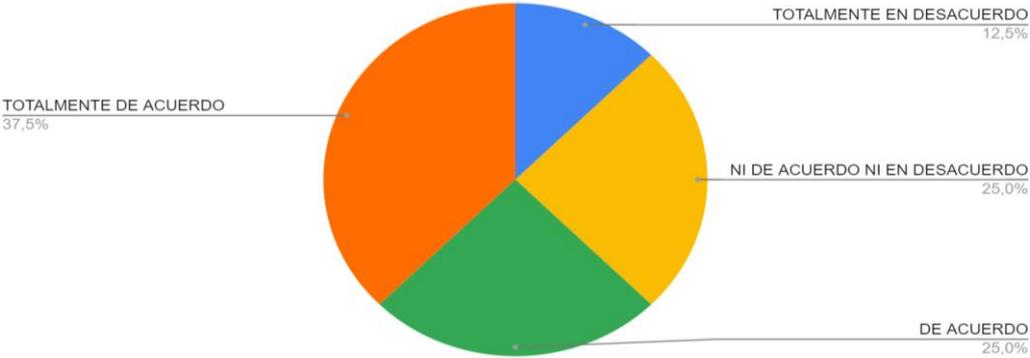


Figura 11. Clima organizacional de tipo participativo.

En este gráfico, se observa que la mayoría de los colaboradores, el 37,5% (3 personas) están totalmente de acuerdo con que los superiores les permiten tomar decisiones en el trabajo, siempre y cuando consulten. No obstante, un 25% (2 personas) está de acuerdo con la afirmación, mientras que el 25% (2 personas) no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% (1 persona) está totalmente en desacuerdo con respecto a este ítem.

**Ítem N° 11 Mis jefes me consultan antes de efectuar decisiones en la organización, que puedan afectar mis actividades.**

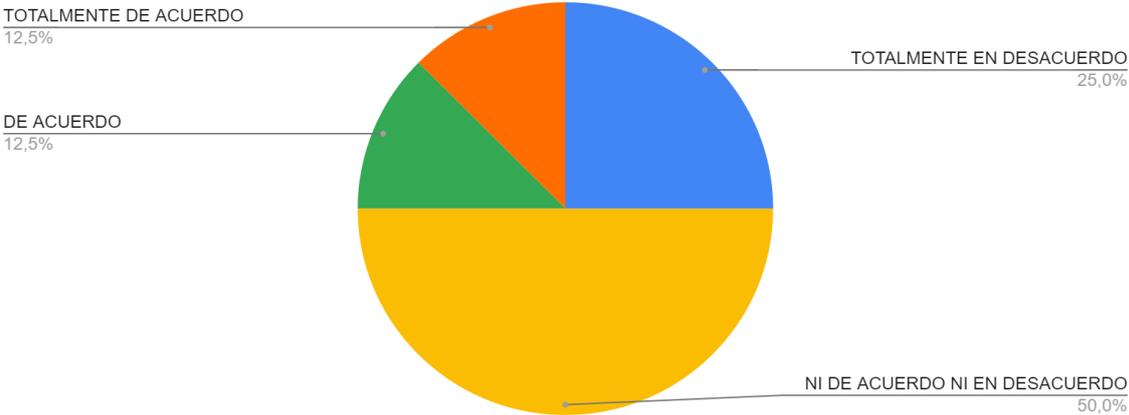
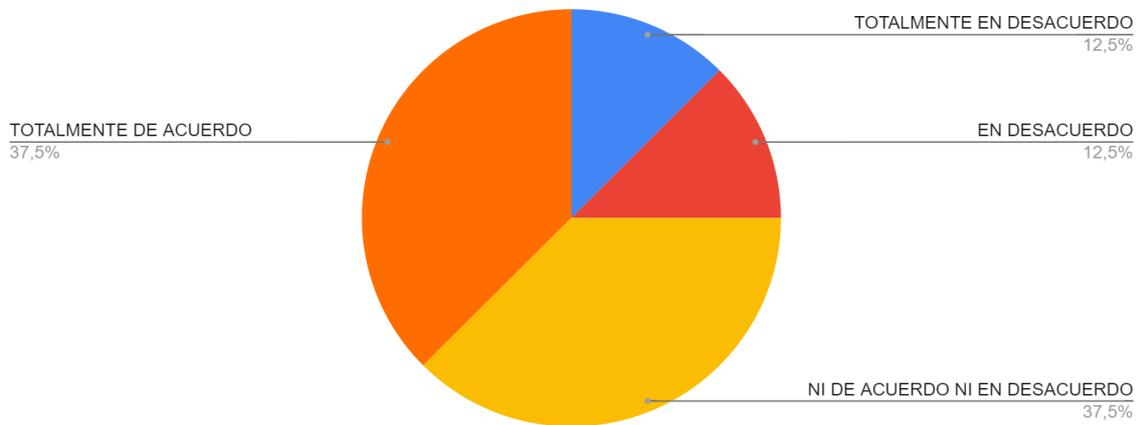


Figura 12. Clima organizacional de tipo participativo.

En la figura anterior, se plantea que el 50% (4 personas) de los trabajadores, no están de acuerdo ni en desacuerdo con que sus jefes consulten antes de tomar decisiones en el trabajo que puedan afectar sus actividades. Sin embargo, un 12,5 % (1 persona) está totalmente de acuerdo con la afirmación, 12,5 % (1 persona) está de acuerdo y el 25% (2 personas) está totalmente en desacuerdo.

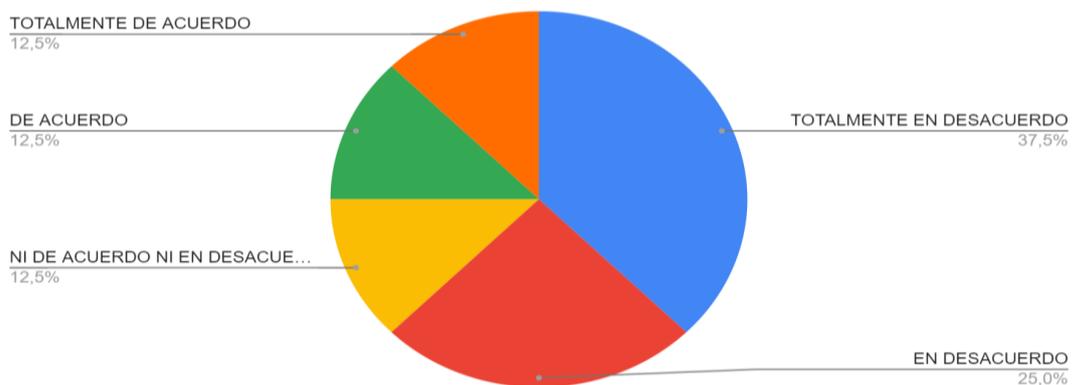
**Ítem N° 12 En la compañía, juntos establecemos las metas empresariales y trabajamos en equipo para cumplirlas.**



*Figura 13.* Clima organizacional de tipo participativo.

En esta representación se muestra que el 37,5 % (3 personas) de los trabajadores están totalmente de acuerdo con que en la compañía juntos establecen las metas y se trabaja en equipo para cumplirlas. No obstante, el 37,5% (3 personas) seleccionó que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, mientras que el 12,5% (1 persona) está en desacuerdo y el 12,5% (1 persona) está en totalmente en desacuerdo con respecto a este ítem.

**Ítem N° 13 Mis superiores esperan que cumpla con sus indicaciones al pie de la letra, no se me permite opinar.**



*Figura 14.* Liderazgo autocrático.

En este gráfico, se puede valorar que la mayoría de los trabajadores 37,5 % (3 personas) están totalmente en desacuerdo con que los superiores esperan que cumplan sus indicaciones al pie de la letra y que no se les permite opinar. Sin embargo, un 25 % (2 personas) seleccionaron que se encuentran en desacuerdo, 12,5 % (1 persona) se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12,5 % (1 persona) está de acuerdo y 12,5 % (1 persona) está totalmente de acuerdo con respecto a este ítem.

**Ítem N° 14. La relación que tengo con mis superiores es de amistad.**

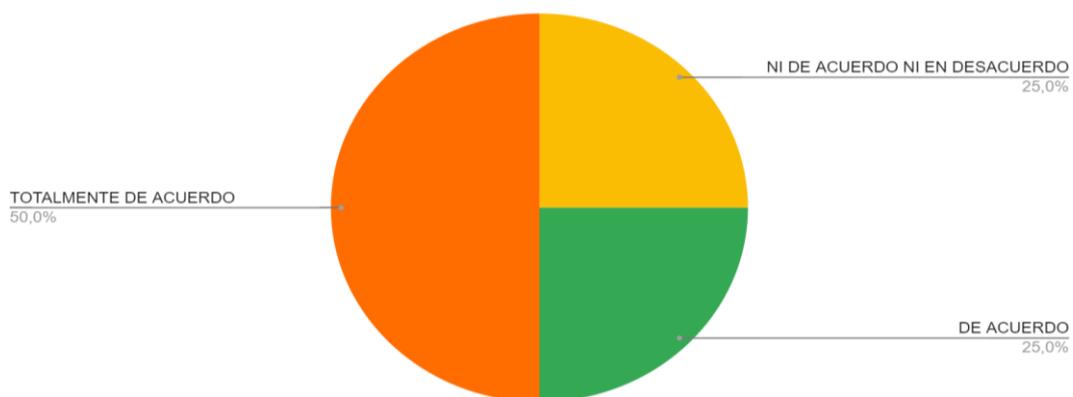
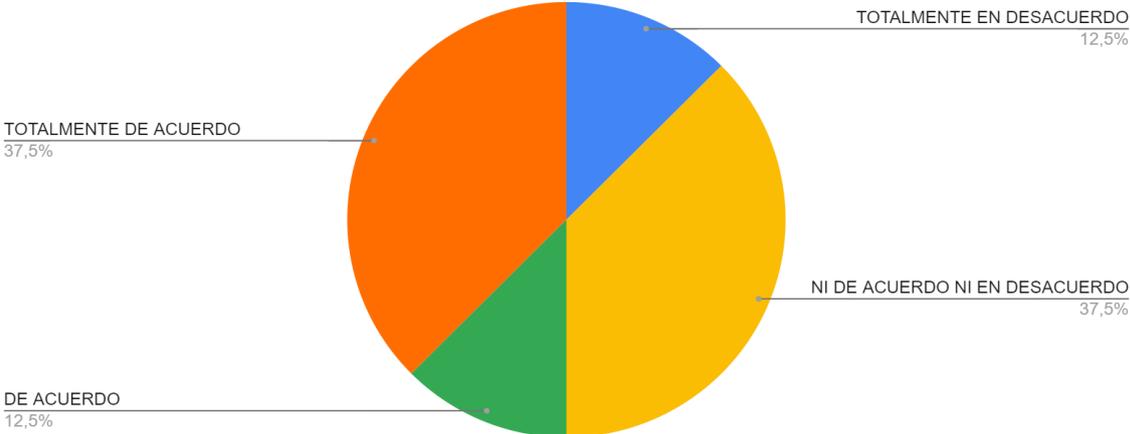


Figura 15. Liderazgo democrático.

En este gráfico, se considera que existe una mayoría de colaboradores que están totalmente de acuerdo 50 % (4 personas) con respecto a que la relación que tienen con sus supervisores es de amistad. Aunque un 25 % (2 personas) están de acuerdo y 25 % (2 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 0 % (0 personas) no están de acuerdo con relación a este ítem.

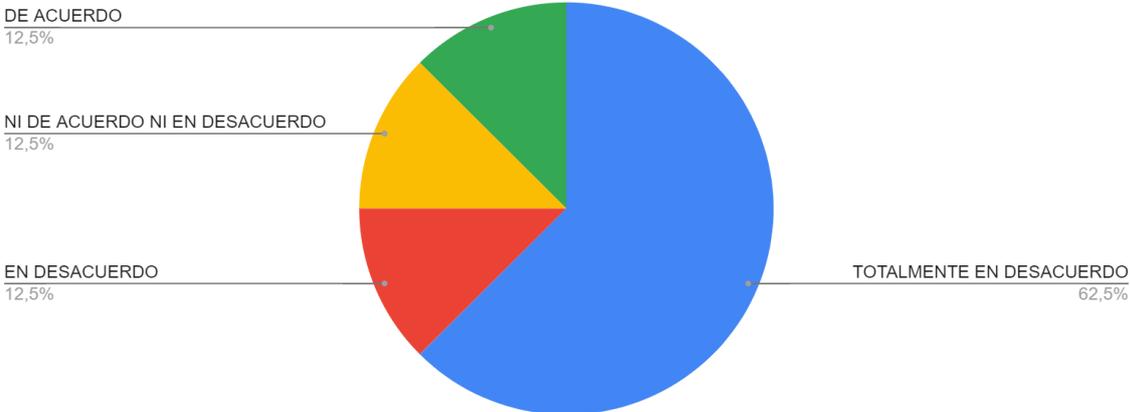
**Ítem N° 15. La comunicación con mis líderes es franca y espontánea.**



*Figura 16. Liderazgo democrático.*

En esta representación, 37,5 % (3 personas) están totalmente de acuerdo con respecto a que la comunicación con sus líderes es franca y espontánea; y 37,5% (3 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y por otra parte, 12,5 % (1 persona) está de acuerdo y 12,5 % (1 persona) está en desacuerdo con respecto a este ítem.

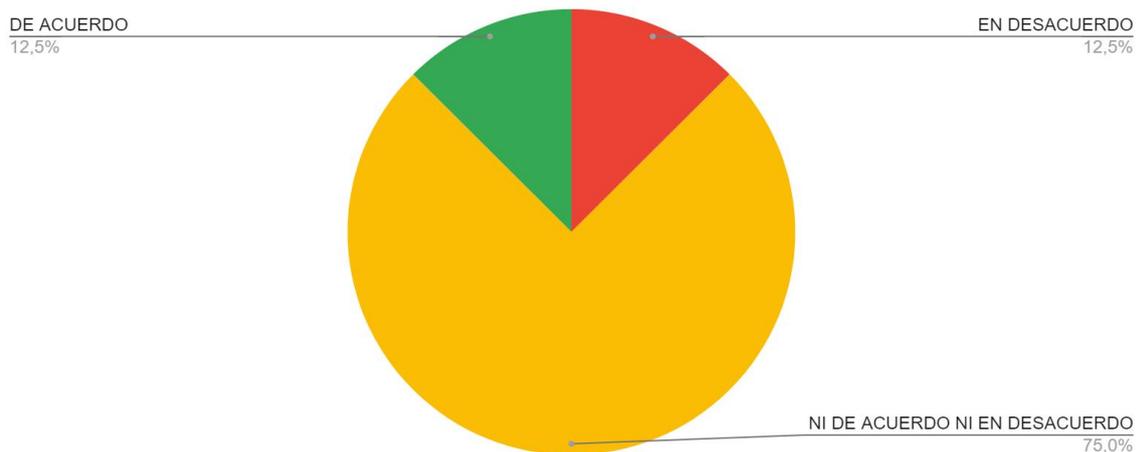
**Ítem N° 16. Mis jefes me delegan todas las decisiones importantes de la empresa, sólo intervienen si solicito su ayuda.**



*Figura 17. Liderazgo laissez-faire.*

En el gráfico, 62,5 % (5 personas) están totalmente en desacuerdo con respecto a que sus jefes le delegan todas las decisiones importantes y que sólo intervienen si solicito ayuda. En cambio, un 12,5 % (1 persona) está en desacuerdo, 12,5% (1 persona) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 12,5 % (1 persona) está de acuerdo con este planteamiento.

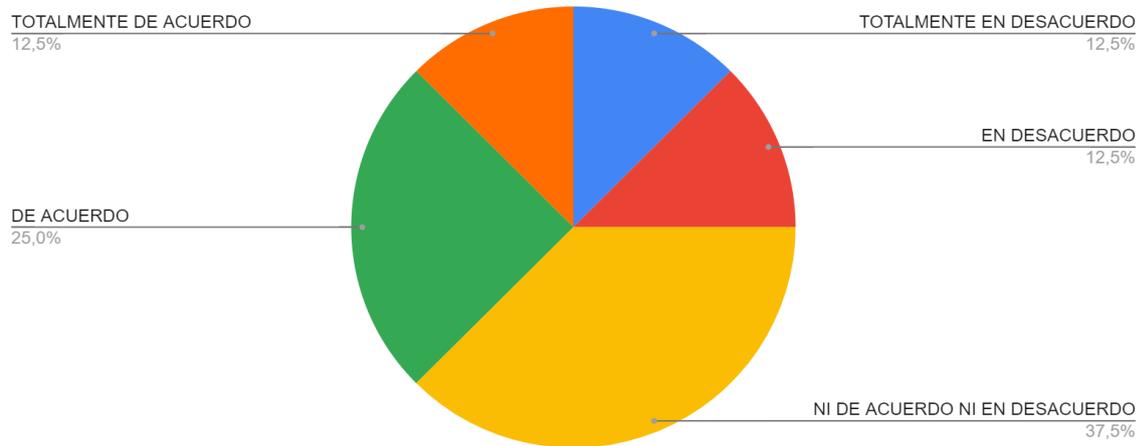
**Ítem N° 17. Considero que mis superiores son un ejemplo a seguir.**



*Figura 18.* Liderazgo transformacional.

En esta representación, 75% (6 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo al considerar si sus superiores son un ejemplo a seguir; 25 % (1 persona) no está de acuerdo, 25 % (1 persona) está de acuerdo con relación a este ítem.

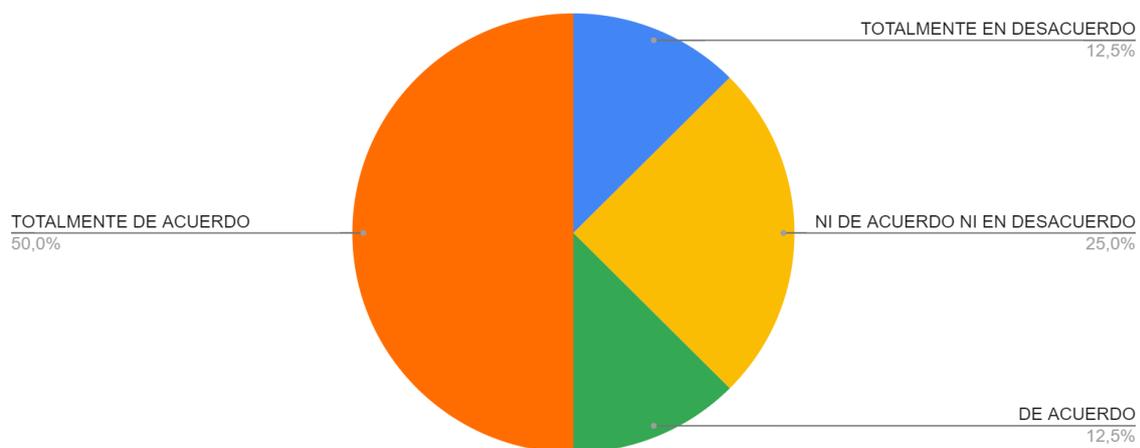
**Ítem N° 18. Mi jefe me incentiva a trabajar en equipo para lograr las metas de la empresa.**



*Figura 19. Liderazgo transformacional.*

En este gráfico, 37,5 % (3 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, con que su jefe le incentiva a trabajar en equipo para lograr las metas de la empresa, 25 % (2 personas) están de acuerdo, 12,5 % (1 persona) está totalmente de acuerdo, 12,5 % (1 persona) está en desacuerdo y 12,5 % (1 persona) está totalmente en desacuerdo con respecto a este planteamiento.

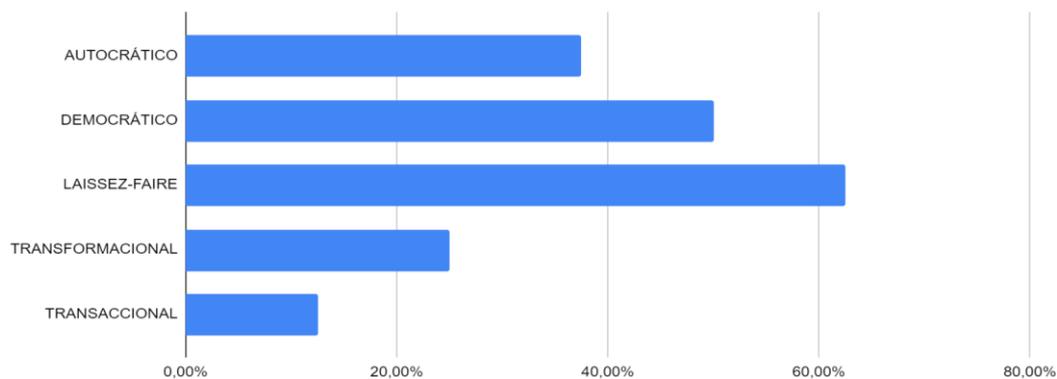
**Ítem N° 19. Obtengo recompensas a cambio de mi buen desempeño en el trabajo.**



*Figura 20. Liderazgo transaccional.*

En esta representación, 50 % (4 personas) están totalmente de acuerdo con que obtienen recompensas a cambio de su buen desempeño laboral en el trabajo, 25 % (2 personas) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 12,5 % (1 persona) está de acuerdo, 12,5 % (1 persona) está totalmente en desacuerdo con relación a este planteamiento.

**Ítem N° 20. Tomando en cuenta las respuestas anteriores, responda: ¿Qué estilo de liderazgo se relaciona más con los líderes de la empresa? (se puede marcar más de una opción):**



*Figura 21. Evaluación del liderazgo del presidente de Compujeis26.*

En este gráfico, se precisa que los trabajadores determinan que el liderazgo del presidente se divide en laissez-faire en un 62,5 %; democrático en un 50 %, autocrático en un 37,5 %, transformacional en un 25 % y transaccional en un 12,5 %. Cabe destacar que los resultados se efectuaron por medio de selecciones múltiples, por lo que no se trabajó sobre la base de 100 %.

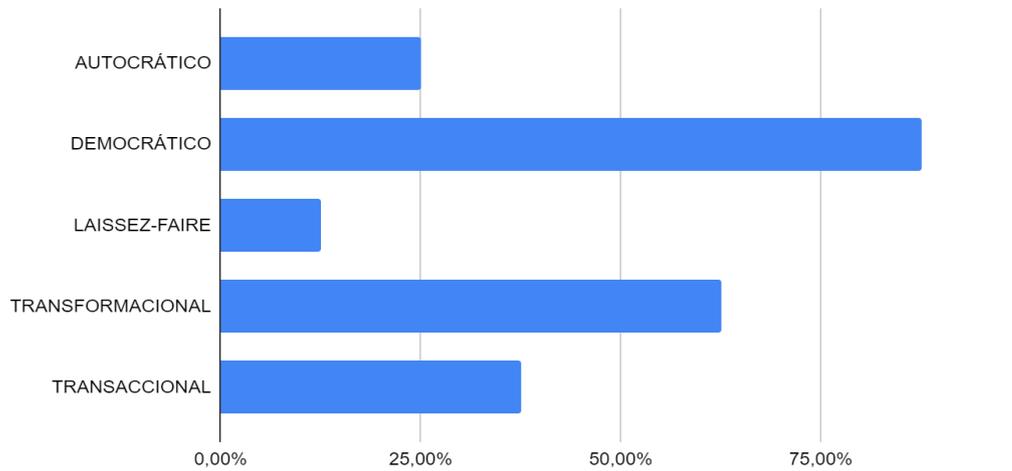


Figura 22. Evaluación del liderazgo de la vicepresidenta de *Compujeis26*.

En este gráfico, se precisa que los trabajadores determinan que el liderazgo de la vicepresidenta es 87,5 % democrático, 62,5 % transformacional, 37,5 % transaccional, 25 % autocrático y 12,5 % laissez-faire. Cabe destacar que los resultados se efectuaron por medio de selecciones múltiples, por lo que no se trabajó sobre la base de 100 %.

**Ítem N° 21. Si la empresa se ve envuelta en una situación negativa que afecta directamente tu trabajo ¿Qué actitudes tomas al respecto? ¿Por qué?**

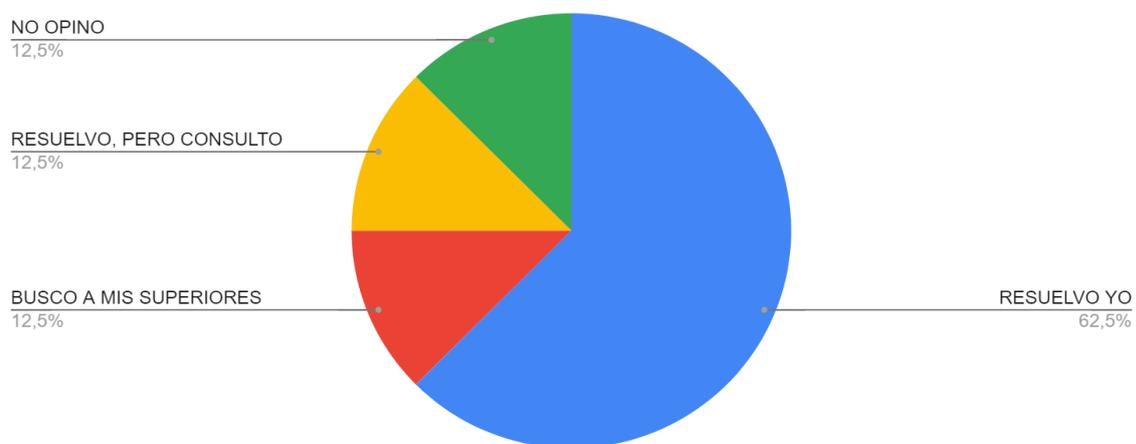


Figura 23. Esfuerzo y responsabilidad.

En esta representación gráfica, se denota que el 62,5 % (5 personas) resuelven ellos mismos cuando se les presenta una situación negativa que afecta directamente a su trabajo, un 12,5 % (1 persona) no opina, 12,5 % (1 persona) resuelve, pero consulta y un 12,5 % (1 persona) busca a sus superiores cuando se encuentra en esta circunstancia.

**Ítem N° 22. ¿Qué alternativas plantearías para contribuir con el crecimiento de la organización?**

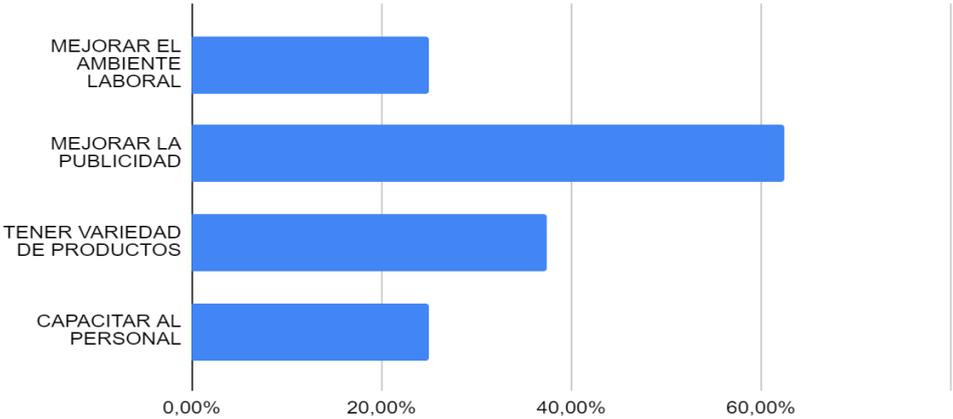


Figura 24. Iniciativa y creatividad.

En esta representación gráfica, un 62,5 % indicó que, para contribuir con el crecimiento de la organización, es necesario mejorar la publicidad; un 37,5 % determinó que la empresa debe tener variedad de productos; un 25 % expresó que se debe mejorar el ambiente laboral y un 25 % dijo que es necesario capacitar el personal. Cabe destacar, que por ser una pregunta con respuestas múltiples, no se trabaja sobre el 100%.

**Ítem N° 23. Si en un día normal de trabajo, no te asignan ninguna actividad para realizar dentro de la empresa ¿Qué haces? ¿Por qué?**

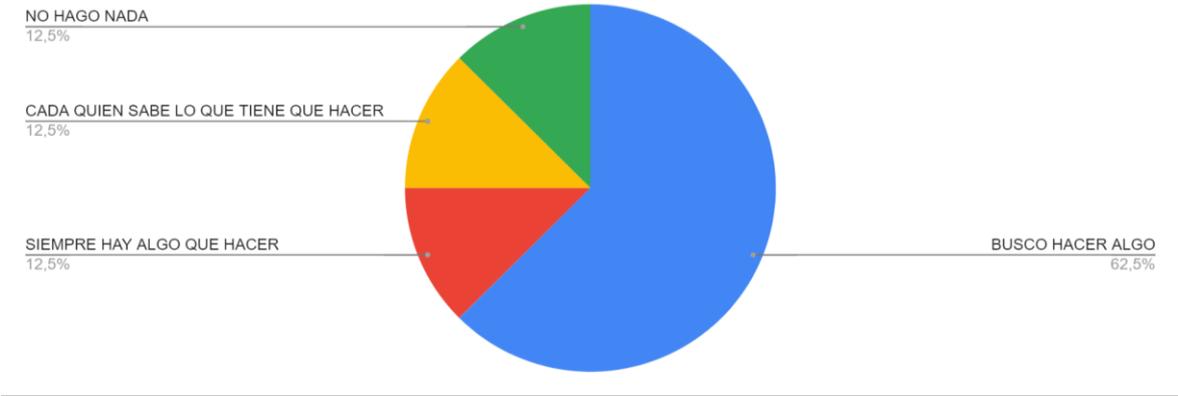


Figura 25. Iniciativa y creatividad.

En esta representación un 62,5 % (5 personas) respondieron que buscan hacer algo si no le asignan ninguna actividad para realizar, 12,5 % (1 persona) determinó que no hace nada, 12,5 % (1 persona) dijo que cada quien sabe lo que tiene que hacer y 12,5 % (1 persona) contestó que siempre hay algo que hacer.

**Ítem N° 24. Al momento de enfrentar una situación dentro de la empresa que amerite la solución de un problema de forma rápida y eficiente ¿prefieres resolverlo tú mismo o buscas el apoyo de tus supervisores? ¿Por qué?**

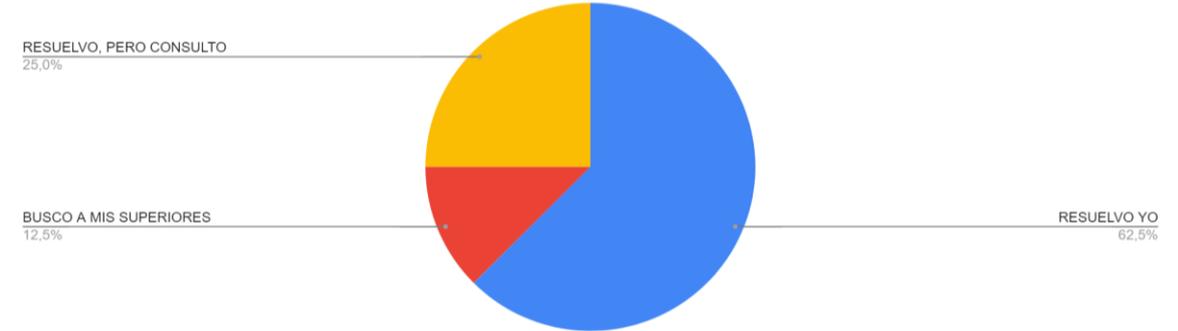
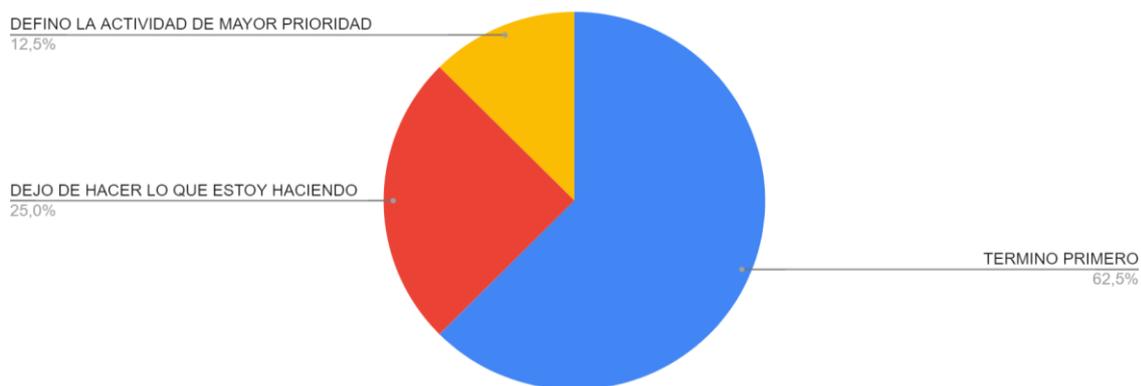


Figura 26. Iniciativa y creatividad.

En esta representación gráfica, el 62,5 % (5 personas) respondió que resuelven ellos si se les presenta una situación que amerite la solución rápida y

eficiente, el 25 % (2 personas) contestaron que resuelven, pero consultan y 12,5 % (1 persona) contestó que busca a sus superiores.

**Ítem N° 25. Si te encuentras realizando una tarea en la empresa y tu supervisor te solicita hacer una actividad diferente ¿Cómo actúas al respecto? ¿Por qué?**



*Figura 27. Planeación y organización.*

En este gráfico, el 62,5 % (5 personas) respondieron que sí están realizando una tarea y se les solicita otra diferente, terminan primero; un 25 % (2 personas) contestaron que dejan de hacer lo que están haciendo y un 12,5 % (1 persona) define la actividad de mayor prioridad.

## **5.2 Discusión de resultados**

En la discusión de resultados es pertinente describir los hallazgos relevantes obtenidos por medio de las encuestas en relación al objetivo general de la presente investigación, que es el siguiente: “analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los miembros de la empresa *Compujeis26*, ubicada en Caracas, Venezuela”. Por medio de una encuesta, se planteó el estudio del objetivo general a través de tres variables de investigación: clima organizacional, liderazgo organizacional y desempeño laboral.

En el marco de los objetivos específicos planteados en la investigación, con respecto al primer objetivo, el cual se refiere a “describir la percepción del clima organizacional de los miembros de la empresa”, se estudiaron dos dimensiones, la percepción del clima organizacional y el tipo de clima en la empresa.

En relación a la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores, que se define como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2005, p. 161). Se estudiaron cuatro indicadores: estructura, comunicación, toma de decisiones y métodos de mando.

Con respecto a la estructura, los trabajadores presentan opiniones divididas acerca de la estructura en la empresa, debido a que gran parte considera que las actividades en la empresa están claramente definidas y estructuradas y otro porcentaje significativo está en desacuerdo con este planteamiento, esto puede implicar que existe una confusión en la división de las tareas en la empresa.

En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, que de acuerdo con Bowers y Taylor (citado en Brunet, 1987) “se enfoca en las redes de comunicación existentes dentro de la organización, como también la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección”. Se estudiaron tanto los recursos empleados por la organización, como también la atención a las quejas y aportes de los empleados. En el primer aspecto, los trabajadores señalan que la empresa utiliza como recurso de comunicación WhatsApp y correo electrónico, siendo WhatsApp el utilizado por la mayoría de los empleados. Con respecto a la atención de las quejas y aportes, la mayoría de los trabajadores indican que se sienten escuchados por sus superiores.

En relación a la toma de decisiones en la empresa, Bowers y Taylor (citado en Brunet, 1987) señalan que “evalúa la información disponible y utilizada en la toma de decisiones de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso”, siendo determinante dentro del clima organizacional. En este caso, la mayoría de los empleados identifican quien es la autoridad clara que toma las decisiones en la empresa. En cuanto a los métodos de mando en la organización, gran porcentaje de trabajadores, no está de acuerdo ni en desacuerdo con que los jefes los motivan a esforzarse en su trabajo.

Con respecto al tipo de clima de *Compujeis26*, destacan en las respuestas rasgos de un clima autoritario de tipo paternalista, que según Likert (citado en Brunet, 1987) es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados. En este caso, los trabajadores no se muestran de acuerdo ni en desacuerdo con que los supervisores les consulten a la hora de tomar decisiones que puedan afectar su puesto de trabajo, puesto que, consideran que la mayoría de las decisiones son tomadas por la Directiva General de la empresa, salvo en ocasiones específicas, en las que se le permite al gerente tomar ciertas decisiones.

Si bien, la Directiva General toma las decisiones en la empresa, de acuerdo con las investigadoras, esta respuesta también se puede considerar característica de un clima participativo abierto, de tipo consultivo que se define como “aquél en el que la dirección le tiene confianza a sus empleados, puesto que se les permite tomar decisiones específicas en niveles inferiores” (Likert, citado en Brunet, 1987).

En este sentido, a los empleados de *Compujeis26* se les permite tomar ciertas decisiones en la empresa, en un nivel inferior, y en ciertas ocasiones deben consultar con la Directiva General. Esto se evidencia también en las respuestas asociadas al desempeño laboral, debido a que la gran mayoría de los trabajadores, suele buscar el apoyo de sus supervisores al momento de tomar

decisiones en la empresa o de resolver un problema para consultar qué acciones se deben tomar al respecto y actuar con base a ello.

Dicho esto, se determina que el tipo de clima predominante en la empresa Compujeis26 es abierto, de tipo consultivo, que según Likert (citado en Brunet, 1987) se asocia con organizaciones dinámicas y capaces de alcanzar sus objetivos, procurando la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. De acuerdo con Rodríguez (2005) un buen clima impacta significativamente en el comportamiento de los miembros de la empresa, es por ello, que las empresas con un clima participativo abierto, tienen mayor probabilidad de conseguir un alto nivel de identificación entre sus miembros, que según Litwin y Stringer (citado en Ramos y Valero, 1997) influencia en la motivación de los individuos, lo que incide en su satisfacción y desempeño laboral.

Para llevar a cabo el segundo objetivo de investigación: “identificar la incidencia del liderazgo en el desempeño laboral”, se desarrolló la dimensión del estilo de liderazgo, por medio de los indicadores de liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, transaccional y la evaluación de los superiores.

Luego de aplicar el instrumento de investigación, se determinó que el presidente de la organización posee un liderazgo laissez-faire y democrático, que de acuerdo con Jiménez y Villanueva (2018) el liderazgo laissez-faire “es un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndole a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores” (p. 186). Por otra parte, se caracteriza por ser un líder democrático, que según Aguera (2004) establece una relación de amistad, lo que ayuda a que la comunicación sea franca y espontánea, sin embargo, no hay un consenso con respecto a cómo es la comunicación en la empresa.

No obstante, el liderazgo general de la organización no es considerado por la mayoría de trabajadores como *laissez-faire*, que según Aguera (2004) este tipo de líder no posee confianza, tiende a dejar que el equipo se encargue de la toma de decisiones, no es participativo, solo interviene si el equipo solicita su ayuda. De acuerdo con las investigadoras, esto implica que el liderazgo *laissez-faire* se asocia únicamente al estilo de liderazgo del presidente de *Compujeis26*.

Además, el presidente es también considerado por los colaboradores como 37,5% líder autocrático, que según Jiménez y Villanueva (2018) es quien implanta su punto de vista y espera que sus subordinados cumplan el mandato; no obstante, los empleados están 37,5% (3 personas) y 25% (2 personas) totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que los líderes esperan que cumplan las actividades al pie de la letra.

Por otra parte, los colaboradores asocian a la vicepresidenta de la empresa con un liderazgo 87,5% democrático, lo que indica para Jiménez y Villanueva (2018) que “tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera” (p.48). A su vez, es 62,5% transformacional, debido a que “se convierte en un ejemplo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores” (Jiménez y Villanueva, 2018, p.187).

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la mayoría de los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que sus superiores sean un ejemplo a seguir y ni con que incentiven el trabajo en equipo para lograr las metas de la empresa, esto implica que la vicepresidenta es considerada transformacional debido a que se preocupa por los empleados.

Con respecto al liderazgo transaccional, que de acuerdo con Ramos (2005) “es un intercambio de recompensas entre el líder y el personal subordinado”; los encuestados consideran en un 50% (4 personas) que la empresa le otorga recompensas a cambio de su buen desempeño laboral y según su evaluación hacia sus superiores, el presidente es 12,5 % transaccional y la vicepresidenta lo es 37,5%. Esto último implica, que las características del liderazgo transaccional están asociadas mayormente a la vicepresidenta de la empresa.

Ante estos resultados, las investigadoras determinaron que debido a que los líderes presentan estilos de liderazgos que no se complementan, el liderazgo de la empresa puede ser percibido por los colaboradores como unilateral, liderado por la vicepresidenta de la organización. En este sentido, de acuerdo con las respuestas arrojadas por los colaboradores, el presidente se sustrae de su cargo y delega las decisiones a sus subordinados, lo que se opone a las características del liderazgo democrático.

No obstante, las investigadoras consideran que esta discrepancia puede estar asociada a que los trabajadores definen al presidente como democrático debido a que el 50% (4 personas) y el 25% (2 personas) de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la relación con los líderes es de amistad, lo que implica que el líder al depositar confianza en sus empleados genera una relación de amistad, además, significa que al estar presente en la organización, el presidente se percibe como “amigable” y trata de buena forma a los empleados.

Con base a esto, las investigadoras consideran, gracias al efecto de los resultados obtenidos, que la vicepresidenta de la empresa es quien se percibe como la autoridad formal que toma las decisiones y quien lleva a cabo gran parte de las prácticas de liderazgo, que según Stringer (2002) pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de cómo los gerentes o líderes de la organización dirigen a sus subordinados.

Con respecto al tercer objetivo de investigación: “evaluar el desempeño laboral de los miembros de la compañía”, se estudió la medición del desempeño a través de tres indicadores: esfuerzo y responsabilidad; iniciativa y creatividad, y planeación y organización.

En relación al indicador de esfuerzo y responsabilidad, según Cajiga (cómo se citó en Niño y Portocarrero, 2018) “la percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Califica el compromiso que asume al cumplir las funciones encomendadas” (p.86). Gran parte de los trabajadores asume su responsabilidad en la empresa con actitud positiva y optimista y al momento de enfrentar situaciones negativas dentro de la compañía asumen la resolución del problema para solventarlo.

En cuanto a la iniciativa y creatividad, se define que “el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente” (Alveiro, 2009, p.96). La gran mayoría de los trabajadores muestran iniciativa al momento de desempeñar sus actividades laborales. En el caso de que no les asignen una actividad en la empresa, buscan ayudar a otros trabajadores, alguna actividad que hacer, por ejemplo, arreglar vitrinas y adelantar trabajo. Además, si la empresa se ve envuelta en una situación negativa, tienden a buscar una solución rápida y eficiente, en ocasiones, buscando la ayuda de los supervisores y consultando con ellos, lo que corresponde a un clima participativo.

Por último, con respecto a la planeación y organización, que se define por Alveiro (2009) como “la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción” (p.15). Los empleados,

en su mayoría, anteponen la actividad con el cliente, que es lo que consideran de mayor importancia y posteriormente, aceptan realizar actividades diferentes.

Según la posición de las investigadoras, las características del clima participativo de tipo consultivo, se hacen evidentes al momento de desempeñar las actividades en la empresa, debido a que los trabajadores realizan sus tareas con esfuerzo y responsabilidad y, además, muestran iniciativa, no obstante, entre las respuestas más comunes, los empleados comentan que consultan al momento de tomar una decisión en la empresa. Tomando en cuenta que el presidente de la empresa es caracterizado por un liderazgo *laissez-faire*, se plantea que el clima de tipo consultivo está dado por el liderazgo de la vicepresidenta de la empresa, que es a quien acuden al momento de realizar una consulta.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se precisan los aspectos relacionados a las conclusiones y las recomendaciones del Trabajo Final de Concentración, luego de una exhaustiva investigación para el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **6.1 Conclusiones**

En el presente trabajo de investigación se obtuvieron hallazgos de suma importancia acerca de la organización objeto de estudio, *Compujeis26*. Cabe acotar que luego de presentar y discutir los datos obtenidos, se determinó que la empresa posee un clima participativo abierto, de tipo consultivo, debido a que la Directiva General toma las decisiones de la empresa, pero la mayoría en un 37,5% (3 personas) aseguraron que les permiten tomar ciertas decisiones en un nivel inferior; y a su vez, los trabajadores aseguran en un 37,5% (3 personas) que están totalmente en desacuerdo con que sus superiores no les permiten opinar.

Luego de aplicar el instrumento de investigación, se precisó que el liderazgo de los superiores se encuentra dividido de la siguiente forma: el presidente, posee un estilo *laissez-faire*, sin embargo, un 62,5% (5 personas) están en total desacuerdo con que se les delegan decisiones importantes. A su vez, el presidente es demócrata y los encuestados están totalmente de acuerdo en un 50% (4 personas) con que tienen una relación de amistad con sus líderes.

Por otra parte, los trabajadores estiman que su presidente no es participativo ya su vez interviene en la labor de sus empleados solo si ellos lo ameritan. En cuanto al estilo de liderazgo de la vicepresidenta, se obtuvo que los colaboradores, en los hallazgos del instrumento de investigación, la definen como demócrata, y transformacional y asocian a la vicepresidenta como una persona

responsable y comprometida. Sin embargo, no están de acuerdo en que sea un ejemplo a seguir y tampoco con el hecho de que los superiores los incentivan a trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la organización.

Ahora bien, luego de estudiar el desempeño laboral en términos de: el esfuerzo y la responsabilidad; la iniciativa y la creatividad, y la planeación y organización dentro del desempeño laboral de los trabajadores, se obtuvo que los encuestados están totalmente de acuerdo en un 37,5% (3 personas) en reconocer cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización, trabajar con iniciativa propia y precisar una atención oportuna a sus clientes, debido a que se preocupan por efectuar su labor de forma inmediata para luego disponerse a otras actividades; y a su vez, realizan su mayor esfuerzo por cumplir sus objetivos. Además, son individuos que saben manejar y solucionar conflictos y situaciones negativas; y buscan apoyo en sus superiores para efectuar la toma de decisiones de nivel inferior.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se determinó que, enfatizando en los resultados obtenidos y las teorías investigadas, se respondió a la pregunta central de la investigación: ¿Cómo influye el clima organizacional y el liderazgo sobre el desempeño laboral de los miembros de una empresa? Respondiendo a la interrogante inicial, se establece que los trabajadores de *Compujeis26* pueden opinar y consultar con sus superiores acerca de diversas situaciones que se pueden presentar en la empresa junto a un liderazgo que labora con una autoridad unilateral determinados por un presidente con estilo *laissez-faire* y una vicepresidenta con tendencia a demócrata y líder en la toma de decisiones de la organización. A su vez, los superiores incentivan a sus trabajadores a desempeñar sus actividades con iniciativa propia, precisando una excelente labor.

## **6.2 Recomendaciones**

A continuación, se plantean una serie de recomendaciones según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de la empresa

Compujeis26. Es importante, que dichas recomendaciones sean tomadas en cuenta, debido a que permitirán realizar mejoras tanto en el clima organizacional de la compañía como en sus estilos de liderazgo y contribuirán a mejorar el desempeño de los colaboradores.

En primer lugar, se recomienda profundizar el estudio del liderazgo a través de técnicas diferentes a la encuesta, debido a que para efectos de esta investigación se utilizó una sola técnica de estudio. Es por ello, que se aconseja lo siguiente:

- Entrevistar a los líderes de la empresa, con la finalidad de llevar a cabo un análisis de los indicadores de negocio y develar si el cumplimiento de los objetivos empresariales es acorde a los resultados de esta investigación. Por otra parte, las investigadoras sugieren la observación, con la finalidad de estudiar el comportamiento de los líderes dentro de la organización, el trato con el empleado y su involucramiento dentro de la empresa, tomando en cuenta que los resultados arrojaron que uno de los líderes no suele estar presente en la empresa.
- Realizar una investigación correlacional para obtener una visión 360 de la organización.

En segundo lugar, se le sugiere a la empresa definir una estrategia para mejorar el clima organizacional, tomando en cuenta que el clima predominante es el participativo de tipo consultivo. Es por ello, que es necesario formular una estrategia con la finalidad de apuntar hacia un entorno productivo, que genere un ambiente de apoyo. Como parte de la estrategia, debido a que sólo emplean WhatsApp y correo electrónico como canal de comunicación, se recomienda ampliar los canales de comunicación interna en la empresa, en este caso se plantean los siguientes canales:

- Revista empresarial: es pertinente colocar contenido informativo e interactivo, por ejemplo, información acerca de respuestas a dudas de

procesos de trabajo, tomando en cuenta que, en ocasiones, los empleados presentan confusiones acerca de cómo efectuar sus labores en ausencia de los líderes. Esto implicaría que la resolución de dudas no recaería únicamente en la directiva, sino que también contarían con un instrumento de apoyo. Por otra parte, para fomentar la participación en equipo y el dinamismo dentro de la organización, es recomendable contar con contenido interactivo, como por ejemplo, juegos, actividades de convivencia, etc. Esto último, también podría servir de motivación para los trabajadores.

- Cartelera informativa: se recomienda colocar una cartelera de comunicación interna en un sitio estratégico de la empresa. En ella, es pertinente anexar el cronograma de actividades, para que cada colaborador esté consciente de las labores que debe realizar; los horarios de trabajo, como también información relevante acerca de la empresa. Esto permitirá dar estructura a la empresa y dividir de forma clara las tareas a realizar. Por otra parte, se aconseja añadir un buzón de sugerencias con la finalidad de que la directiva pueda conocer las opiniones de los trabajadores con respecto a las nuevas dinámicas empleadas en la organización y las posibles mejoras.

En tercer lugar, tomando en cuenta el tipo de clima organizacional que existe en la empresa, se plantea que los superiores definan el estilo de liderazgo por el cual van a dirigir la organización; en este sentido la participación de ambos miembros de la Directiva General se vería más unificada y el peso del liderazgo organizacional, no caería únicamente en la vicepresidenta de la empresa. En relación con esto, el liderazgo de la empresa pasará a ser visto como una entidad y no como dos personas diferentes. Además, se sugiere que ambos líderes tomen cursos de coaching ejecutivo como herramienta para autoconocerse, potenciar sus habilidades de liderazgo y trabajar en la motivación de los equipos de trabajo.

Por último, se plantea que la empresa realice un diagnóstico de clima organizacional periódicamente, ya que a través de los diagnósticos de clima la organización podrá ir trabajando sus puntos débiles y potenciando los puntos fuertes para generar un ambiente laboral que influya de manera positiva en el desempeño. Por otra parte, los estudios de clima pueden proporcionar información relevante acerca del liderazgo en la empresa que es un elemento fundamental para el tipo de clima que posee *Compujeis*<sup>26</sup>.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguera, R (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. México. Recuperado de: [https://books.google.co.ve/books?id=gnSCIZjgkD0C&pg=PA48&dq=liderazgo+democratico&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj23JK5t\\_r6AhWCTjABHXleDWAQuwV6BAgKEAc#v=onepage&q=liderazgo%20democratico&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=gnSCIZjgkD0C&pg=PA48&dq=liderazgo+democratico&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj23JK5t_r6AhWCTjABHXleDWAQuwV6BAgKEAc#v=onepage&q=liderazgo%20democratico&f=false)
- Alveiro Montoya, C., (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista Científica "Visión de Futuro". Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Andrade, H (2017). *Comunicación Organizacional Interna*. Recuperado de <https://docplayer.es/186862721-Horacio-andrade-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnica.html>
- Araujo, L (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la dirección regional de transportes-región Junín-Período 2018* (Tesis de posgrado). Centro de Altos Estudios Nacionales, Lima, Perú. Recuperado de: <https://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1846665/1/TEISIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20DESEMPE%20C3%91O%20LABORAL%20-%20LUIS%20DONATO%20ARAUJO%20REYES.pdf>
- Arias, F (2004). *El Proyecto de Investigación*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigacion-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arias, F (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5a edición. Recuperado de: [https://books.google.co.ve/books?id=y\\_743ktfK2sC&printsec=frontcover&q=el+proyecto+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=y_743ktfK2sC&printsec=frontcover&q=el+proyecto+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bolívar y Nunes (2022). *Influencia del liderazgo corporativo del CEO de Área Índigo como mecanismo para impulsar la cultura corporativa de la organización*. (Tesis de pregrado). Caracas, Venezuela. Recuperado de: <https://drive.google.com/drive/u/0/my-drive>

- Brunet, L (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Recuperado de <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Cacua, A y Sicard, A (2018). *El clima organizacional y la relación entre las condiciones y medio ambiente de trabajo y el bienestar laboral general* (Tesis de pregrado). Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/19476/1/EI%20Clima%20Organizacion%20y%20la%20relaci%C3%B3n%20entre%20Condiciones%20y%20Me.pdf>
- Chaverri, D (2018). Delimitación y justificación de problemas de investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 157 (3), 185-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15354681012.pdf>
- Chiang, M y San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492015000300001](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001)
- Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/Comportamiento%20Organizacional%20-%20Idalberto%20Chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Díaz de Rada (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=kER9q4koSnYC&pg=PA13&dq=la+tecnica+de+la+encuesta&hl=es->

419&sa=X&ved=2ahUKEwj9n4rG1K77AhU1TDABHQZICgoQuwV6BAgGE  
Ac#v=onepage&q=la%20tecnica%20de%20la%20encuesta&f=false

Duro, A (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología*. Recuperado de: [https://books.google.co.ve/books?id=qppjOxCyKUKC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=qppjOxCyKUKC&printsec=frontcover&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false)

Espinoza, S & García, Y (2015). *Influencia del clima organizacional y la motivación sobre el desempeño laboral en una empresa de atención al cliente en el año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de [http://w2.ucab.edu.ve/tl\\_files/escuela\\_ciencias\\_sociales/Trabajo%20de%20Grado/Trabajo%20de%20Grado%20ESPINOZA-GARCIA.pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/Trabajo%20de%20Grado%20ESPINOZA-GARCIA.pdf)

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, volumen 42, 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2009). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Recuperado de [https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones\\_Comportamiento\\_est\\_ructura\\_y\\_procesos](https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_est_ructura_y_procesos)

Hernandez, R, Fernández, C y Baptista, P (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education. Sexta edición. Distrito Federal, México. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Jiménez y Villanueva (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. Recuperado de: [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/13.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf)

Lipa J. (2020). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Mype Voltrailer, Huachipa*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S2409-8752202100020000300007&lng=en](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2409-8752202100020000300007&lng=en)

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, Estados Unidos: Harvard University Press.

López, A (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral: propuesta metodológica para la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19811/1/UPS-GT003130.pdf>

Manjarrés, A, Castell, R y Luna, C (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *Dialnet*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetModeloDeEvaluacionDelDesempenoBasadoEnCompetencias-5980476.pdf>

Morales, A (2000). *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba, España: ETEA.

Naghi, M (2005). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA89&dq=investigacion+de+tipo+exploratorio&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwje4OfvI37AhV3VTABHfHSC5oQuwV6BAgEEAc#v=onepage&q=investigacion%20de%20tipo%20exploratorio&f=false>

Niño, J y Portocarrero R (2018). *Clima organizacional y su relación con el desempeño de los profesionales y técnicos de la Junta de usuarios Chancay Lambayeque - JUCHL*. (Tesis de post grado). Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. Recuperado de: <https://1library.co/document/zwvnx87q-organizacional-relacion-desempeno-profesionales-tecnicos-usuarios-chancay-lambayeque.html>

Ordaz (2020). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=qCqatsFlyUkC&pg=PA16&dq=dise%C3%B1o+transeccional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjLuZ-wZz7AhX7SDABHSmSBukQuwV6BAqJEAc#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20transeccional&f=false>

- Palmar y Valero (2013). Competencias y desempeño laboral de los gerentes de los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio del estado Zulia. En *Espacios Públicos*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Peña, V (2019). *Líneas de investigación del trabajo final de concentración*. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <https://comunicacion.ucab.edu.ve/blog/lineas-de-investigacion-del-trabajo-final-de-concentracion/>
- Quintero, N., Africano, N y Faría, E (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *NEGOTIUM*, volumen 9, 33-51. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=8727>
- Ramírez, T (2010). *Cómo hacer un proyecto de Investigación*. Editorial Panapo. Recuperado de: [https://drive.google.com/file/d/1ab7OkjZ3qz5NTBTJ1H4aMlb4HeVq108J/view](https://drive.google.com/file/d/1ab7OkjZ3qz5NTBTJ1H4aMlb4HeVq108J/vi<u>ew</u)
- Ramos, K., y Valero, R. (1997). Relación entre el Estilo Gerencial y el Clima Organizacional. (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Ramos, M (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=X-42ZnpzHYEC&pg=PA91&dq=liderazgo+transformacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjE9MWWxfr6AhVtRzABHWZ4DZAQuwV6BAqKEAc#v=onepage&q=liderazgo%20transformacional&f=false>
- Robbins, S y Judge, T (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-<u>nodrm.pdf</u)
- Rodríguez, D (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Recuperado de <https://pdfslide.net/documents/libro-diagnostico-organizacional-dario-rodriguez.html?page=76>

- Rodríguez, E (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA77&dq=recol>
- Sánchez, J y Calderón, V (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Redalyc*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Santana, C (2021). Nueva forma de medir el Desempeño Laboral. *Revista Empresarial y Laboral*. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nueva-forma-de-medir-el-desempeno-laboral/>
- Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. Recuperado de [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Schonfeld, R (2000). El Liderazgo es un Sentimiento: Manual de Liderazgo para Organizaciones Sociales. Recuperado de: [https://books.google.co.ve/books?id=IB-kHRCJXBoC&pg=PA64&dq=schonfeld+lider+autocratico&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8x9fXpc\\_7AhUpSjABHW-zCZ0Q6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=schonfeld%20lider%20autocratico&=false](https://books.google.co.ve/books?id=IB-kHRCJXBoC&pg=PA64&dq=schonfeld+lider+autocratico&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8x9fXpc_7AhUpSjABHW-zCZ0Q6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=schonfeld%20lider%20autocratico&=false)
- Serrano, B y Portalanza, A (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier Doyma*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82538112.pdf>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: PrenticeHall.
- Solano, S (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano\\_rs.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1725/solano_rs.pdf?sequence=1)

Soldevilla, E (2011). *El texto sentido: Guía pragmática de redacción en español*.

Recuperado

de:

[https://books.google.co.ve/books?id=xwNfyBjHWC4C&pg=PP1&dq=GUIA+PRAGMATICA+SOLDEVILLA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi119Hqtc\\_6AhXGSzABHQJdCM8Q6AF6BAgKEAl#v=onepage&q=GUIA%20PRAGMATICA%20SOLDEVILLA&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=xwNfyBjHWC4C&pg=PP1&dq=GUIA+PRAGMATICA+SOLDEVILLA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi119Hqtc_6AhXGSzABHQJdCM8Q6AF6BAgKEAl#v=onepage&q=GUIA%20PRAGMATICA%20SOLDEVILLA&f=false)

Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: PrenticeHall.

Toledo, N (s,f). *Técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas*. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>

Vásquez, R (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=aWbKCqE6ccEC&pg=PA128&dq=que+son+los+estilos+de+liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjv5c7ypPr6AhWnSTABHTYsANoQuwV6BAgQEAc#v=onepage&q=que%20son%20los%20estilos%20de%20liderazgo&f=false>

Zigarmi, P, Blanchard, K, Zigarmi, D y Hoekstra, J (2007). *Liderazgo Al Más Alto Nivel*.

Recuperado

<https://books.google.co.ve/books?id=xOKjZCLZw88C&pg=PA255&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiWvunvyPn6AhWqj4kEHQpgBv4Q6AF6BAgHEAl#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=fal>

## **ANEXOS**

## ANEXO A



### Instrumento

Estimados miembros de *Compujeis26*:

Somos estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y nos encontramos realizando nuestro Trabajo Final de Concentración, con el propósito de analizar la influencia del clima organizacional y el liderazgo, sobre su desempeño laboral en la organización *Compujeis26*.

El cuestionario está compuesto por 3 secciones, que corresponden a aspectos relacionados al ambiente laboral, el liderazgo y una autoevaluación acerca de tu desempeño en la empresa. Tu participación es anónima y tendrá una duración aproximada de 20 minutos.

A continuación, te ofrecemos un link, en el cual podrás acceder al cuestionario:

De antemano, gracias por tu colaboración.

**Sección 1: en este apartado, encontrarás aspectos relacionados al ambiente laboral de la empresa.**

1. Considero que en la empresa las tareas están claramente definidas y estructuradas.
  - Totalmente en desacuerdo.

- En desacuerdo.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
2. La empresa cuenta con alguno de los siguientes recursos para comunicarse con los empleados (se puede marcar más de una opción):
- Revista interna
  - Cartelera informativa
  - Correo electrónico.
  - WhatsApp.
  - Otro: \_\_\_\_\_
3. Al momento de plantear una queja o hacer algún aporte a la empresa, me siento escuchado por parte de mis superiores.
- Totalmente en desacuerdo.
  - En desacuerdo.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
4. En la organización se evidencia claramente quién es la autoridad formal que toma las decisiones.
- Totalmente en desacuerdo.
  - En desacuerdo.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
5. Mis jefes me motivan a esforzarme en mi trabajo.
- Totalmente en desacuerdo.
  - En desacuerdo.

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
6. Si cometo un error, los líderes me critican fuertemente.
- Totalmente en desacuerdo.
  - En desacuerdo.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
7. Mis superiores toman todas las decisiones acerca de la empresa porque no me tienen confianza.
- Totalmente en desacuerdo.
  - En desacuerdo.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
8. Los líderes se comunican conmigo únicamente para darme instrucciones acerca de mis tareas en el trabajo.
- Totalmente en desacuerdo.
  - En desacuerdo.
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo.
  - Totalmente de acuerdo.
9. La mayoría de las decisiones son tomadas por la directiva general, pero en ocasiones específicas, se le permite al gerente tomar decisiones en la empresa.
- Totalmente en desacuerdo.

- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

10. Se me permite tomar decisiones acerca de mi trabajo, siempre y cuando consulte con mis superiores.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

11. Mis jefes me consultan antes de efectuar decisiones en la organización, que puedan afectar mis actividades.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

12. En la compañía, juntos establecemos las metas empresariales y trabajamos en equipo para cumplirlas.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

**Sección 2: en este apartado, se abordarán aspectos referentes al liderazgo en la compañía.**

13. Mis superiores esperan que cumpla con sus indicaciones al pie de la letra, no se me permite opinar.

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo.
- Totalmente desacuerdo.

14. La relación que tengo con mis superiores es de amistad.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

15. La comunicación con mis líderes es franca y espontánea.

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo.
- Totalmente desacuerdo.

16. Mis jefes me delegan todas las decisiones importantes de la empresa, sólo intervienen si solicito su ayuda.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

17. Considero que mis superiores son un ejemplo a seguir.

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo.
- Totalmente desacuerdo.

18. Mi jefe me incentiva a trabajar en equipo para lograr las metas de la empresa.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

19. Obtengo recompensas a cambio de mi buen desempeño en el trabajo.

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo.
- Totalmente desacuerdo.

Tomando en cuenta las respuestas anteriores, responda:

20. ¿Qué estilo de liderazgo se relaciona más con los líderes de la empresa?  
(se puede marcar más de una opción):

<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>	<b>PRESIDENTE</b>	<b>VICEPRESIDENTA</b>
No acepta opiniones, los empleados deben hacer única y exclusivamente lo que se les indica.		
Responsable, comprometido y establece amistades con los empleados.		
No está presente, sólo ayuda si se lo pides.		
Se preocupa por los empleados y los motiva a trabajar mejor.		
Ofrece regalos a cambio de un buen trabajo.		

**Sección 3: por último, se plantean diversos aspectos para la evaluación de tu desempeño laboral en la empresa.**

21. Si la empresa se ve envuelta en una situación negativa que afecta directamente tu trabajo ¿Qué actitudes tomas al respecto? ¿Por qué?

22. En la empresa donde trabajas, están en la búsqueda de aumentar el volumen de ventas y requieren nuevas ideas por parte de los trabajadores ¿Qué alternativas plantearías para contribuir con el crecimiento de la organización?

23. Si en un día normal de trabajo, no te asignan ninguna actividad para realizar dentro de la empresa ¿Qué haces? ¿Por qué?

24. Al momento de enfrentar una situación dentro de la empresa que amerite la solución de un problema de forma rápida y eficiente ¿prefieres resolverlo tú mismo o buscas el apoyo de tus supervisores? ¿Por qué?

25. Si te encuentras realizando una tarea en la empresa y tu supervisor te solicita hacer una actividad diferente ¿Cómo actúas al respecto? ¿Por qué?

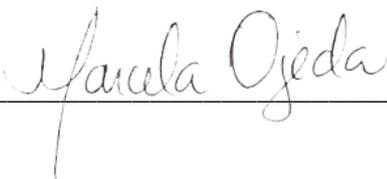
## ANEXO B

### VALIDACIÓN



#### Validación de Contenido de instrumentos de investigación

Mediante la presente comunicación, yo Marcela Ojeda C.I: 16.813.352 hago constar que he revisado y validado el contenido de los instrumentos del Trabajo Final de la Concentración Comunicaciones Corporativas, titulado: **Influencia Del Clima Organizacional Y El Liderazgo, Sobre El Desempeño Laboral De Los Miembros De La Empresa Compujeis26**, con fecha 14 de noviembre de 2022, y el cual es realizado por los bachilleres Andrea Orozco C.I: 27.333.624 y Alexandra Piñero C.I: 28.324.717 como requisito establecido por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

FIRMA 

Prof. Marcela Ojeda.

**Título del experto:**

Lic. En Comunicación Social.

**Organización de trabajo:**

Fuguet Comunicación y

Cambio

**Cargo:** Consultora

**Datos de contacto:**

Correo: [mojeda@fuguetcomunicacionycambio.com](mailto:mojeda@fuguetcomunicacionycambio.com)

Celular: 0414 3174151