



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Tutor: Prof. Glenda Escalante**

**Línea de Investigación: Sistemas productivos  
y organización del Trabajo**

**Autora:**

Mudine, Zuleyma  
z\_mudineo@hotmail.com  
0424-4130150

**Bárbula, Marzo 2016**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Tutora:**  
**Prof. Glenda**  
**Escalante**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Escuela de Relaciones Industriales**  
**Por: Prof. Glenda Escalante**

*Glenda F. Escalante*  
C.I. 14.790.026

Bárbula, Marzo 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15


Valencia, 06 de octubre de 2015

Ciudadano(a):  
**Prof. Glenda Escalante**

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, correspondiente a el (los) Br. (es): Mudine Zuleyma, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,

  
**Prof. Yamilé Delgado de Smith**  
Directora - Presidente del Consejo de Escuela  
de Relaciones Industriales



YDS/ab.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	ix
Índice de Cuadros.....	xi
Introducción.....	xii

### **CAPÍTULO I:**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	7

### **CAPÍTULO II:**

#### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Antecedentes.....	9
Referentes Teóricos.....	13
Bases Teóricas.....	22

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Naturaleza de la Investigación.....	36
-------------------------------------	----

Estrategia Metodológica.....	37
Colectivo a Investigar.....	39
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	41

#### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Análisis e Interpretación de Resultados.....	52
--	----

<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
---------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	83
------------------------------	----

<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	86
-----------------------------------	----

<b>ANEXOS</b> .....	89
---------------------	----

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por estar siempre presente, por cuidar de mí y de los míos y por las oportunidades que ha puesto en mi camino.

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi existencia, por su amor y sacrificio, por haberme brindado educación, por estar siempre ahí, en las alegrías y tristezas, bajo cualquier circunstancia... siempre incondicionales. Los amo.

A mi hermano Yolma, pilar fundamental de nuestra familia, quien siempre ha sido un luchador y el mejor ejemplo de sacrificio, constancia y superación que he podido tener. Te quiero y te admiro, hermano.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, a Dios Todopoderoso por permitirme culminar un episodio tan importante de mi vida, y por otorgarme salud, voluntad y optimismo en los momentos más difíciles.

A mis padres Olga y Jesús, quienes siempre me estimularon a lograr esta meta, gracias por el apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su fortaleza ante cualquier dificultad.

A mi sobrina Ariana, quien siempre ha sido mi mayor motivación y una razón por la cual luchar y ser cada día mejor. Te quiero hijita linda.

A todos los compañeros de trabajo que conforman la Gerencia de Proyectos y Construcción, en especial a los ingenieros Alvaro Mantilla, Eleonor Krueger y Alejandro Suárez, quienes con su comprensión, entusiasmo y buena disposición colaboraron en la materialización de este trabajo de investigación.

A mi tutora, profesora Glenda Escalante, quien asumió este reto de manera conjunta, convirtiéndose en una guía invaluable y parte protagónica de este aporte dirigido a nuestra empresa y su gente.

A la Universidad de Carabobo, amada Alma Mater; santuario indiscutible de conocimientos, experiencias y grandes recuerdos que me han hecho crecer como persona y profesional.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y su colaboración, sencillamente, mil gracias.





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Mudine, Zuleyma

**Tutora:** Prof. Glenda Escalante.  
Marzo, 2016

**RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo de investigación fue analizar el clima organizacional con base a la motivación como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo. Para lograr dicho objetivo, se estableció una investigación de campo con tendencia a un estudio de tipo descriptivo que incluyó la utilización de técnicas e instrumentos tales como el cuestionario para la recolección de los datos, observación participante y la triangulación a través de un conjunto de teorías motivacionales para la interpretación y análisis de la información obtenida. Con relación a la población del presente estudio, la misma estuvo conformada por treinta y siete (37) trabajadores que prestan sus servicios en la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa de transporte subterráneo. A través de la investigación se pudo realizar un diagnóstico, concluyendo que la organización presenta un clima organizacional que requiere mejorar la percepción de los trabajadores con respecto a ciertos indicadores como lo son la comunicación, la capacitación, el desarrollo profesional, la motivación y la remuneración. De igual forma, se pudo apreciar que los factores que resultan puntos favorables para el clima organizacional de la empresa objeto de estudio son: la identificación con la empresa (Misión, Visión, Objetivos), el liderazgo (resolución de conflictos); las relaciones interpersonales, la estructura (Funciones), las relaciones laborales y el desempeño laboral.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, Diagnóstico, Motivación, Desempeño.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Author:** Mudine, Zuleyma

**Tutor:** Prof. Glenda Escalante.

**Year:** 2016

**ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the organizational climate based on motivation as a key factor to strengthen the job performance of workers Project Management and Construction of underground transport company of the Municipality Valencia Carabobo State. To achieve this objective, a field research a descriptive study that included the use of techniques and instruments such as the questionnaire for data collection, participant observation and triangulation through a set of theories was established trend motivational for the interpretation and analysis of the information obtained. In relation to the population of this study, it consisted of thirty-seven (37) workers who provide services in Project Management and Construction of the underground transport company. Through research could make a diagnosis, concluding that the organization has an organizational climate that requires improving the perception of workers with respect to certain indicators such as communication, training, professional development, motivation and remuneration . Similarly, it was observed that the factors that are favorable points for the organizational climate of the company under study are: identification with the company (Mission, Vision, Objectives), leadership (conflict resolution); interpersonal relationships, the structure (Functions), labor relations and job performance.

**Keywords:** Organizational Climate, Diagnosis, Motivation, Performance.

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro N°</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	45
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	46
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	47
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	48
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	49
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	50
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	51
Cuadro N° 2 Comunicación	53
Cuadro N° 3 Condiciones de Trabajo	55
Cuadro N° 4 Capacitación	56
Cuadro N° 5 Remuneración	58
Cuadro N° 6 Relaciones Interpersonales	59
Cuadro N° 7 Motivación	60
Cuadro N° 8 Liderazgo	62
Cuadro N° 9 Desarrollo Profesional	63
Cuadro N° 10 Identificación con la Organización	65
Cuadro N° 11 Estructura	66
Cuadro N° 12 Relaciones Laborales	68
Cuadro N° 13 Satisfacción Laboral	69
Cuadro N° 14 Desempeño Laboral	71
Cuadro N° 15 Percepción del Entorno	72

## **INTRODUCCIÓN**

Para las organizaciones modernas, resulta de suma importancia lograr y mantener un clima laboral favorable, tomando en consideración que el talento humano es el recurso más importante, y por tanto, es la garantía del éxito de cualquier empresa. En este orden de ideas, es necesario analizar y comprender cómo funciona la dinámica laboral dentro de las organizaciones, siendo el clima organizacional y la motivación elementos que influyen el desempeño en los trabajadores, tomando en cuenta que el resultado de las percepciones y sentimientos que genera el ambiente y las condiciones de trabajo en los trabajadores pueden jugar un papel favorable o desfavorable con respecto a elementos claves como la motivación, la productividad y la eficacia.

En razón de lo descrito anteriormente y tomando en consideración la repercusión que tiene el clima organizacional en el desempeño dentro de las empresas, se tomó como objeto del presente estudio analizar el clima organizacional como factor clave en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Finalmente esta investigación se encuentra estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I: En primer lugar, se presenta el planteamiento del problema objeto de estudio, justificación y objetivos, estableciendo el eje central de la investigación y su delimitación.

Capítulo II: En este capítulo se presenta una descripción de diversas investigaciones vinculadas al tema que han creado un precedente para el presente estudio, describiendo su relevancia. De igual forma, se realiza un análisis de las bases y referentes teóricos que sirven de argumento en la investigación.

Capítulo III: En este capítulo se establece la metodología de la investigación. En este espacio se desarrolla en forma sistemática los procedimientos y estrategias metodológicas utilizados para obtener, describir y analizar la información vinculada con la investigación.

Capítulo IV: En este capítulo se efectúa el análisis y racionalización de los datos obtenidos. De igual forma, se desarrollan el análisis y diagnóstico correspondientes, lo cual permite concatenar y contrastar la información obtenida con el componente teórico de la presente investigación.

Conclusiones: De igual forma, partiendo de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en la institución, se procedió a realizar el análisis e interpretación general de los mismos, conllevando esto a las conclusiones del estudio en cuanto al clima organizacional y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la organización objeto de estudio, evidenciándose el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos planteados en el inicio de la investigación.

Recomendaciones: Finalmente, con base en los objetivos específicos, se esbozan una serie de estrategias y propuestas organizacionales, cuya finalidad es contribuir a mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **Planteamiento del Problema.**

En el mundo globalizado y cambiante de hoy, el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante en el desarrollo de las organizaciones verdaderamente competitivas y exitosas. Con base en dicha afirmación, se puede apreciar que la importancia de este factor radica en gran medida en el impacto que éste ejerce en el desempeño laboral, y por ende, en los resultados de las organizaciones, tomando en consideración las distintas percepciones que se forman los miembros de una misma organización.

En efecto, en la actualidad las personas pasan una importante parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, interactuando con otros semejantes, y el éxito de estas relaciones radica precisamente en procurar que se desarrollen en un ambiente positivo, un entorno estimulante y gratificante, es por ello, que el clima organizacional es un elemento clave en la satisfacción que puede tener un trabajador con respecto a la institución a la cual pertenece, debido a la influencia que ejerce en el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores que la conforman, lo cual evidentemente influye en el rendimiento empresarial.

Por consiguiente, la investigación objeto de estudio tiene como eje central estudiar el clima organizacional como factor clave en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Bajo este contexto, la definición de clima organizacional de Chiavenato (2000:86) plantea que: “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”, lo cual puede interpretarse como la percepción del entorno que tienen las personas que hacen vida en una organización; de las características de su ambiente de trabajo y de cómo estos elementos afectan su motivación e intereses directa o indirectamente.

De este modo, es evidente la importancia que tiene para las organizaciones generar un clima organizacional favorable, ya que aquellas organizaciones que lo fomentan obtendrán efectos ventajosos para sí misma y sus integrantes, entre los cuales destacan los siguientes: el logro de los objetivos comunes, satisfacción general, mejor adaptación de su personal y tendencia a la innovación, evitar incrementos en los costos, mejoras en la productividad, eficacia, disminución en los índices de rotación de personal, entre otros.

Por lo tanto, una organización que no posee un clima organizacional favorable, tendrá grandes desventajas frente a otras organizaciones que si lo tienen. Entre estas desventajas se pueden mencionar la insatisfacción laboral, la cual está relacionada con la disminución del compromiso e identificación institucional; elevados índices de ausentismo; baja competitividad en el mercado, alta rotación del personal, lo cual se traduce en un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación; lentitud, indiferencia y apatía, lo cual trae como consecuencia menos productividad debido a la poca disposición al trabajo.

Por otra parte, con respecto al desempeño laboral García (2001:3) presenta la siguiente definición como “aquellas acciones o comportamientos observados en los

empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, en otras palabras, el desempeño se puede definir como la relación existente entre el rendimiento que se espera de un trabajador y las actividades que realmente ejecuta al cumplir sus tareas como parte de su contribución con la empresa, de allí que sea de vital importancia conocer los factores que están estrechamente vinculados con el clima organizacional (comunicación, reconocimiento del trabajo, sistema de recompensas, condiciones de trabajo, la estructura y dinámica gerencial, las formas de liderazgo, la identificación y pertenencia, el trabajo en equipo, entre otros).

Ahora bien, con respecto a la empresa objeto de estudio se trata de un ente de carácter público mercantil (bajo la figura de compañía anónima), de competencia municipal en la ciudad de Valencia, estado Carabobo; con capital del Estado venezolano, adscrita al Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre y Obras Públicas, cuyo objetivo fundamental es la gestión y prestación del servicio de transporte masivo subterráneo y superficial de pasajeros para la ciudad de Valencia, estado Carabobo, mediante la construcción, instalación y explotación de las obras y equipos necesarios.

Su Misión está enmarcada en: “Prestar un servicio de transporte masivo de pasajeros de forma segura, rápida, económica y confiable, mediante la administración, explotación, construcción e instalación de obras y equipos, tanto de infraestructura como de superestructura; y sistemas de transporte complementarios o auxiliares para contribuir a la calidad de vida de la comunidad de la región carabobeña”; en concordancia con su Visión: “Consolidarse como el medio de transporte estratégico líder en el traslado rápido, seguro y eficiente de los usuarios; fundamentado en nuestros valores de servicio, bienestar y desarrollo de la comunidad, apoyados en tecnologías que garanticen un servicio confiable, respaldados por un recurso humano,



altamente calificado y comprometido con el rol protagónico otorgado por la sociedad, orientados en políticas sociales para el beneficio de los ciudadanos y ciudadanas”.

En este sentido, la investigación pretende estudiar específicamente la realidad de la Gerencia de Proyectos y Construcción de esta empresa, la cual cuenta en la actualidad con treinta y siete (37) trabajadores, distribuidos en tres (3) áreas: Oficina de Obras Civiles, Oficina de Equipamiento y Oficina de Estudios y Proyectos.

Asimismo, es importante señalar que debido a la naturaleza de sus funciones y a la ubicación de los trabajos donde se desarrollan las actividades de obras y proyectos, esta gerencia posee la particularidad de ejecutar parte de sus funciones en oficinas y puestos de trabajo que se encuentran estratégicamente ubicados en las cercanías de las Líneas y demás proyectos que actualmente desarrolla dicha empresa, por lo cual desde el punto de vista físico se encuentra alejada de la sede administrativa principal y demás instancias de la empresa, siendo necesario mejorar las estrategias que permitan dar continuidad a los diferentes procesos comunicacionales y administrativos con eficiencia y celeridad, necesarios entre esta unidad gerencial y la empresa.

Por otra parte, cabe destacar que la mayoría de sus procesos medulares se gestan directamente en campo (obras), a través de la coordinación y supervisión de las actividades de construcción de los diferentes proyectos que se llevan a cabo, dentro de los cuales se destacan varios actores como son las empresas contratistas ejecutantes de estas labores, las empresas de inspección y los proveedores y demás entes públicos y privados que están interrelacionados con los proyectos.

Es por ello, que en esta área objeto de estudio se perciben ciertas debilidades y a través de la observación directa se evidencia en la conducta de los trabajadores cierto grado de insatisfacción y desmotivación, ambos relacionados con el clima laboral presente en esta dependencia de la empresa, debido a diversas problemáticas en su mayoría vinculadas al ámbito comunicacional y a las normativas internas, lo cual ha traído como consecuencias: diversas debilidades y distorsión de información, informalidad en el manejo de los procesos laborales, selección inadecuada de los medios disponibles para comunicarse, dificultades para conformar equipos y mesas de trabajo con otras gerencias o instituciones, inseguridad para la identificación de los canales regulares de comunicación (tanto para ejecutar sus funciones como para gestionar sus requerimientos de índole administrativo y laboral), así como falta de retroalimentación, lo cual se ha traducido en mayor ausentismo y apatía al trabajo; desmotivación general, viéndose considerablemente afectada la efectividad de las relaciones de trabajo dentro de esta gerencia, lo que genera un constante ambiente de incertidumbre.

En razón de lo antes expuesto, se presume la existencia de una situación desfavorable vinculada con el clima organizacional en cuanto a la estructura y actitud ante los procesos de la empresa (normativas, políticas, procedimientos que inciden en la efectividad de los mismos), lo cual ha venido influenciando considerablemente el comportamiento y desempeño del personal. Por lo cual, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el clima organizacional que perciben los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio?

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Objetivo General:**

Analizar el clima organizacional con base en la motivación como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.
- Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.
- Realizar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.

### **JUSTIFICACIÓN:**

Un clima organizacional adecuado contribuye a crear un ambiente de trabajo favorable dentro de cualquier organización, es por ello que su estudio permite comprender las conductas y la disposición de las personas dentro de la misma. Por lo tanto, para las organizaciones es de vital importancia comprender los factores que pueden incidir en determinados comportamientos de los individuos y cómo estos comportamientos afectan la organización. De igual forma, el estudio del clima

organizacional permite garantizar el éxito de las organizaciones, sean públicas o privadas, puesto que del mismo depende en gran parte que se logren las metas y objetivos propuestos.

Por otro lado, para la organización objeto de estudio la presente investigación servirá como un aporte innovador, ya que no se han realizado estudios previos sobre la materia, por lo cual, permitirá obtener información y datos relevantes que le permitirán detectar las características del clima organizacional presente; dentro de un contexto de motivación y sentido de integración. Cabe destacar, que la investigación objeto de estudio se justifica por cuanto a través de la misma se pueden detectar de manera acertada los factores, situaciones o condiciones que están afectando el entorno de la empresa objeto de estudio y que requieren ser corregidos a través de la implementación de estrategias, para así poder brindar a los trabajadores un ambiente estable, armónico, que conlleve al logro de los objetivos planteados y procure la satisfacción, bienestar y retención de su recurso más preciado: el talento humano, y de su principal cliente: la colectividad.

En cuanto al aporte a la Universidad de Carabobo, el presente estudio permite profundizar las diferentes vertientes existentes sobre el clima organizacional, además de servir como apoyo documental, medio de información y fuente de consulta para estudiantes e investigadores en general que en el futuro deseen abordar dicho tema.

Asimismo, este estudio ha permitido a la autora reforzar, potenciar y aplicar la síntesis de conocimientos obtenidos durante el tiempo de formación en la carrera universitaria, generando una visión más profunda y vivencial sobre el tema objeto de estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

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

En los últimos años se ha despertado en nuestro país, especial interés por conocer, analizar y comprender cómo funciona la dinámica laboral de las organizaciones, siendo el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral un tema que ha inspirado diversas investigaciones debido a su relevancia e importancia en el desarrollo de los planes y metas de las organizaciones. Antes de continuar con la investigación, es necesario analizar algunos estudios previos que asentarán las bases del tema objeto de estudio, a través de su consulta y revisión documental.

En este orden de ideas, como primer antecedente tenemos a Rodríguez, Nelson (2009). **Clima Organizacional y Desempeño de Trabajadores en Dirección de Salud y Desarrollo Social de la Alcaldía de Valencia, estado Carabobo**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de: Licenciado en Relaciones Industriales. El objetivo de esta investigación fue analizar el clima organizacional de la Dirección de Salud y Desarrollo Social de la Alcaldía de Valencia con la finalidad de proponer estrategias de acción para mejorar el desempeño de los trabajadores.

El enfoque del presente estudio se enmarcó en un diagnóstico, apoyado en una investigación cuantitativa. Los datos fueron obtenidos directamente por los investigadores a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de dieciocho (18) personas, las cuales laboran en la Dirección de Salud y Desarrollo Social de la

Alcaldía de Valencia. La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo. Con los datos obtenidos se concluyó que existían fortalezas y debilidades dentro del ambiente organizacional, vinculadas a la teoría de Likert (1975), citada por Brunet (1999), en cuanto a un clima calificado como Autoritario Paternalista, el cual se caracteriza por la confianza entre la dirección y sus subordinados, donde se utiliza un sistema de recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores, en el cual los supervisores manejan mecanismos de control rigurosos sirviéndose de una comunicación vertical y de normas de comportamiento pre-establecidas estrictas y cerradas; que en este caso no facilitaban el desarrollo y ejecución de las actividades de los empleados, lo cual propició una actitud en los trabajadores hacia la competitividad y colaboración entre ellos mismos para poder cumplir sus funciones. Dentro de las fortalezas encontradas, se pudo conocer que el personal de dicha área se encontraba satisfecho con su ambiente de trabajo, el cual era estable y estructurado. En base a estos hallazgos, se desarrollaron algunas acciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Dicho estudio posee relevancia para la presente investigación, ya que plantea un diagnóstico del clima organizacional a través del cual se logró diseñar un plan de acción, destinado a mejorar el desempeño de los trabajadores por medio de estrategias dirigidas a transformar el estilo de liderazgo y los procesos comunicacionales, a fin de lograr los objetivos propuestos por la organización.

Por otra parte, como segundo antecedente está Flores, Denise (2010). **Clima Organizacional de una institución adscrita a una Alcaldía del estado Carabobo.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. El propósito de esta investigación fue analizar el clima organizacional de una Institución adscrita a una Alcaldía del estado Carabobo, a

través del estudio de las dimensiones que componen el clima organizacional y la Teoría de Brunet.

La investigación se realizó bajo un estudio descriptivo, que utilizó como estrategia metodológica la aplicación de un cuadro técnico, así mismo un cuestionario a los trabajadores que conforman la institución en cuestión. La población estuvo representada por cincuenta y dos (52) trabajadores, y por ser una población pequeña y manejable por los investigadores no requirió ninguna técnica de muestreo. Por consiguiente, a través de comparaciones realizadas entre las debilidades y fortalezas encontradas dentro de la institución en cuanto a la revisión de las dimensiones organizacionales (comunicación, condiciones ambientales de trabajo, liderazgo, innovación, trabajo en equipo, la satisfacción laboral, la participación, y la toma de decisiones) el estudio concluyó que el clima organizacional de dicha institución dependía de las condiciones que la organización ofrecía a sus trabajadores y del grado en que éstos se sientan conformes o no con tales condiciones. Estos investigadores concluyeron que el clima organizacional en este caso, presentaba deficiencias en la comunicación, fallas en materia de liderazgo, motivación y capacitación, así como también en el sistema de recompensas, lo cual traía como consecuencia una disminución en el desempeño esperado de los trabajadores. Sin embargo, se evidenció la existencia de relaciones positivas entre los trabajadores. En razón de ello, se propusieron una serie de recomendaciones en función de los resultados obtenidos del clima presente en esa institución.

Esta investigación fue seleccionada como antecedente, debido a que guarda relación con la investigación objeto del presente estudio, puesto que evalúa el clima organizacional de una institución pública mediante el estudio de ciertas variables y elementos organizacionales, lo que permitió conocer el grado de satisfacción de los



trabajadores, logrando generar posibles estrategias y recomendaciones que permitieran transformar las debilidades encontradas en fortalezas.

En este mismo orden de ideas, el tercer antecedente lo compone la investigación de Villarroel, Yolimar (2012). **Análisis del clima organizacional en el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente.** Trabajo de Grado presentado por ante la Universidad de Oriente -Núcleo Sucre como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. El propósito de esta investigación fue analizar el clima organizacional del Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente, a través del estudio de las percepciones y el grado de satisfacción de los trabajadores del área en cuanto a sus condiciones de trabajo. La metodología implementada en este trabajo de investigación fue de tipo documental y de campo, el nivel de investigación fue descriptivo. Para los efectos del estudio, se tomó la totalidad de la población, la cual estuvo conformada por los doce (12) trabajadores que prestan sus servicios para el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente. Por ser una población pequeña, el estudio no requirió ningún tipo de muestreo. Algunos de los resultados relevantes obtenidos en este estudio evidencian que los trabajadores sienten que los factores medio-ambientales como el ruido, la iluminación y la temperatura no perturban ni causan falta de concentración a la hora de ejecutar sus tareas, sin embargo, si manifestaron que el espacio es reducido y que por lo tanto es un factor que incide negativamente en el desarrollo de sus funciones. Además, la comunicación entre los integrantes del departamento no se produce de manera efectiva.

Como aporte a la investigación, dicho estudio resulta pertinente, puesto que muestra relación en cuanto al abordaje y estudio de factores que inciden en el desarrollo del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, tomando

en cuenta la percepción y satisfacción de los trabajadores, resaltando elementos de índole ambiental y comunicacional, lo cual servirá de base al trabajo de investigación que se pretende realizar.

### **Referentes Teóricos:**

Las corrientes teóricas relacionadas con la investigación objeto de estudio son: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de las tres necesidades de Clayton Alderfer, la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland y la teoría de los factores o bifactorial de Frederick Herzberg.

### **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

En su teoría motivacional, Abraham Maslow citado por Chiavenato (2001:72), sugiere que “las personas poseen una tendencia intrínseca a la perfección o autorrealización, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo”. Este investigador introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

Con respecto a la jerarquía, la pirámide se encuentra organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas; las necesidades

de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto-actualización y las necesidades de trascendencia.

Dentro de la estructura, Abraham Maslow plantea que cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Así mismo, la teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más fuertes que las necesidades superiores de la jerarquía. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un avance hacia la realización, en otras palabras, dentro de los cinco (5) estratos de la pirámide se explica la jerarquía de estas necesidades y cómo dominan las motivaciones humanas.

Particularmente, esta teoría propone dos (2) primeros estratos: el primero conformado por las Necesidades Básicas o de Déficit (si no las satisfacemos implican un desgaste para la persona, una pérdida); y el segundo compuesto por las Necesidades de Autorrealización o Necesidades del Ser (aportan algo positivo, una ganancia). De esta manera, en la base de la pirámide se ubican las Necesidades Básicas, las cuales son todas las relacionadas con la supervivencia del organismo. Existen diversos motivos que impulsan la motivación: racionales, emocionales,

egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, entre otros. Siguen en el siguiente orden:

**Necesidades de seguridad:** una vez que el individuo cubre sus necesidades básicas, trata de resguardarlas y proyectarlas en el tiempo.

**Necesidades sociales:** éstas derivan del carácter eminentemente social del ser humano; tienen que ver con todas las actividades que la persona necesita hacer para formar parte del esquema de la sociedad, lo cual se traduce en que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas.

**Necesidades de estima:** éstas se suelen clasificar en altas o las que se refieren a la autovaloración, y bajas, que se refieren al respeto por parte de otras personas.

**Autorrealización:** es el nivel más elevado de necesidades que se alcanza cuando todas las demás han sido satisfechas plenamente; también conocidas como las "necesidades del ser o de auto-superación". En relación con ese planteamiento, vale mencionar dos (2) aspectos de esta teoría: las necesidades no satisfechas motivan diferentes tipos de comportamientos y la aparición de las nuevas necesidades suele ser gradual.

Desde el punto de vista práctico de la presente investigación, esta teoría permite identificar el nivel de motivación laboral en cada trabajador, para así atender sus necesidades en función del nivel de satisfacción en que las mismas se encuentren, por lo cual, cabe destacar que esta teoría es considerada dentro de la investigación objeto de estudio por cuanto aporta un marco adecuado para comprender el comportamiento

de las personas, ya que permite entender desde un punto de vista psicológico y fisiológico la causa de las aspiraciones del ser humano, explicando ciertos problemas o insatisfacciones que surgen a raíz de las relaciones humanas dentro de una organización.

### **Teoría de las Tres Necesidades (ERC) de Clayton Alderfer.**

Esta teoría surge como una propuesta del psicólogo industrial estadounidense Clayton Alderfer, quien en el año 1972 presenta una remodelación simplificada de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Alderfer, citado por Amorós (2007:85), plantea que: “los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas”. Estos tres (3) grupos de necesidades se clasifican en Existenciales, de Relación y de Crecimiento (ERC):

**Necesidades de Existencia o Existenciales:** Se refieren a las necesidades básicas, consideradas por Maslow como Fisiológicas y de Seguridad. Desde el punto de vista de la presente investigación, se puede entender cuando los empleados se sienten satisfechos por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad de permanencia en su puesto.

**Necesidades de Relación:** Están relacionadas con la interacción con la interacción social, la cual es imprescindible para lograr su satisfacción, razón por la cual se le vincula a este tipo de necesidades con las de afiliación planteadas por Maslow. En el caso concreto de este tipo de necesidades, el individuo se satisface en el trabajo

mediante la oportunidad de sociabilizar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

**Necesidades de Crecimiento:** Se refiere al deseo de crecimiento interno de las personas, por lo cual se les asigna dentro de las necesidades de Estima y Autorrealización de Maslow.

Comparando ambas teorías, se hace evidente que Alderfer concuerda con Maslow, en cuanto a la existencia de una jerarquía, sin embargo, considera que estos estratos se deben simplificar tomando en cuenta el grado de satisfacción- motivación. Así mismo, se pueden encontrar ciertas diferencias entre ambos teóricos. En la Teoría ERC, las necesidades no tienen que satisfacerse en un orden en específico. Clayton considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior reaparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

En el ámbito laboral, este grupo de necesidades se centran en el progreso y la realización individual desde el punto de vista profesional, el deseo, la oportunidad de desarrollo, crecimiento y éxito en el ámbito laboral y personal, por consiguiente, este tipo de necesidades se logran satisfacer sólo cuando el trabajador logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho con los resultados del trabajo que realiza.

Es importante señalar que esta teoría aporta una base para comprender el comportamiento de las personas, ya que permite reforzar aquellas necesidades de los empleados de la empresa objeto de estudio, lo cual contribuirá a establecer estrategias que propendan a mejorar el desempeño dentro de la organización.

## **Teoría de las Necesidades aprendidas de David McClelland,**

También llamado “Modelo de las Tres Necesidades del McClelland” (1962), es una teoría que nació bajo los preceptos de la teoría de Max Weber, quien sostiene que los factores culturales son los que influyen el desarrollo de los países industrializados. En la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland, los factores que motivan al hombre son tanto grupales como culturales, por consiguiente, son adquiridos con el tiempo por las experiencias y las vivencias de cada individuo. Esta clasificación de impulsos se encuentra dividida en Necesidades de Logro (n, LOG), Necesidades de Poder (n, POD) y Necesidades de Asociación (n, ASO, las cuales se pueden identificar, según su grado de variación, en todos los trabajadores de cualquier organización, indistintamente de su nivel jerárquico dentro de la misma, es decir, estos tres (3) tipos de necesidades forman parte del comportamiento tanto del gerente como del empleado.

Según McClelland, citado por Chiavenato (1996):“Una vez que los seres humanos han alcanzado la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, empiezan a primar tres tipos de necesidades”.

**Necesidad de LOGRO (n, LOG):** se refiere a sentirse motivado por concretar una labor difícil, es decir, cuando el llevar a cabo una actividad resulta un desafío que permite avanzar y sentirse altamente gratificado dentro de una organización. Es importante mencionar que en este estrato existe una necesidad de retroalimentarse que elogie el progreso y el desempeño de la persona. Desde el punto de vista de las organizaciones, este tipo de necesidades se refiere a quienes se encuentran en una búsqueda permanente del éxito, anhelo por triunfar, sobresalir, destacar. Se trata de

trabajadores que apuntan a distinguirse de los demás, a superarse a sí mismos y a lograr cosas en base a su propio esfuerzo.

**Necesidad de PODER y AUTORIDAD (n, POD):** en este nivel, predomina la necesidad de tratar de influir sobre los demás, es decir, la persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad, es decir, mantener su estatus. Se busca intervenir, instruir, controlar y aupear a los demás a conseguir logros, a través de su influencia y efectividad.

**Necesidad de ASOCIACIÓN O FILIACIÓN (n, ASO):** este tipo de persona está motivada por la necesidad de tener relaciones amigables e interactuar con los demás, lo cual le permite sentirse respaldado, sentirse respetado por los demás, en otras palabras, para este tipo de personas lo esencial es sentirse aceptados por quienes conforman su entorno, siendo fundamentales la amistad y el trabajo en equipo.

Con respecto al aporte de esta teoría al presente estudio, destaca su aplicabilidad mediante el diagnóstico de los factores de motivación que plantea dicha teoría, siendo los más importantes: el reconocimiento profesional, el trabajo interesante que presenta desafíos para la persona, las necesidades de autoridad, crecimiento y poder, las oportunidades de progreso dentro de la empresa, el trabajo en equipo, la integración y la comunicación.

Así mismo, esta teoría permite identificar y clasificar a las personas para así poder agruparlas en alguna de las categorías descritas, según la necesidad que se evidencia como la principal motivadora dentro del ámbito de la organización, por ejemplo, los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes, por otro lado, quienes se interesan ante todo por el



poder buscan puestos de control e influencia; y por último, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros compañeros.

### **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

En esta teoría Frederick Herzberg (1959) modificó el enfoque planteado en la teoría de las necesidades de Maslow (1951), ya que implica la presencia de elementos de descontento, es decir, factores no motivadores. Con estos planteamientos, Herzberg busca explicar el comportamiento de las personas en su entorno de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos (2) factores que orientan el comportamiento de las personas:

**Factores Motivacionales o Intrínsecos:** En primer lugar, para esta teoría la satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación, los cuales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Estos factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Por esta razón, los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional, necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Entre estos factores se pueden reconocer: el logro, el reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad, las promociones.

**Factores de Higiene o Extrínsecos:** En segundo lugar, Herzberg plantea un conjunto de elementos ambientales que se encuentran presentes en el trabajo, que lo afectan y que por lo tanto, requieren de atención constante para evitar insatisfacción laboral. Según las investigaciones de Herzberg, si estos factores de higiene faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Así mismo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar el nivel de satisfacción, y cuando la elevan, no logran mantener el grado de satisfacción por mucho tiempo. Estos factores se ven reflejados en el ámbito laboral a través de las relaciones interpersonales, la supervisión, las relaciones con colegas y subordinados, las políticas internas y demás normas que rigen en materia laboral, la estabilidad en el cargo, las condiciones físicas de trabajo, el salario y la vida personal de cada trabajador.

En otras palabras, se puede decir que la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Entre los factores de higiene o factores de insatisfacción en las organizaciones se pueden mencionar: los sueldos y beneficios laborales, las políticas y normas de la empresa así como su forma de organización, las relaciones interpersonales, las condiciones del ambiente de trabajo, el tipo de supervisión, el estatus, la seguridad laboral, el desarrollo o crecimiento dentro de la organización, entre otros.

La aplicabilidad de esta teoría en la investigación objeto de estudio radica en que permite explicar y comprender el comportamiento de los individuos en el trabajo, tomando en cuenta las expectativas que estos tienen con respecto a sus puestos de trabajo, el ambiente externo y la labor que deben desempeñar. En otras palabras, el

aporte principal de los planteamientos de esta teoría está en facilitar la identificación y comprensión de cómo la realidad de las condiciones que rodean un puesto de trabajo motivan al personal que labora en la organización objeto de estudio.

## **Bases Teóricas:**

### **Origen del Clima Organizacional**

En líneas generales, una organización posee características comunes a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas presenta una serie de características y propiedades particulares. En concordancia con esto, el ambiente interno en que se encuentra una organización lo conforman las personas que son parte de ella, lo cual es considerado como clima organizacional. Los sentimientos y percepciones del entorno reflejan cómo funciona una organización, por lo tanto, este ambiente interno puede ser positivo (confianza, bienestar, progreso) o negativo (temor, apatía, inseguridad).

En este orden de ideas, el estudio del clima organizacional tiene sus orígenes en la necesidad de comprender y atender las nuevas situaciones que se generaban en las empresas con ocasión de los nuevos paradigmas del trabajo. Posterior a la Revolución Industrial, los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, repetitividad, rutina y otros factores que afectaban el desenvolvimiento laboral. Sobre este particular, Werther y Davis (1998:31) plantean que: “La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción”, en otras palabras, no solamente fue el proceso de cambio tecnológico socioeconómico y cultural más importante de la historia, también tuvo importantes repercusiones en las relaciones de trabajo, incluyendo su ámbito psicosocial.

Sin embargo, lo que hoy día se conoce como clima organizacional tiene su punto de partida en 1960 con aportes de la Psicología Industrial y Organizacional de Gellerman; debido al auge de la teoría del comportamiento organizacional y el interés por todo lo relacionado con el desarrollo de las organizaciones, se hizo evidente la necesidad de estudiar el clima como un aspecto de la organización que era susceptible de medición e influía notablemente en el desempeño. Por otra parte, autores como Porret (2000:357) señalan que: “el pionero en relación al tema es Lewin en 1939, con su estudio sobre patrones de comportamiento agresivo, posteriormente luego de la década de los 60, los estudios de clima adquirieron mayor relevancia, tanto en trabajos de campo como en experimentos de laboratorio”. En virtud de estos indicios, se hace evidente que los orígenes del clima organizacional están marcados por importantes aportes en materia del comportamiento humano, los cuales han asentado las bases investigativas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

#### Definición de Clima Organizacional

Con respecto a la definición de Clima Organizacional, diversos autores han aportado sus ideas, fundamentando conceptos de importancia para este factor.

De acuerdo a Flores (2010:30) citando a Chiavenato (2000), señala: “El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, por lo tanto, se puede describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento”, en otras palabras, se trata del ambiente existente entre la interacción de los trabajadores y la organización.

Por otra parte, señala Brunet (1987):

El clima de una organización puede ser entendido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. (p.97).

Sobre este particular, se puede decir que la medición del clima organizacional puede ser muy subjetiva, sin embargo, es posible medir el grado de motivación de los empleados, lo cual nos puede dar indicios de las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Según Chiavenato (2000:261): “El clima organizacional, es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. Es así como el concepto de clima organizacional está compuesto por una amplitud de factores ambientales según cada organización. El clima organizacional y la motivación de las personas se condicionan y retroalimentan entre sí.

Por otra parte, el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades reales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que propician diversos tipos de motivación entre los miembros.

Es por ello, que llama la atención una serie de conceptos asociados a esta definición:

**a) Percepción:** Sobre su definición, señala Chiavenato (2000:215): “Cada individuo es un sistema procesador de datos que responde al ambiente de acuerdo con la manera en que se expone a la información por medio de su percepción y comprensión o de la opinión que desarrolla sobre lo que percibe y comprende”. En otras palabras, el ambiente propio de la organización, producido por las condiciones del entorno y la estructura organizacional es captado por el individuo dentro de su propia subjetividad para ser expresado en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia (percepción) y su identificación.

**b) Motivación:** Según Robbins (2009:175) se define: “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”, lo cual se puede interpretar como la fuerza interna que mueve o dirige la conducta hacia metas específicas.

**c) Necesidades:** Según Dorsh (2002:513): “Una necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia”. En otras palabras, se trata de deficiencias o carencias que experimenta un individuo con respecto a los aspectos que le resultan indispensables para sentirse en bienestar.

**d) Metas:** Son aquellos parámetros que se buscan alcanzar y constituyen una fuerza que atrae a un individuo a un logro previamente preestablecido.

**e) Satisfacción:** Según Gibson (1987:32): “la satisfacción es un término que se refiere al grado en el que la organización cubre las necesidades de sus empleados”. Esto es, cuando la empresa logra cubrir las expectativas de bienestar de su personal.

**f) Actitud:** Es el determinante de la conducta, debido a su relación con la percepción, el conocimiento, la personalidad y la motivación de cada individuo. Se trata de un estado psicológico que impulsa una respuesta en particular en cuanto a un objeto o situación que se relaciona a su interacción.

**g) Conducta:** Es el producto de la interacción de una persona con el entorno y, para el caso concreto de las relaciones laborales, la conducta dentro de las organizaciones estará en función de la interacción de los individuos y de la organización de la cual son parte.

Partiendo de estas definiciones, se puede observar que el clima organizacional está compuesto por un conjugado de elementos que están presentes de forma permanente en las organizaciones formales e informales, los cuales a su vez, juegan un papel importante en el comportamiento de sus miembros.

#### Características del Clima Organizacional

Según Brunet (2011:383) explica que “el clima organizacional constituye un conjunto de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad”. Sobre este criterio, se puede decir que el clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos y su actitud hacia el trabajo. El clima dentro de una organización también

puede estudiarse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo de la dirección.

Según Taguiri (1968:25) “las características principales del clima organizacional se ven ejemplificadas en algunas afirmaciones”, las cuales se explican a continuación: El clima es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular. El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

En base a esta postura, se puede deducir que dentro del clima organizacional se reflejan propiedades o atributos que son captados o percibidos por los miembros de una organización, lo cual les genera una opinión sobre cada elemento en particular o una visión general de lo que sienten con respecto a su entorno. Por consiguiente, se trata de un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que conllevan a un comportamiento. En otras palabras, estas afirmaciones permiten conocer los elementos necesarios para entender un clima en particular con características propias que responden a una organización, lo cual va a influir en el comportamiento de las personas que se encuentran en ese entorno.



## Dimensiones del Clima Organizacional

Con relación a las dimensiones que abarca el clima organizacional existen muchas posiciones y definiciones. Esta postura es asumida por la gran mayoría de los autores sobre clima, con lo cual es necesario enfocarse en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y por qué un sistema tiene un clima determinado.

Según Robbins (2000): “las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son: Motivación o Incentivo; Involucramiento; Actitudes; Valores; Cultura organizacional, Estrés y los Conflictos situacionales”.

Por otra parte, Likert, citado por Brunet, (2004:125) mide la percepción del clima en función de ocho (8) dimensiones:

En primer lugar, los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. Seguidamente, las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos o incentivos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos y su efectividad.

Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Tomando en cuenta estos dos (2) planteamientos, sobre las dimensiones utilizadas para diagnosticar el clima organizacional y el tipo de organización objeto de estudio, se han seleccionado siete (7) características a estudiar, las cuales agrupan los siguientes elementos de la organización: Comunicación, Condiciones de Trabajo, Capacitación, Remuneración, Relaciones Interpersonales, Motivación y Desarrollo Profesional.

Factores o Variables Organizacionales del Clima Organizacional:

Los factores organizacionales, están estrechamente vinculados con el clima organizacional, ya que se refieren a la esencia de la empresa, su institucionalidad, esto es, la forma en la cual se encuentra organizada en cuanto a las circunstancias que se generan dentro de su propia estructura.

En líneas generales, la mayoría de los autores y teóricos coinciden en que estos factores pueden ser descritos de la siguiente forma:

**Identificación:** Para Chiavenato (2000:123) la identificación con la empresa es “el sentimiento de que las personas pertenecen a la organización y constituyen un miembro valioso de un equipo de trabajo”. En otras palabras, cada organización posee características particulares que la hacen distinta de las demás, lo cual produce en cada trabajador que la integra un sentido de identificación con respecto a su cultura organizacional, sus valores y creencias que lo hacen sentirse parte de este grupo de trabajo.

**Estructura:** Según Litwin, citado por Gibson (1987:531) este término corresponde a un conjunto de elementos, tales como: “las reglas, reglamentos, restricciones y parámetros establecidos para el funcionamiento de la organización”. Dentro de esta estructura existe la formalidad e informalidad de las organizaciones, en consecuencia, una estructura formal representa el esquema de la organización oficialmente establecido, viene definido por el manual de funciones y el organigrama. Por su parte, la estructura informal se refiere a las relaciones que se crean entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales, entre otros.

**Relaciones Laborales:** Este es un término muy discutido y polémico en cuanto a unificar una definición general, sin embargo, para efectos del estudio del clima organizacional puede definirse como el conjunto de situaciones producto de la interacción que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral con respecto a la organización a la cual pertenecen. Estas relaciones laborales generan procesos que son parte fundamental de los cambios del entorno interno de la empresa. Por consiguiente, las relaciones laborales son parte focal en la realización de un diagnóstico organizacional, ya que permiten desglosar las diferentes fuerzas y procesos a los cuales está sometida constantemente una organización.

**Satisfacción Laboral:** Según Gibson (1987:32): “la satisfacción es un término que se refiere al grado en que la organización cubre las necesidades de sus empleados. Comprende las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados.” Adicionalmente a esta definición se puede decir que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, y está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla dentro de este mismo entorno. Por otra parte, si un individuo encuentra dentro de una organización la atención y respuesta que requiere a sus necesidades, esto le permitirá sentirse satisfecho, por lo tanto, se hace evidente que un clima organizacional que le permita al empleado alcanzar su bienestar personal y desarrollarse, es más susceptible de generar en éste una percepción positiva de su empleo.

**Comunicación:** Chiavenato (1998:), sostiene que:

“La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales: 1) proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, 2) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los grupos. Estos dos propósitos en conjunto promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y logre un mejor desempeño en las tareas”. (p.185).

En otras palabras, se trata de una definición del proceso comunicacional que se enfoca en las estrategias necesarias para el desarrollo de los planes y los logros de la organización. Esto es, un proceso comunicacional que además de potenciar las relaciones interpersonales, procura a sus trabajadores y trabajadoras orientación e información hacia lo que sucede en su entorno. En otras palabras, a través de una comunicación organizacional efectiva se busca dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de planificación estratégica organizacional y puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización.

**Estilos de liderazgo:** Se refiere a los tipos de influencia interpersonal que ejerce una persona sobre otras dentro de una organización, lo cual lo distingue del resto, siendo capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo que dirige, inspirando al resto de los miembros a alcanzar una meta en común. Estos estilos pueden ser: participativo, liberal, carismático, autoritario, paternalista.

**Motivación laboral:** Según Davis, Stephen: “La motivación para el trabajo es un estado interno que activa y energiza al comportamiento laboral de tal manera que lo dirige y sostiene hacia un objetivo de trabajo u organizacional.”(p.700), es decir, se refiere a la actitud o voluntad de un trabajador de esforzarse para alcanzar las metas de la empresa, y por ende, los objetivos comunes.

En otras palabras, la motivación laboral es la capacidad que tiene una organización de mantener estimulado a su personal en relación a la actitud hacia el trabajo y hacia el cumplimiento de las actividades que realiza para la consecución de los objetivos de la empresa.

**Conflictos:** Son situaciones problemáticas que se pueden producir dentro de una organización por la discrepancia de opiniones, diferencias en pensamientos, metas, principios, valores y por el mero hecho que conlleva el ejercicio del trabajo.

**Relaciones sociales:** Se trata de un sistema de interrelaciones que permite a dos o más miembros de una organización accionar los diferentes mecanismos o subsistemas de participación tomando en cuenta la naturaleza social del trabajo. En la actualidad cada vez se hace más necesario que gran parte del trabajo dentro de las

organizaciones se realice entre varias personas, optando en muchos casos por la mezcla entre el trabajo individual y grupal.

**Desempeño laboral:** Según Chiavenato (2000:359) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, esto es, el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas propias de un cargo.

**Objetivos:** Para Koontz (1998: 141) “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control”, es decir, cuando los miembros de la organización conocen sus objetivos y se sienten identificados con los mismos, contribuirán a su consecución.

### **Bases Legales**

Como bases legales para la presente investigación, se tomó en consideración un conjunto de leyes y normativas que son parte del marco legal en materia social y laboral en el país. En primer lugar, está el artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual reza lo siguiente:

“Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras”. (p.35).

Con respecto a la interpretación y aplicación del contenido de dicho artículo, es necesario comprender al trabajo como un deber y un derecho fundamental de la sociedad, el cual debe contar con políticas, normativas y medidas que provengan del Estado, a los fines de garantizarles a los ciudadanos una vida digna y adecuada.

Por otro lado, el artículo 156 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras,

“El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral”. (p.78).

En cuanto a este artículo, se aprecia la descripción de las condiciones generales del trabajo, para lo cual se establece un conjunto de parámetros que deben asegurarse y que son desarrollados y explicados normativamente en el contenido del texto de la Ley. Sobre estas garantías a que hace referencia dicho artículo, se puede decir que las mismas se ven reflejadas en el disfrute vacaciones y el pago del bono vacacional, el aseguramiento de un salario digno para el trabajador, el descanso semanal; así como el pago de los beneficios contractuales que se deriven de la relación de trabajo.

De igual forma, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) (2005:23), en su artículo 59 contempla: “Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.”

Es importante señalar que estas condiciones ideales del medio ambiente de trabajo a las cuales hace referencia el artículo anterior, se refieren a la obligatoriedad de la protección de los trabajadores y las trabajadoras en cuanto a su salud física y mental; la protección a niños, niñas y adolescentes y a personas con discapacidad o necesidades especiales., para lo cual se requiere que el empleados se adapte a esta normativa en cuanto a los métodos, sistemas y procedimientos en la ejecución de los procesos productivos.

De igual forma, la organización debe adaptarse a las características de los trabajadores y cumplir con las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. Se debe prestar la protección debida a salud y vida de los trabajadores, contrarrestando las condiciones peligrosas en el trabajo. Así mismo, el desglose de dicho artículo describe que se debe facilitar el tiempo para la recreación, descanso, turismo social, capacitación técnica y profesional; se debe impedir cualquier tipo de discriminación, así como es un deber garantizar el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo y proveerle de todos los elementos del saneamiento básico en su puesto de trabajo.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En cuanto a la metodología aplicable a la investigación, es de suma importancia establecer un conjunto de estrategias metodológicas que permitan describir y analizar la información vinculada con el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transporte del estado Carabobo. Por consiguiente, en este capítulo se expone el conjunto de procedimientos que sirvieron de apoyo para alcanzar los objetivos de la investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación se orienta hacia un diseño de campo con tendencia a un estudio de tipo descriptivo, ya que el propósito de la misma es analizar el clima organizacional con centro en la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo. Según Arias (2004:45) señala que la investigación de campo: “Es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, con la finalidad de interpretar y analizar esos hechos en la realidad objeto de estudio.

De igual forma, el estudio se adecúa a las características de una Investigación Descriptiva. Sobre este particular, señala Tamayo y Tamayo (2001):

La Investigación Descriptiva comprende el registro, descripción, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.35).

Por su parte, Arias (2006) define los estudios con tendencia descriptiva de la siguiente manera:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se requiere. (p.24).

Con base a estas definiciones, se puede mencionar que el tipo de investigación utilizado para el desarrollo de la investigación es de carácter descriptivo, ya que va directo a las realidades del hecho y su objeto fundamental es presentar un estudio concreto del fenómeno estudiado.

### **Estrategia Metodológica**

Para llevar a cabo el análisis del clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa objeto de estudio se llevaron a cabo una serie de pasos y procesos, los cuales se implementaron de forma metódica y sistemática para alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación, entre los cuales se puede mencionar:

En primer lugar, la realización de una revisión documental, con el objeto de recabar y condensar información y datos relevantes, relacionados con la investigación.

En segundo lugar, determinar el objeto de estudio en un área específica (la Gerencia de Estudios y Proyectos de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.)

En tercer lugar, definir el Objetivo General de la investigación, el cual implica realizar un análisis el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores la empresa objeto de estudio.

En cuarto lugar, definir los objetivos específicos. Con respecto a este punto, el primer objetivo específico de la presente investigación se basará en la realización de un diagnóstico del clima organizacional en el que se encuentran inmersos los trabajadores de la empresa objeto de estudio. Así mismo, se tiene planteado desarrollar como segundo objetivo específico la identificación y estudio de los factores que intervienen en el clima organizacional de los trabajadores de dicha institución. Por último, se espera aportar una serie de estrategias y recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional en dicha organización.

En quinto lugar, recabar mediante revisión bibliográfica información necesaria de antecedentes, estudios previos inherentes al tema objeto de estudio y la revisión de las teorías que sustentan las bases teóricas.

En sexto lugar, determinar la naturaleza de la investigación a través del tipo de estudio.

Y en séptimo lugar, operacionalizar los objetivos específicos de la investigación a través del desarrollo del Cuadro Técnico Metodológico.

Sobre este último proceso, Delgado de Smith (2008:261) describe el Cuadro Técnico Metodológico como: “Una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos”, es decir, el cuadro técnico metodológico representa una guía para el investigador que le permite describir los diferentes elementos que comprenden el objeto de estudio, generando los insumos necesarios para realizar el diseño del instrumento con el cual se obtendrán finalmente los datos.

### **Población y Muestra**

En el caso concreto del presente estudio, se trata de Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción. Esta unidad gerencial tiene como objetivo principal garantizar el desarrollo de los proyectos y la construcción de las obras civiles y el equipamiento del sistema de transporte bajo la responsabilidad de la empresa. De este modo, se seleccionó como colectivo a investigar específicamente el personal tanto administrativo como operativo que labora en dicha dependencia.

Sobre este particular, Hernández, Fernández y Baptista (2003:304) señalan que el universo o población de la investigación: “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”. En otras palabras, la población incluye el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación.

Con respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (1999:12) opinan que: “la muestra es en esencia, un sub-grupo de la población”, es decir, se trata de un conjunto de individuos representativo de la población a la cual pertenece.

Definido el universo de estudio de manera precisa y homogénea, para la selección de la muestra se estableció como criterio incluir la totalidad de los empleados fijos de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio, ya que el mismo está orientado a analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral del grupo de trabajadores que componen dicha unidad organizativa. Bajo estos parámetros, por ser una población finita, pequeña y manejable para la investigación no se requirió ninguna técnica de muestreo. De esta manera, la muestra estuvo integrada por las treinta y siete (37) personas que componen la Gerencia antes mencionada, las cuales se encuentran distribuidas en los siguientes cargos y oficinas (unidades de la Gerencia):

<b>DEPENDENCIA/UNIDAD</b>	<b>N°</b>
<b>GERENCIA DE PROYECTOS Y CONSTRUCCIÓN</b>	<b>TRABAJADORES</b>
Gerente de Proyectos y Construcción	1
Coordinador de Proyectos y Construcción	1
Analista A	1
Analista B	1
<b><u>Subtotal</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b>OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS</b>	
Jefe de la Oficina de Estudios y Proyectos	1
Coordinador de Estudios y Proyectos	1
Coordinador de Planificación y Control de Obras	1
Coordinador de Administración de Contratos	1
Analista A	1
Analista B	1
Asistente Administrativo	2
Ingeniero I	2
<b><u>Subtotal</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b>OFICINA DE OBRAS CIVILES</b>	
Jefe de la Oficina de Obras Civiles	1

Coordinador de Obras Civiles	1
Ingeniero II	3
Ingeniero I	2
Analista B	3
Técnico III	1
Técnico I	1
<b><u>Subtotal</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b>OFICINA DE EQUIPAMIENTO</b>	
Jefe de la Oficina de Equipamiento	1
Coordinador de Equipamiento de Vía Férrea	1
Coordinador de Equipamiento de Material Rodante	1
Ingeniero de Equipamiento II	2
Ingeniero de Equipamiento I	2
Técnico de Equipamiento III	1
Analista A	1
<b><u>Subtotal</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b>TOTAL PERSONAL DE LA GERENCIA</b>	<b>37</b>

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La recolección de la información es primordial para la realización de cualquier investigación, ya que la selección y utilización de las técnicas e instrumentos idóneos permitirá recabar información indispensable y pertinente, para el logro de los objetivos previamente establecidos. En este sentido, las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo y Tamayo (1999:126) como: “la expresión operativa del diseño de investigación y que específica concretamente como se hizo la misma”, en otras palabras, se trata de los medios técnicos que se utilizarán para recolectar información, registrar observaciones y facilitar su uso e interpretación.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la técnica a utilizar en la presente investigación será el cuestionario como instrumento, el cual constará de treinta (30) preguntas presentadas mediante el método de estimación de escala de Lickert, la cual

es diseñada de tal manera que los sujetos que forman parte de la investigación, consideren una aproximación a una característica o condición acerca de un fenómeno o variable en particular, permitiéndole a cada sujeto indicar en qué grado o escala percibe la característica observada.

Así mismo, tal como lo afirma Brunet: (2011:41): “El cuestionario es frecuentemente el más utilizado y el más apropiado para medir el clima de una organización”, es por ello que se ha escogido dicho instrumento, puesto que permite delimitar ciertos problemas que son de interés, lo cual reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisos del objeto de estudio. De lo anterior se puede inferir que el cuestionario es una herramienta de mucha utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones.

### **Validez del Instrumento**

Dentro de la investigación social, el instrumento a utilizar debe poseer dos (2) características imprescindibles (validez y confiabilidad), las cuales permitirán garantizar los resultados que el mismo arrojará.

En primer lugar, la validez del instrumento tiene como objetivo determinar la pertinencia del mismo, de tal modo que realmente mida los aspectos que se desean medir.

En el caso particular de la investigación objeto del presente estudio, el instrumento fue validado a través de la técnica de Juicio de Expertos a quienes se les

explicó el propósito del trabajo y las dimensiones que se desean estudiar, siendo sometido su contenido y pertinencia a una rigurosa revisión por parte de los tres (3) expertos en materia administrativa y/o metodológica, con la finalidad de corregir los posibles detalles en el contenido del mismo para dar lugar a un instrumento definitivo que cumpla con los parámetros de validez en cuanto a su contenido.

### **Confiabilidad**

En los procesos de investigación es imprescindible conocer si el instrumento que se aplicará va a generar información similar sobre la actitud de un mismo individuo con respecto al asunto en particular que se quiere estudiar.

De acuerdo con esto, Hernández, Fernández y Batista (2003: 269) mencionan que: “la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”.

Es por ello, que para determinar la confiabilidad del instrumento, en el caso del presente estudio, un cuestionario, se aplica el Índice de Bellack.

Este índice establece un criterio determinado para considerar la existencia de confiabilidad de un instrumento de investigación a través de la concordancia o similitud de acuerdos o coincidencias en las respuestas obtenidas de un mismo individuo con respecto a la aplicación del instrumento en dos ocasiones diferentes y con cierta distancia de tiempo. Así mismo, esta medida de confiabilidad establece que un instrumento es confiable si el resultado arrojado por el índice es igual o mayor a 0,80 (80%).



En el caso concreto del presente estudio, el instrumento fue aplicado a un mismo individuo en dos (2) ocasiones con una diferencia de pocos días, a objeto de determinar si con el mismo instrumento de medición se obtenían los mismos resultados en las respuestas o si las mismas eran similares. Posteriormente se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Índice: } \frac{\Sigma \text{de los acuerdos} \times 100}{\Sigma(\text{acuerdos} + \text{desacuerdos})}$$

$$\frac{30 \times 100}{(30 + 4)34} = \frac{3000}{34} = 88,2$$

Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 88,2; lo que sugiere que al aplicar el instrumento en condiciones similares se obtendrán resultados aceptables con un alto grado de confiabilidad, es decir, la aplicación del índice de Bellack es suficiente para afirmar que los datos obtenidos a través del instrumento son confiables y que procurarán al investigador información fidedigna sobre la percepción del clima organizacional que poseen los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

**CUADRO N° 1**

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

<b>Objetivo Específico N° 1</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Clima Organizacional	Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Comunicación	<p>Los canales de comunicación e información (1).</p> <p>Comunicación con el personal supervisorio (2).</p> <p>Ubicación geográfica del área de trabajo y su influencia en el flujo de la información (3).</p>	Cuestionario	Trabajadores que laboran en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo.

Fuente: Propia (2015)

Continuación...

**CUADRO N° 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

<b>Objetivo Específico N° 1</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Clima Organizacional	Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Condiciones de Trabajo.  Capacitación.  Remuneración	Distribución física del área de trabajo (4). Dotación de equipos y herramientas de trabajo (5).  Capacitación del personal (6). Contenido de la capacitación (7).  Nivel salarial según formación y funciones (8). Cumplimiento de Beneficios Contractuales (9).	Cuestionario	Trabajadores que laboran en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo.

Fuente: Propia (2015)

Continuación...

**CUADRO N° 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

<b>Objetivo Específico N° 1</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Clima Organizacional	Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Relaciones Interpersonales  Motivación	Relaciones Interpersonales entre trabajadores (10). Relaciones interpersonales entre trabajadores y personal supervisorio (11).  Competitividad de los beneficios laborales (12). Reconocimiento al trabajo (13). Ausentismo laboral (14).	Cuestionario.	Trabajadores y personal supervisorio que labora en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo.

Fuente: Propia (2015)

Continuación...

**CUADRO N° 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

<b>Objetivo Específico N° 1</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Clima Organizacional	Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Liderazgo  Desarrollo Profesional	Supervisión y Control de personal (15). El personal supervisor escucha y toma en cuenta los puntos de vista, sugerencias y aportes del personal a su cargo (16).  Se considera usted un miembro valioso dentro de su equipo de trabajo (17). Oportunidades de desarrollo de carrera y mejoramiento profesional (18).	Cuestionario.	Trabajadores y personal supervisorio que labora en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo.

Fuente: Propia (2015)

Continuación...

**CUADRO N° 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

<b>Objetivo Específico N° 2</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Factores del Clima Organizacional	Se refieren a la esencia de la empresa, su institucionalidad, esto es, la forma en la cual se encuentra organizada en cuanto a las circunstancias que se generan dentro de su propia estructura.	Identificación  Estructura Organizativa Relaciones Laborales	Identificación con los objetivos de la gerencia (19). Compromiso organizacional (20). Funciones y tareas (21). Aporte de soluciones a las situaciones de conflicto (22). Cumplimiento de la normativa laboral (23).	Cuestionario.	Trabajadores y personal supervisorio que labora en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo.

Fuente: Propia (2015)

Continuación...

**CUADRO N° 1**

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

<b>Objetivo Específico N° 2</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Factores del Clima Organizacional	Se refieren a la esencia de la empresa, su institucionalidad, esto es, la forma en la cual se encuentra organizada en cuanto a las circunstancias que se generan dentro de su propia estructura.	Satisfacción Laboral	Satisfacción con el puesto de trabajo (24). Ofrecimiento de un puesto de trabajo similar en otra organización con mejores beneficios (25). La empresa toma en cuenta las ideas y aportes del personal (26).	Cuestionario.	Trabajadores y personal supervisorio que labora en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo.

Fuente: Propia (2015)

Continuación...

## CUADRO N° 1

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar el clima organizacional con base a la motivación, como factor clave para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte subterráneo del municipio Valencia, estado Carabobo.

Objetivo Específico N° 2	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio.	Factores del Clima Organizacional	Se refieren a la esencia de la empresa, su institucionalidad, esto es, la forma en la cual se encuentra organizada en cuanto a las circunstancias que se generan dentro de su propia estructura.	Desempeño Laboral.  Percepción del Entorno Organizacional	Funciones acordes al cargo que se desempeña (27). Cumplimiento de las normativas y procedimientos internos establecidos por la organización para el ejercicio de las funciones (28).  Conocimiento de la Cultura Organizacional de la empresa (Misión, Visión, Valores, Procesos) (29).  Talento humano como recurso más importante de la organización (30).	Cuestionario	Trabajadores y personal supervisorio que labora en la Gerencia de Proyectos y Construcción de una empresa de transporte del estado Carabobo

Fuente: Propia (2015)



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos posterior a la aplicación del instrumento y tomando en consideración los objetivos planteados en la investigación. Dicho análisis incluye la clasificación, organización, procesamiento e interpretación de los datos que permitan llegar a conclusiones lógicas, propuestas y recomendaciones con respecto al objeto del presente estudio.

En lo que concierne a la obtención de los datos, se aplicó un instrumento contentivo de treinta (30) ítems estructurados bajo el modelo de Escala de Lickert a la población de treinta y siete (37) personas que pertenecen a la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio. Estos ítems están organizados con base a diversos indicadores de las dimensiones que son fundamentales en el diagnóstico del clima organizacional y las cuales están fundamentadas en las bases teóricas de la investigación: Comunicación, Condiciones de Trabajo, Capacitación, Remuneración, Relaciones Interpersonales, Motivación, Desarrollo Profesional, Relaciones Laborales, Liderazgo, Identificación con la Empresa, Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral, Estructura y Percepción del Entorno.

Posterior a la organización de los resultados y su clasificación con base a las dimensiones del clima organizacional, se procedió al procesamiento de los datos a través de la herramienta Microsoft Office Excel 2007, presentando la información en tablas de frecuencia, las cuales incluyen una descripción del análisis efectuado a cada uno de los treinta (30) ítems que componen el instrumento, el cual se realizó a través de un proceso de triangulación tomando en cuenta las teorías mencionadas en el marco teórico referencial.

**DIMENSIÓN:** Clima Organizacional

**Indicador:** Comunicación.

**Ítems:**

1. Los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.
2. El personal supervisorio brinda retroalimentación sobre el desempeño a sus subordinados en forma oportuna y objetiva.
3. La ubicación geográfica de su área de trabajo contribuye favorablemente al flujo de la información.

**Cuadro N° 2: Comunicación**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	4	11%	21	57%	4	11%	8	22%	0	0%
2	3	8%	18	49%	8	22%	7	19%	1	3%
3	3	8%	12	32%	6	16%	8	22%	8	22%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Comunicación:** Con respecto al ítem N° 1 el cual se refiere al funcionamiento eficiente de los canales de comunicación, el 57% de los encuestados expresó sentirse en desacuerdo, de tal manera que existen fallas en los medios y estrategias que utiliza la empresa para hacer llegar información de forma oportuna a los empleados que se encuentran en las diferentes dependencias de la Gerencia de Proyectos y Construcción, así como en las áreas de campo (obras civiles). Por otro lado un 11% del personal se mostró indiferente ante la eficiencia de las comunicaciones y un 22% mencionó que dichos canales de comunicación si funcionan de manera eficiente.

Con relación al ítem N° 2, donde se evalúa la retroalimentación sobre el desempeño por parte del personal supervisorio, el 49% del personal opina estar en desacuerdo; en este sentido, se evidencia una falla en este proceso, ya que no se les informa acerca de su desempeño, sin embargo, un 22% de los encuestados mostró ser indiferente con el feedback por parte de su(s) jefe(s) y tomando los valores porcentuales expresados en las alternativas de acuerdo o totalmente de acuerdo en que si recibe esta retroalimentación.

En lo que concierne al ítem N° 3, el 44% del personal (22% Totalmente de Acuerdo= TA y 22% De acuerdo= DA) expresó que su ubicación física no afecta el flujo de información entre los trabajadores y la empresa. Sin embargo, un 40% del personal (8% Totalmente en Desacuerdo= TD y 32% En Desacuerdo= ED), expresó que su ubicación es un inconveniente para recibir y enviar información, por lo tanto, afecta las gestiones administrativas y laborales; mientras un 16% respondió sentirse indiferente con la eficiencia y eficacia de los procesos comunicacionales de la empresa. Tomando en cuenta estos resultados, se puede decir que la comunicación no es totalmente efectiva. Por otra parte, considerando lo mencionado por Likert, citado por Brunet, (2004:125) donde la percepción del clima se mide en función de ocho dimensiones, siendo una de las más importantes la comunicación, en virtud de su naturaleza, la manera de ejercerlos y su efectividad, esto evidencia la relevancia que tiene para la organización estructurar correctamente sus herramientas, procesos y canales comunicacionales para que estos sean realmente efectivos.

**INDICADOR:** Condiciones de Trabajo.

**ÍTEMS:**

4. La distribución física de su área de trabajo le facilita la realización de sus labores.
5. La empresa le provee de las herramientas y equipos necesarios para ejecutar su trabajo.

**Cuadro N° 3: Condiciones de Trabajo**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	<b>14%</b>	<b>4</b>	<b>11%</b>	<b>16</b>	<b>43%</b>	<b>10</b>	<b>27%</b>
<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5%</b>	<b>13</b>	<b>35%</b>	<b>7</b>	<b>19%</b>	<b>10</b>	<b>27%</b>	<b>5</b>	<b>14%</b>

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Condiciones de Trabajo:** Con respecto al ítem N° 4, el 43% de los encuestados cree que la distribución física de su área de trabajo facilita el desempeño de sus actividades. De igual forma, un 27% dice estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, sólo un 19% del personal (5% Totalmente en Desacuerdo y 14% En Desacuerdo) manifiesta que su trabajo si se ve afectado, por último, un 14% se muestra indiferente con este enunciado.

En cuanto al ítem N° 5, el 41% de los encuestados manifestó sentirse conforme con las herramientas y equipos que la empresa les provee. Por otro lado, el 40% de los encuestados manifiesta que existen dificultades a la hora de recibir dotación de equipos, implementos y herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus tareas. Luego, un 19% contestó indiferente a este enunciado. Aunque los dos (2) resultados principales obtenidos en las respuestas de este ítem fueron bastante cerrados, se puede mencionar que prevalece la primera alternativa con respecto a que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción positiva de las herramientas y equipos que les provee la empresa para el ejercicio correcto de sus funciones, sin embargo, es necesario tomar en cuenta la opinión del resto de los trabajadores encuestados, ya que un importante porcentaje de ellos manifiesta estar inconforme con esta afirmación.

En tal sentido, tomando en cuenta lo estudiado en la Teoría de las Tres Necesidades (ERC) de Clayton Alderfer, en la cual se hace énfasis a las necesidades de los clientes internos de las organizaciones (empleados), resalta la importancia de las condiciones para satisfacer las expectativas y necesidades relativas al entorno y los medios con los que se ejecuta el trabajo. Es importante señalar que esta teoría aporta una base adecuada para comprender el comportamiento de las personas.

**Indicador:** Capacitación.

**ÍTEMS:**

6. Para la empresa es importante capacitar al personal.

7. El contenido de la capacitación que ofrece la empresa al personal es adecuado y de calidad.

**Cuadro N° 4: Capacitación**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	5	14%	9	24%	10	27%	10	27%	3	8%
7	9	24%	16	43%	6	16%	4	11%	2	5%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Capacitación:** En referencia a esta dimensión, se puede apreciar que en el ítem N° 6 un 35% de los encuestados (DA 27% y TA 8%) afirma que para la empresa la capacitación de su personal es un elemento importante, sin embargo, un 24% de los trabajadores informa estar en desacuerdo con este enunciado. Por otra parte, el 14% del personal afirmó estar totalmente en desacuerdo con el enunciado y un 27% de los trabajadores menciona sentirse indiferente. Por

consiguiente, se puede determinar que prevalece en el personal la afirmación por parte de la mayoría de desconocer y sentirse inconformes con los programas de capacitación. Así mismo, tomando en consideración el porcentaje de trabajadores cuyas opiniones se encuentra en la opción de respuesta indiferente del instrumento, es necesario que las unidades o dependencias de la empresa promuevan y divulguen los planes en materia de capacitación y formación profesional, ya que existe cierto grado de inconformidad por parte de los trabajadores con este aspecto.

Por otra parte, en cuanto al ítem N° 7, el 67% del personal (43% ED y 24% TD) afirma que el contenido de la capacitación que reciben no es el adecuado o carece de calidad, mientras un 16% se muestra indiferente al contenido de la capacitación que recibe y otro 16% opina que la capacitación que reciben llena sus expectativas. Con respecto a esta dimensión, bien podría considerarse la preparación del personal como uno de los principales factores motivadores dentro de la empresa. Esta necesidad de capacitación, puede ser homóloga a la necesidad de autorrealización que plantea la Teoría de las necesidades de Maslow, puesto que esta necesidad se ve influenciada por los cambios del entorno laboral, por la competitividad, la necesidad de excelencia en el desempeño y de crecimiento profesional, vinculadas al diagnóstico de necesidades de formación del personal, planes de capacitación y la generación de nuevas competencias.

**Indicador:** Remuneración.

**ÍTEMS:**

8. El salario que percibe está acorde a su formación y funciones que desempeña.
9. La empresa cumple cabal y oportunamente con los beneficios contractuales.

### Cuadro N° 5: Remuneración

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	9	24%	16	43%	4	11%	8	22%	0	0%
9	2	5%	4	11%	2	5%	17	46%	12	32%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Remuneración:** Con respecto al ítem N° 8, el 67% de los encuestados (43% ED y 24%TD) manifiesta inconformidad con la relación salario-formación-funciones que ofrece la empresa. Por otra parte, 22% del personal opinó estar conforme con el salario que recibe con respecto a su preparación académica y las actividades que realiza. Un 11% manifestó ser indiferente al enunciado. En relación al ítem N° 9, destaca que el 68% de los encuestados (46%DA y UN 32%TA) considera que la empresa cumple oportunamente con la cancelación y otorgamiento de los beneficios contenidos en la Convención Colectiva vigente, por otro lado, un 16% opina lo contrario.

Por consiguiente, estos resultados demuestran que la empresa debe revisar la valoración de las escalas salariales en base al perfil y la labor que ejecutan los trabajadores. Así mismo, se hace evidente que la empresa se preocupa por dar cumplimiento de forma oportuna a los beneficios contractuales de los trabajadores, lo cual es un punto positivo que debe permanecer en la organización.

A objeto de analizar estos resultados, se pueden tomar como referencia los denominados Factores de Mantenimiento o de higiene mencionados en la Teoría de los dos factores, que según Koontz (1998:508): “producen sensaciones de satisfacción

o no satisfacción” en las personas, tomando en consideración el contenido motivacional del trabajo (recompensas, salario, beneficios).

De igual forma, se puede observar que cuando las organizaciones utilizan motivadores extrínsecos como el pago así como cualquier otro tipo de recompensas para estimular el desempeño de los trabajadores, generan en el trabajador un efecto de satisfacción que los induce a concentrarse más en lograr los objetivos propuestos (ser más productivos y obtener mejores resultados).

**Indicador:** Relaciones Interpersonales.

**ÍTEMS:**

10. Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son cordiales y respetuosas.

11. Las relaciones interpersonales con su jefe inmediato son cordiales y respetuosas.

**Cuadro N° 6**  
**Relaciones Interpersonales**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>10</b>	0	0%	3	8%	2	5%	17	46%	15	41%
<b>11</b>	0	0%	1	3%	1	3%	17	45%	18	49%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Relaciones Interpersonales:** En cuanto al ítem N° 10, se obtuvo que más del 80% del personal (46%DA y 41%TA) expresó mantener relaciones interpersonales armónicas y respetuosas con sus compañeros de trabajo, con respecto a un 8% de los encuestados quienes opinaron estar en desacuerdo con el enunciado.



En cuanto al ítem N° 11, el 94% del personal encuestado (45%DA y 49%TA) afirma que las relaciones interpersonales con su jefe inmediato se caracterizan por ser cordiales y respetuosas. Por otro lado, solo un 3% manifestó no poseer buenas relaciones con su jefe inmediato y el otro 3% restante no mostró interés en esta interrogante.

Tomando en consideración estos resultados y contrastándolos con lo mencionado en la Teoría de Herzberg, con respecto a los elementos que configuran la satisfacción o no satisfacción en el puesto de trabajo, se puede acotar que las relaciones interpersonales, el tipo de supervisión recibida y la interacción con los compañeros forman parte fundamental del contexto general del trabajo, por lo cual, se puede decir que dentro de la empresa objeto de estudio existe equilibrio y armonía en cuanto a la interacción social y las relaciones humanas entre el personal.

**Indicador: Motivación.**

**ÍTEMS:**

- 12. La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas/instituciones de la misma actividad productiva.
- 13. El esfuerzo de su trabajo es reconocido por el personal supervisorio.
- 14. Considera que en su gerencia existen altos índices de ausentismo laboral.

**Cuadro N° 7: Motivación**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>12</b>	2	5%	8	22%	8	22%	12	32%	7	19%
<b>13</b>	5	14%	9	24%	9	24%	9	24%	5	14%
<b>14</b>	3	8%	2	5%	5	14%	11	30%	16	43%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Motivación:** En relación con los resultados obtenidos en el ítem N° 12, el 32% de los trabajadores estuvo de acuerdo en afirmar que la empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto al mercado laboral en la misma rama productiva. De igual forma, un 19% estuvo totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, un 22% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo, adicional a un 5% que mostró total desacuerdo con el enunciado; y el restante 22% del personal se mostró indiferente sobre esta cuestión. Por otro lado, con respecto al ítem N° 13, un 38% de los encuestados (24% DA y 14% TA) afirmó que el personal supervisorio reconoce su esfuerzo en el desempeño de sus labores. Otro 38% (24%ED y 14%TD) manifestó no sentirse reconocido por su esfuerzo en el trabajo, mientras el 24% restante se mostró indiferente al enunciado. Esto encuentra correlato con lo que señala Robbins (2009:181): “la teoría de las necesidades de McClelland plantea que el logro, es una de las necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación”. Es así como esta necesidad al logro (nLog) implica elementos tales como el reconocimiento profesional, tener éxito, ser parte de una organización reconocida, sólida y exitosa, cumplir con los estándares o metas establecidos por dicha organización y luchar por el triunfo individual o colectivo.

**Indicador: Liderazgo.**

**ÍTEMS:**

15. El personal supervisorio ejerce control sobre el personal a su cargo.
16. El personal supervisorio escucha y toma en cuenta los puntos de vista, Sugerencias y aportes del personal a su cargo.
17. La empresa toma en cuenta las ideas y aportes del personal.

**Cuadro N° 8: Liderazgo**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>15</b>	4	11%	11	30%	6	16%	13	35%	3	8%
<b>16</b>	5	14%	4	11%	10	27%	15	41%	3	8%
<b>17</b>	4	11%	8	22%	13	35%	10	27%	2	5%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Liderazgo:** Con respecto al ítem N° 15, el 35% está de acuerdo con afirmar que el personal supervisorio cumple cabalmente con sus funciones de control de personal, además de un 18% que está totalmente de acuerdo con esta observación y un 16% de los trabajadores encuestados que se muestra indiferente. Por otro lado, un 41% de los encuestados (30%ED y 11%TD) cree que el personal supervisorio no ejerce correctamente control sobre el personal a su cargo. Con relación al ítem N° 16, el 41% de los trabajadores encuestados está de acuerdo en que el personal supervisorio toma en cuenta sus opiniones, sugerencias y aportes en el trabajo; un 8% se muestra totalmenete de acuerdo y 27% se mostró indiferente ante este enunciado. Sin embargo, 14% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo con esta opinión y un 11% se mostró en desacuerdo. Estos resultados evidencian que existe un buen grado de aceptación y reconocimiento en cuanto al estilo de supervisión y liderazgo con el cual los jefes interactúan con el personal, sin desestimar el porcentaje de respuestas donde la percepción de los trabajadores fue indiferente o negativa.

En cuanto al ítem N° 17, se evidenció que el 35% del personal se muestra indiferente en cuanto a si la empresa toma en cuenta sus ideas y aportes, un 5% está totalmene de acuerdo y otro 27% opinó que está de acuerdo con el enunciado, 22% se

mostró en desacuerdo y un 11 % totalmente en desacuerdo. De la interpretación de estos resultados, destaca un alto grado de indiferencia o apatía por parte del personal hacia la empresa, además de prevalecer la opinión acerca de que sus ideas o aportes a la organización no son tomados en consideración.

Para analizar este hallazgo, se puede revisar el siguiente planteamiento de Koontz (1998: 509): “El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de su conducta”. Por consiguiente, el accionar de un líder puede favorecer o desmejorar la motivación de su personal, para lo cual debe ponerse atención en las expectativas de la gente, la delegación de las tareas y la manera de aceptar o rechazar las opiniones y sugerencias del personal que se tiene a cargo.

**Indicador:** Desarrollo Profesional.

**ÍTEMS:**

18. Se considera usted un miembro valioso dentro de su equipo de trabajo.

19. La organización le brinda oportunidades de desarrollo de carrera y mejoramiento profesional.

**Cuadro N° 9: Desarrollo Profesional**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
18	0	0%	0	0%	9	24%	17	46%	11	30%
19	7	19%	15	41%	8	22%	5	14%	2	5%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Desarrollo Profesional:** En cuanto al ítem N° 18, se obtuvo que el 46% del personal se mostró de acuerdo en afirmar que se siente un miembro valioso dentro de su equipo de trabajo, de igual manera, un 30% estuvo totalmente de acuerdo con dicha observación, por otra parte, el 24% de los encuestados se mostró indiferente con respecto a este enunciado.

Con relación al ítem N° 19, se pudo observar que el 60% de los encuestados (41%ED y 19%TD) considera que la empresa no brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional al personal. Así mismo, el 22% opinó sentirse indiferente ante esta afirmación y sólo un 19% (14% DA y 5% TA) opinaron que si existen oportunidades de desarrollo y mejoramiento profesional en la empresa. En consecuencia, los resultados de esta valoración muestran que los trabajadores se sienten insatisfechos con las posibilidades de crecimiento que les brinda la organización, ya que consideran que la empresa no muestra un compromiso evidente con su desarrollo profesional, unido al hecho de que las opciones de crecimiento y/o ascenso dentro de la empresa son escasas.

De estos resultados se desprende la importancia de la Teoría ERC de Alderfer, la cual hace referencia a las necesidades de crecimiento o de realización personal, las cuales pueden vincularse con los procesos de evaluación del desempeño del personal, así como la estructuración de planes de carrera y de desarrollo efectivos.

**DIMENSIÓN:** Factores del Clima Organizacional.

**Indicador:** Identificación con la Organización

**ÍTEMS:**

20. Se siente identificado con los objetivos de la gerencia.

21. Se considera usted comprometido con la organización.

**Cuadro N° 10: Identificación con la Organización**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>20</b>	1	3%	3	8%	4	11%	20	54%	9	24%
<b>21</b>	0	0%	0	0%	5	14%	14	38%	18	49%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Identificación con la Empresa:** En este sentido, el ítem N° 20 hace referencia a la identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización, arrojando que la mayoría del personal encuestado se siente identificado con la empresa y las metas propuestas, viéndose representados en un 78% tomando en cuenta las opciones DA (54%) y TA (24%). Sin embargo, existe un 11% de los encuestados que manifestó no sentirse identificados (3% TD y 8% ED), mientras que el 11% restante se mostró Indiferente con respecto a dicho planteamiento. Los datos obtenidos evidencian que la mayoría de los empleados de esta gerencia se sienten identificados con el aporte que realizan en la obtención de las metas planteadas por la empresa. Con respecto al ítem N° 21, un 49% de los trabajadores informó sentirse totalmente de acuerdo en estar comprometido con la empresa, junto a un 38% que se mostró de acuerdo con este enunciado. Sin embargo, el 14% restante afirma sentirse indiferente con el compromiso con la organización.

Por consiguiente, es oportuno definir el término Compromiso Organizacional, el cual según Robbins (2009:79) es el: “Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta”. Del resultado anterior se puede apreciar que una buena parte de los trabajadores de esta unidad se sienten identificados, involucrados y comprometidos con la empresa, con las tareas que realizan para la organización y la consecución de sus objetivos; lo cual es una fortaleza que evidencia un verdadero ambiente de confianza y la existencia de una visión compartida en el logro de los objetivos trazados.

**Indicador: Estructura.**

**ÍTEMS:**

22. Conoce usted sus funciones y tareas.

**Cuadro N° 11: Estructura**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22	0	0%	1	3%	1	3%	17	46%	18	49%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Estructura:** En cuanto al ítem N° 22, el 49% del personal manifiesta estar totalmente de acuerdo en que conoce sus funciones y tareas. Así mismo, un 46% afirma estar de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, un 3% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con el enunciado y el mismo porcentaje de trabajadores se mostró indiferente.

Con respecto a este resultado, se puede mencionar que la empresa objeto de estudio ha estructurado sus funciones y tareas de una forma clara y concisa, impartiendo directrices precisas a cada trabajador sobre los procesos y actividades implicados en el rol o papel que juega cada empleado dentro de la organización. De igual forma, es necesario mencionar que esta dimensión involucra diversos elementos organizacionales que inciden en la forma de llevar a cabo las tareas, es decir, la forma de alcanzar las metas de la empresa, para lo cual es imprescindible que cada trabajador conozca las funciones del puesto que ocupa, lo cual incidirá en los resultados que obtenga el equipo de trabajo del cual forma parte. Es así como se logra eficiencia en los resultados, a través del uso eficiente de los recursos y el buen cumplimiento de los procesos, lo cual genera satisfacción al personal evitando la frustración, ya que conocen la forma correcta de ejecutar sus tareas.

Por otro lado, la mayoría del personal que labora en esta área tiene años de experiencia en su especialidad, además de varios años dentro de la institución, por lo cual se puede decir que conoce a cabalidad las actividades y procesos que se realizan, facilitando así la planificación, coordinación e instrucción de las tareas. Esta situación puede enmarcarse dentro de los planteamientos de la Teoría de las Necesidades de McClelland, los cuales indican que las personas también se sienten motivadas al llevar a cabo una actividad de forma eficiente, con lo cual se sentirán gratificados solo por el hecho en sí de haber obtenido buenos resultados en su desempeño.

**Indicador:** Relaciones Laborales.

**ÍTEMS:**

23. El personal supervisorio aporta soluciones a las situaciones de conflicto que se presentan en el trabajo.
24. El personal supervisorio vela por el cumplimiento de la normativa laboral.



### Cuadro N° 12: Relaciones Laborales

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>23</b>	2	5%	3	8%	11	30%	16	43%	5	14%
<b>24</b>	2	5%	1	3%	8	22%	19	51%	7	19%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Relaciones Laborales:** Con respecto al ítem N° 23, el 43% del personal encuestado dice estar de acuerdo en afirmar que el personal supervisorio interviene en las situaciones de conflicto para aportar soluciones. El 14% está totalmente de acuerdo con este enunciado y un 30% se mostró indiferente con respecto al mismo. Por otro lado, un 5% está totalmente en desacuerdo y otro 8% informa estar en desacuerdo.

En relación con el ítem N° 24, un 51% de los trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo en aseverar que el personal supervisorio hace cumplir la normativa laboral; un 19% está totalmente de acuerdo con este enunciado, mientras un 22% se muestra indiferente, un 3% en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. En virtud de estos resultados se puede apreciar que la mayoría del personal considera que las funciones de los supervisores relacionadas a la resolución de conflictos y de cumplimiento de las normas se ejecutan cabalmente y por ende ellos, y la organización cumplen con los objetivos trazados a su vez que las relaciones laborales que se generan se caracterizan por el apoyo, solidaridad y confianza necesarios para el óptimo desenvolvimiento de las actividades de la organización, lo cual les motiva en la realización de sus labores.

Por consiguiente, se puede afirmar que la motivación es un instrumento que permite a los supervisores ordenar las relaciones laborales, medir el desempeño de cada trabajador y manejar los imprevistos o problemas que surgen en el contexto del trabajo.

**Indicador: Satisfacción Laboral.**

**ÍTEMS:**

- 25. Se siente satisfecho de trabajar en el área en la cual se encuentra adscrito.
- 26. Si le ofrecieran un puesto de trabajo similar en condiciones similares en otra organización con mejores beneficios, lo aceptaría.

**Cuadro N° 13: Satisfacción Laboral**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>25</b>	3	8%	2	5%	4	11%	14	38%	14	38%
<b>26</b>	4	11%	6	16%	7	19%	8	22%	12	32%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Satisfacción Laboral:** En la Dimensión Satisfacción Laboral, comenzando con el ítem N° 25 los trabajadores de la institución respondieron a la afirmación de la siguiente manera: un 38% respondió que está de acuerdo con expresarse satisfecho de laborar en el área donde actualmente se encuentra adscrito, otro 38% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 11% se mostró indiferente, un 5% está en desacuerdo y el 8% de los encuestados se muestra totalmente en desacuerdo con dicho enunciado.

En cuanto a los resultados del ítem N° 26, “Si le ofrecieran un puesto de trabajo similar en condiciones similares en otra organización con mejores beneficios, lo aceptaría”, un 35% respondió estar totalmente de acuerdo, un 22% mostró estar de acuerdo, mientras un 19% se mostró indiferente, 16% está en desacuerdo con el planteamiento y un 11% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la actitud general del personal encuestado hacia su trabajo, se puede observar que existen factores en la organización que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, tales como la motivación, la satisfacción que les produce su entorno, así como los beneficios laborales que percibe, dando como consecuencia que gran parte de los empleados manifestarán que sería posible aceptar un puesto similar en otra empresa con mejores beneficios.

De acuerdo con Robbins (2009:31), la satisfacción laboral: “se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características”, el cual puede determinar si un trabajador permanece en una organización o decide buscar en otro lugar las condiciones que le hagan sentirse realmente en bienestar, constantemente motivado y satisfacer otros niveles de sus necesidades personales y profesionales.

**Indicador:** Desempeño Laboral.

**ÍTEMS:**

27. Las funciones que realiza se adecúan al cargo que le ha sido asignado.
28. Cumple con las normativas y procedimientos internos establecidos por la organización para el ejercicio de sus funciones.

**Cuadro N° 14: Desempeño Laboral**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>27</b>	3	8%	2	5%	5	14%	15	41%	12	32%
<b>28</b>	1	3%	0	0%	4	11%	20	54%	12	32%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Desempeño Laboral:** Con relación al ítem N° 27, el 73% de los encuestados (32% TA y 41%DA), menciona que las funciones que le han sido asignadas a su cargo son las adecuadas. Por otra parte, un 14% se muestra indiferente sobre este planteamiento, un 5% afirma estar en desacuerdo y el restante 8% se muestra totalmente en desacuerdo.

Respecto al ítem N° 28, un 32% de los encuestados informa que está totalmente de acuerdo con afirmar que el personal de esta dependencia cumple con las normativas y procedimientos internos de la empresa durante el ejercicio de sus funciones, en correspondencia con el 54% de los encuestados que se muestra de acuerdo con el enunciado. Por su parte un 11% de los trabajadores se muestra indiferente ante este planteamiento y un 3% está totalmente en desacuerdo.

Sobre este particular, se puede afirmar que existe infinidad de fuentes de motivación que incidan en el desempeño, sin embargo, dentro del desarrollo de las actividades de cada empleado destacan elementos del contenido del trabajo que brindan gratificación psicológica y que se derivan de las responsabilidades que se asumen en el trabajo, del cumplimiento de los procesos, de la autonomía que se les otorga y del conocimiento que aplica en el ejercicio de sus funciones, los cuales son

aspectos que se han descrito dentro de los Factores Motivacionales de la Teoría Bifactorial de Herzberg.

**Indicador: Percepción del Entorno.**

**ÍTEMS:**

29. Conoce los elementos que componen la Cultura Organizacional de la empresa (Misión, Visión, Valores, Procesos).

30. Siente que la organización considera al talento humano su recurso más importante.

**Cuadro N° 15: Percepción del Entorno**

ÍTEMS	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>29</b>	2	5%	2	5%	5	14%	14	38%	14	38%
<b>30</b>	6	16%	9	24%	8	22%	9	24%	5	14%

**Fuente:** Mudine (2016).

**Análisis del Indicador Percepción del Entorno:** En este sentido, en el ítem N° 29 se evaluó el conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la organización que tienen los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio, demostrando que la mayoría comprende e internaliza los aspectos que componen la filosofía empresarial de dicha institución, viéndose representados en un 78% tomando en cuenta las opciones DA (38%) y TA (3%). Sin embargo, existe un 10% de los encuestados que manifestó no tener conocimiento de la misión, visión y valores mientras que el 14% restante se mostró Indiferente con respecto a dicho planteamiento.

Los datos obtenidos evidencian que la empresa divulga entre sus trabajadores su misión, visión y valores, lo cual es de suma importancia, ya que la filosofía de una organización define las bases de la misma, es decir, estos elementos permiten que su gente y su entorno conozcan por qué y para qué dicha entidad existe. De igual modo, considerando la teoría de las Tres Necesidades de McClelland mencionada en las bases teóricas del presente estudio, se puede enfocar la importancia de divulgar la misión, visión y valores de la organización analizando las Necesidades de Logro (obtener resultados sobre un conjunto de parámetros establecidos por la empresa), así como en las necesidades de Poder (cuando se busca conducir al equipo de trabajo a alcanzar la misión y metas de la organización), con lo cual se pueden inspirar comportamientos en los trabajadores y crear compromisos cónsonos con los objetivos organizacionales.

Con respecto al ítem N° 30 donde se plantea si la organización considera al talento humano su recurso más importante, el 40% de los encuestados muestra inconformidad con esta premisa. Por otro lado, un 22% de los encuestados contestó ser indiferente al contenido del enunciado y el 38% restante expresa que la empresa sí se esmera en demostrar que sus empleados son valiosos e importantes para el éxito de la empresa, lo cual es un factor motivador a estudiar de forma más profunda, tomando en cuenta lo descrito en la teoría de Herzberg, donde se mencionan elementos relacionados con la satisfacción laboral en cuanto a necesidades de reconocimiento profesional que requieren los individuos que son parte de una organización.

## CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente estudio, se pudo observar que las diversas dimensiones planteadas en la investigación ejercen una gran influencia (en algunos casos positiva y en otros casos es negativa) sobre la percepción que tienen los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción respecto al clima laboral de la organización a la cual pertenecen.

Por consiguiente, considerando el primer objetivo específico propuesto, se logró diagnosticar la situación actual del clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio, reconociendo la realidad de los factores que intervienen en él y la importancia que estos tienen en el correcto desenvolvimiento de las relaciones de trabajo y el éxito de la institución objeto de estudio.

En este orden de ideas, analizando la Comunicación como primer indicador del diagnóstico, se puede decir que existen barreras comunicacionales que afectan negativamente los procesos administrativos, y por ende, la motivación y el desempeño del personal, percibiéndose descontento en los trabajadores con respecto a la eficiencia de los medios, herramientas y procedimientos comunicacionales usados dentro de la empresa (tanto formales como informales), viéndose influenciado de forma negativa el intercambio efectivo de información entre la empresa y la gerencia a la cual se encuentran adscritos. Razón por la cual se hace palpable la necesidad de mejorar la retroalimentación del personal supervisorio hacia sus subordinados en lo que concierne al suministro de información oportuna sobre su desempeño y demás informaciones vinculadas al trabajo en general, ya que no se efectuaban evaluaciones de forma verbal ni escrita, viéndose afectadas tanto la comunicación vertical ascendente como la descendente. De igual forma, se pudo determinar que solo una

parte del personal cree que la ubicación de su puesto de trabajo afecta la efectividad de la comunicación, lo cual se puede traducir en que existe la percepción de que a pesar de la lejanía con la sede principal se han propiciado estrategias efectivas que dinamizan el flujo de información entre la empresa y su personal.

Por otra parte, se evaluó el indicador correspondiente a las Condiciones de Trabajo, a través de la valoración que hicieron los trabajadores de la distribución física de su área de trabajo y las herramientas y equipos necesarios que la empresa les provee para ejecutar su labor, con lo cual se logró determinar a través de los resultados del presente estudio que la organización posee un entorno de trabajo aceptable, cuya disposición y condiciones facilitan las labores de los trabajadores. Sin embargo, una parte del personal encuestado considera que se deben implementar mejoras en algunos aspectos de las áreas de trabajo, sobre todo en las áreas operativas, lo cual pudo ser constatado a través de la observación directa, evidenciando la necesidad de realizar mejoras en cuanto a la infraestructura y mobiliario de los trailers y demás instalaciones donde el personal ejecuta los trabajos de supervisión e inspección de las obras civiles. Así mismo, se logró conocer que la organización realiza dotaciones periódicas de las herramientas, implementos y equipos de trabajo en condiciones aceptables para el ejercicio correcto de las funciones del personal, sobre todo en las áreas de campo donde la dotación de implementos y equipos de seguridad es imprescindible para el desarrollo seguro y oportuno de las actividades. No obstante, es necesario mejorar la dotación de equipos de computación y ampliar la capacidad de los servidores de las oficinas y demás áreas administrativas, esto con el objeto de optimizar el funcionamiento de los mismos, debido al gran volumen de información que se maneja en esta gerencia.

De igual forma, en lo que respecta al factor Capacitación, se pudo detectar que existe una percepción negativa sobre la capacitación que la empresa ofrece, además



de existir inconformidad por parte de los trabajadores con respecto a la calidad y pertinencia de los contenidos programáticos de los cursos y adiestramientos que se imparten, razón por la cual la empresa debe realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento que sirva como base para la elaboración de programas de capacitación más completos, eficientes, adecuados y satisfactorios, ya que el adiestramiento del personal es necesario para adquirir y potenciar conocimientos, actitudes, destrezas y competencias que vayan de la mano con los objetivos y metas de la empresa, lo cual representa una inversión de la organización en su talento humano, que a su vez mejorará los niveles de motivación y satisfacción del personal.

En lo que respecta al factor Remuneración, se evaluó la relación existente entre el salario, la formación académica del personal y las funciones que realiza, obteniendo como resultado que existe una tendencia hacia la desmotivación e insatisfacción laboral por parte de la mayoría de los trabajadores, por cuanto consideran que esta relación no es equitativa. Por otro lado, se encontró una fortaleza de la organización, ya que existe una valoración positiva en cuanto al cumplimiento oportuno de los pagos, obligaciones contractuales y beneficios contraídos por la empresa con sus trabajadores. En vista de estos resultados, se hace necesario para la empresa fijar especial interés en ajustar sus políticas internas de sueldos, remuneraciones, beneficios e incentivos que ofrece a los trabajadores, ya que existe una situación de malestar e inconformidad en los empleados que puede estar asociada al ausentismo, afectando el desempeño y la productividad.

Con respecto a las Relaciones Interpersonales, se evidenció que las mismas se desarrollan con cordialidad, afecto y camaradería, lo cual ocurre entre empleados así como a nivel empleado-supervisor, pudiendo ser visto como una fortaleza del entorno laboral estudiado, ya que facilita la conformación de equipos efectivos de trabajo, incentiva la sinergia y genera la percepción de un ambiente armónico, donde se

promueve la participación de cada trabajador, sacando provecho de las habilidades individuales para mejorar el desempeño integral de la gerencia.

Por otro lado, analizando los puntos concernientes a la Motivación, se pudo conocer que la empresa ofrece beneficios competitivos en comparación con los ofrecidos en otras empresas del mismo ramo, lo cual es una fortaleza que es reconocida por los trabajadores. Sin embargo, también se evidenció un alto grado de indiferencia por parte del personal ante esta afirmación, lo cual se puede interpretar como una señal de alerta para que la organización considere la oportunidad de generar nuevas propuestas o incentivos en esta materia. Por otro lado, en lo que concierne al reconocimiento e importancia que la empresa le da a la labor de sus trabajadores, existen opiniones divididas, lo que hace presumir que es necesario para la organización generar estrategias que hagan evidente y palpable el reconocimiento a la labor que ejecuta el personal de esta área, haciéndoles ver que su trabajo es valioso para el logro de los objetivos de la organización.

Así mismo, es de suma importancia estudiar las causas del ausentismo del personal, ya que a pesar de que el personal está consciente de los altos niveles de ausentismo que existen y aunque la empresa cuenta con diversos incentivos salariales, es probable que la(s) causa(s) de esta problemática radique(n) en otros factores propios del contexto del trabajo, los cuales han acrecentado la insatisfacción laboral, tales como: fallas puntuales en el control del personal, escasas oportunidades de crecimiento profesional, y por ende, de mejoras salariales, así como situaciones propias del trabajador y de su entorno social y familiar (enfermedades fortuitas o profesionales, la situación actual de la economía, problemas personales, estrés – Burnout conocido como la extenuación que se desarrolla cuando un individuo de forma simultánea experimenta demasiada presión y tiene muy pocas fuentes de satisfacción, entre otros).

Con respecto al factor Liderazgo, se logró detectar que existe una valoración medianamente aceptable de la imagen que posee el personal supervisorio, así como de las funciones que ejerce en materia de control del personal. De igual forma, se evidenció que es necesario fomentar la inclusión y participación de los trabajadores en cuanto al aporte de ideas y sugerencias.

En relación al análisis del factor Desarrollo Profesional, se observó que el personal se percibe como un recurso importante para el éxito de la empresa objeto de estudio. Sin embargo, se diagnosticó cierta insatisfacción entre los trabajadores con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que brinda la organización, lo cual es contraproducente para la empresa. Por consiguiente, se hace necesario ampliar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, a través de la reestructuración de los niveles y parámetros que se requieren para asumir nuevos cargos y responsabilidades dentro de la empresa.

En conclusión, de las dimensiones que se evaluaron resaltan con una mejor calificación o percepción por parte del personal las siguientes: La remuneración (pago oportuno de sueldos y beneficios contractuales) y las relaciones interpersonales.

Ahora bien, con respecto al segundo objetivo específico de la investigación referente a identificar los factores que intervienen en el clima organizacional de los trabajadores de la Gerencia de Proyectos y Construcción de la empresa objeto de estudio, se logró conocer en cuanto al indicador Identificación con la empresa, que el personal se siente identificado con el aporte que hace a su organización para el logro de las metas y objetivos propuestos, siendo por tanto parte integrante de la empresa, lo cual evidencia cierto grado de compromiso laboral y un vínculo de lealtad entre este grupo de trabajadores y la organización.

Por otro lado, durante la identificación de las variables relacionadas con el factor Estructura, se pudo determinar que existe una buena organización y división del trabajo, adicional a la experiencia laboral que posee gran parte del personal en cada área en la cual se desempeña, es decir, la mayoría de los trabajadores de la gerencia conoce bien las actividades inherentes a su puesto de trabajo, sus funciones y obligaciones. De igual forma, se puede decir que existe una oportunidad de mejora en este factor con respecto a optimizar el desempeño del personal otorgándoles las herramientas e información necesaria para el correcto ejercicio de sus funciones y tareas.

Así mismo, en lo concerniente al factor Relaciones Laborales de la empresa objeto de estudio, se pudo determinar que se aprecia de forma positiva la gestión del personal supervisorio en cuanto a la resolución de conflictos y en lo concerniente a velar por el cumplimiento de las normas de la empresa, lo cual significa que una buena parte de los trabajadores de esta gerencia reconoce y respeta la figura que representan los supervisores o jefes de oficina.

En cuanto a la Satisfacción Laboral, se pudo conocer que el personal se siente a gusto con el puesto de trabajo donde se está desempeñando, sin embargo, existen expectativas con respecto a otras oportunidades laborales que representen una mejora substancial de su calidad de vida y la de su núcleo familiar, dejando abierta la posibilidad de que la empresa pueda perder capital humano preparado y valioso. Por lo tanto, se hace necesario implementar estrategias que permitan mejorar el nivel de satisfacción laboral, tomando en consideración elementos motivadores tales como mejoras en los diferentes niveles de la comunicación, creación de incentivos económicas más competitivos y la promoción del desarrollo de carrera. Así mismo, es importante alinear los objetivos de la organización con la preparación del personal, a través de la identificación de potencialidades, talentos y la experiencia. Esto con el

objeto de aminorar la fuga de talento humano y reforzar la imagen interna y externa de la empresa.

En cuanto al Desempeño Laboral, la investigación permitió conocer que existe una estrecha relación entre el desempeño de los trabajadores, el ejercicio eficiente de sus funciones y los procedimientos que rigen el proceso del trabajo, es decir, la mayoría de los trabajadores manifiestan que se sienten satisfechos y son responsables del trabajo que les ha sido encomendado, ya que las actividades y funciones que realizan son idóneas para el cargo que ejercen. Adicionalmente, afirman que poseen conocimientos concretos acerca de los procesos internos así como la normativa que rige su labor.

Por último, a través del estudio se pudo establecer cuál es la Percepción del Entorno de la empresa que poseen los trabajadores. Con respecto a la Misión, Visión, Valores y Objetivos, existe conocimiento e identificación por parte del trabajador con la filosofía empresarial. Sin embargo, se puede apreciar que los trabajadores no sienten que la empresa haya demostrado que considera a sus clientes internos (los empleados) un recurso importante y valioso, lo cual puede ser considerado como una debilidad, ya que se está obviando que a través del compromiso e identificación de los empleados con la cultura organizacional se obtienen mejores resultados en cuanto a productividad y desempeño se refiere, ya que son ellos quienes realmente reflejan los valores, la calidad y la orientación al cliente que como empresa de servicio debe entregarse día a día a los usuarios, por lo tanto, se puede concluir que el clima laboral tiende a verse afectado por esta percepción.

En definitiva, se puede concluir que la organización presenta un clima laboral que requiere mejorar gran parte de los factores que fueron evaluados y que influyen directamente en el ambiente de trabajo y en el desempeño de sus trabajadores. Así

mismo, se puede apreciar que los factores que resultan puntos favorables para el clima organizacional de la empresa objeto de estudio son: Identificación con la empresa (Misión, Visión, Objetivos), Liderazgo (resolución de conflictos); Estructura (funciones), Relaciones Laborales y el Desempeño Laboral.

## **RECOMENDACIONES**

Posterior al análisis de los resultados obtenidos a través del presente estudio, se pueden establecer las siguientes propuestas o recomendaciones:

- El diagnóstico realizado no debe percibirse como una crítica negativa, sino como una oportunidad para mejorar el clima organizacional de la empresa y sus trabajadores, en pro de aumentar los niveles de motivación, y por ende, mejorar el desempeño laboral.
- Potenciar la comunicación interna ampliando los canales de información entre la organización y los puestos de trabajo que se encuentran alejados de la sede principal, lo cual se puede lograr a través de la divulgación y promoción de herramientas comunicacionales tales como el uso diario del correo electrónico, actualización constante de la página web institucional, la diversificación de los medios de comunicación internos, así como la actualización periódica de las carteleras informativas.
- Fijar reuniones periódicas (semanales o mensuales) entre el personal supervisorio y su equipo de trabajo, a fin de diseñar estrategias para efectuar el trabajo, revisar y discutir los resultados obtenidos y evaluar el desempeño tanto individual como grupal.
- Establecer un sistema de Evaluaciones de Desempeño del personal (constante y por escrito), cuyos resultados puedan incidir en el otorgamiento o no de incentivos adicionales y de reconocimientos atractivos que motiven al personal a esforzarse y a mejorar su desempeño actual.
- Realizar un programa de inspecciones periódicas destinadas a evaluar las condiciones físicas e infraestructura en general de los diferentes ambientes de trabajo de la empresa, las cuales incluyan la detección de necesidades para la dotación de equipos, herramientas e implementos necesarios para el correcto y

seguro desarrollo de las actividades, sobre todo en las áreas operativas y de campo.

- Crear un programa de capacitación y entrenamiento, orientado hacia el logro de los objetivos de la empresa, que permita atraer, retener y motivar al personal mediante contenidos pertinentes y actualizados que generen competencias apropiadas y realmente aplicables a las funciones y tareas de cada especialidad o área de trabajo de la empresa.

- Replantear las políticas de desarrollo profesional, a través del diseño de programas de ascenso que vayan de la mano con la experiencia, capacidades y preparación de los trabajadores, con el objeto de motivarles a crecer y permanecer dentro de la organización.

- Efectuar estudios salariales periódicos que permitan a la organización mantener y mejorar las políticas de remuneración y beneficios sociales con respecto a la realidad económica del país y al mercado laboral, lo cual puede convertirse en una estrategia que permita satisfacer las necesidades crecientes del personal y lograr un mejor desempeño dentro de la organización.

- Recompensar el esfuerzo de los trabajadores, a través de reconocimientos e incentivos en materia de bienestar integral, tales como:

- Realizar actividades recreativas, deportivas y culturales que involucren al trabajador y a su núcleo familiar.
- Divulgar los logros alcanzados por cada trabajador y los equipos de trabajo.
- Promover la competitividad a través del establecimiento de metas que motiven a los trabajadores a obtener a través de su mejor esfuerzo diferentes reconocimientos y distinciones especiales (empleado del mes y empleado del año).
- Divulgar los logros y reconocimientos que ha obtenido la empresa, agradeciendo la labor realizada por los trabajadores.



- Realizar jornadas periódicas en cada puesto o área de trabajo, en las cuales se brinde atención a los trabajadores en materia de salud, alimentación, trámites administrativos y bienestar social en general.
- Revisar las estrategias y patrones de liderazgo del personal supervisorio (gerentes, coordinadores generales, jefes de oficina y coordinadores de área), a objeto de potenciar y dinamizar las técnicas utilizadas para la evaluación, supervisión y control del personal, a través de la realización de cursos y talleres; procurando mantener la armonía de las relaciones interpersonales y destacando la importancia de la retroalimentación y del trabajo en equipo.
- Realizar un estudio exhaustivo de las causas que han venido acrecentando los niveles de ausentismo laboral dentro de la empresa, ya sean justificadas (enfermedad, incapacidad, permisos) e injustificadas (retardos, ausencias sin motivo, abandono del puesto de trabajo), así como el denominado ausentismo presencial (no hacer nada o dedicar horas de trabajo a actividades que no tienen nada que ver con el trabajo). Esto con el objeto de identificar qué factores están provocando el ausentismo, establecer los correctivos necesarios y mitigarlo a través de técnicas de control y de motivación adecuadas de acuerdo a cada situación, sin dejar de lado las normativas que rigen en materia laboral.
- Mantener la divulgación y fortalecimiento de la cultura e identidad de la organización.
- Realizar diagnósticos periódicos del clima organizacional, a fin de evaluar los avances y mejoras en las dimensiones y factores revisados en el presente estudio, con el objeto de identificar las fortalezas y oportunidades que permitan generar y mantener un clima laboral equilibrado.

## **LISTA DE REFERENCIAS**

Arias, Fidias (2004). **El proyecto de investigación: Guía para su elaboración.** Caracas. Epísteme.

Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación: Guía para su elaboración.** Caracas. Epísteme.

Brunet, Luc (2011). **El clima de trabajo en las organizaciones.** México. Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de los Recursos Humanos.** 4ª Edición. México. Mac Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de los recursos humanos.** México. Mac Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de los recursos humanos.** México. Mac Graw-Hill.

Corichi García, Alejandra. Boletín Digital Científico de Ciencias. **El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Disponible en: <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>. **Consulta: 20 de junio del 2015 Hora: 09:00 pm**

David, Stephen (2008). **Psicología.** México. Pearson Educación.

Delgado de Smith, Yamile (2008). **La investigación social en proceso: Ejercicios y respuestas.** Dirección de Medios y publicaciones Universidad de Carabobo, Valencia.

Dorsch, Friedrich (2002). **Diccionario de psicología.** 8ª. Ed. Barcelona, España: Herder.

Flores, Denise (2010).**Clima organizacional de una institución adscrita a una alcaldía del estado Carabobo.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

García, María (2001).**Administración y gestión.** 1ª. Ed. Madrid, España: Difusión (DAE, S.L.).

Gibson, James e Ivancevich, John L (1987). **Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos.** México, D.F.: Interamericana.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1999). **Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003).**Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010).**Metodología de la Investigación.** 5ª Ed: McGraw-Hill Interamericana. México.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1998).**Administración: Una perspectiva global.** 11a Ed. México: McGraw-Hill.

Likert, Rensis (1968) **The human organization.** New York: McGraw - Hill.

Ortega Vargas, Lissette Margarita (2014). **Propuesta de diseño de instrumento para el diagnóstico de clima y cultura de las organizaciones y empresas.** Trabajo de Grado Publicado. Universidad Politécnica Salesiana- Sede Quito. Ecuador.

Porret Gelabert, Miquel (2000). **Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.** Madrid, España: ISIC.

Robbins, Stephen (2000). **Comportamiento organizacional.** México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy A. (2009). **Comportamiento organizacional**. 13ª Ed. México: Prentice Hall.

Rodríguez, Nelson (2009). **Clima organizacional y desempeño de trabajadores en dirección de salud y desarrollo social**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de: Licenciado en Relaciones Industriales.

Romero, Oswaldo (1990). **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales**. Mérida, Venezuela: ROGYA S.A.

Taguiri, Renato. (1968). **El concepto de clima organizacional**. Boston: RI.

Tamayo y Tamayo, Mario. (1996). **El proceso de la investigación científica**. 4ª Ed. México: Limusa Noriega Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2001). **El Proceso de la Investigación Científica**. 4ª Ed. México: Limusa Noriega Editores.

Villarroel, Yolimar (2012). **Análisis del clima organizacional en el Departamento de Compras del Rectorado de la Universidad de Oriente**. Trabajo de Grado presentado por ante la Universidad de Oriente -Núcleo Sucre como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.

Werther, William y Davis, Keith (1998). **Administración de personal y recursos humanos**. México: Limusa.

## **ANEXO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CUESTIONARIO**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

**Estimado lector:** El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación de la Universidad de Carabobo, para el trabajo de grado titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, el cual es un requisito indispensable para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. El propósito de este cuestionario es diagnosticar el clima organizacional según la percepción que tienen los empleados de la gerencia de la cual usted forma parte. El valor de la información depende de la sinceridad de su respuesta. En ningún caso hay respuestas incorrectas, adecuadas o inadecuadas, lo importante es su opinión y valoración en cada una de los enunciados o ítems. Es importante mencionar que las respuestas que usted proporcione serán de suma importancia para esta investigación y servirán para proponer mejoras a su organización, las cuales contribuyen a mejorar el desempeño y el grado de satisfacción laboral. De igual forma, es necesario hacer de su conocimiento que los datos que proporcione en el presente instrumento serán utilizados de forma anónima y confidencial. Agradezco de antemano el tiempo y su disposición a contestar el presente cuestionario.

Atentamente,  
Zuleyma Mudine  
CI 14.971.221  
Teléfono: 0424 4130150  
Email: z\_mudineo@hotmail.com.

**Instrucciones:**

1. Lea cuidadosamente cada oración y señale con una equis (x) la opción de su elección.
2. Conteste cada ítem con objetividad.
3. Valore en qué medida cada uno de estos ítems refleja el clima organizacional en su lugar de trabajo, utilizando la siguiente escala:

**TD:** Totalmente en Desacuerdo.**ED:** En Desacuerdo.**IN:** Indiferente.**DA:** De Acuerdo.**TA:** Totalmente de Acuerdo.

DIMENSIÓN	Nº	ÍTEMS	TD	ED	IN	DA	TA
COMUNICACIÓN	1	Los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.					
	2	El personal supervisorio brinda retroalimentación sobre el desempeño a sus subordinados en forma oportuna y objetiva.					
	3	La ubicación geográfica de su área de trabajo contribuye favorablemente al flujo de la información.					
CONDICIONES DE TRABAJO	4	La distribución física de su área de trabajo le facilita la realización de sus labores.					
	5	La empresa le provee de las herramientas y equipos necesarios para ejecutar su trabajo.					
CAPACITACIÓN	6	Para la empresa es importante capacitar al personal.					
	7	El contenido de la capacitación que ofrece la empresa al personal es adecuado y de calidad.					
REMUNERACIÓN	8	El salario que percibe está acorde a su formación y funciones que desempeña.					
	9	La empresa cumple cabal y oportunamente con los Beneficios Contractuales.					
RELACIONES INTERPERSONALES	10	Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son cordiales y respetuosas.					
	11	Las relaciones interpersonales con su jefe inmediato son cordiales y respetuosas.					
MOTIVACIÓN	12	La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas/instituciones de la misma actividad productiva.					
	13	El esfuerzo de su trabajo es reconocido por el personal supervisorio.					
	14	Considera que en su gerencia existen altos índices de ausentismo laboral.					

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>IN</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
<b>LIDERAZGO</b>	15	El personal supervisorio ejerce control sobre el personal a su cargo.					
	16	El personal supervisorio escucha y toma en cuenta los puntos de vista, sugerencias y aportes del personal a su cargo.					
	17	La empresa toma en cuenta las ideas y aportes del personal.					
<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>	18	Se considera usted un miembro valioso dentro de su equipo de trabajo.					
	19	La organización le brinda oportunidades de desarrollo de carrera y mejoramiento profesional.					
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA</b>	20	Se siente identificado con los objetivos de la gerencia.					
	21	Se considera usted comprometido con la organización.					
<b>ESTRUCTURA</b>	22	Conoce usted sus funciones y tareas.					
<b>RELACIONES LABORALES</b>	23	El personal supervisorio aporta soluciones a las situaciones de conflicto que se presentan en el trabajo.					
	24	El personal supervisorio vela por el cumplimiento de la normativa laboral.					
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	25	Se siente satisfecho de trabajar en el área en la cual se encuentra adscrito.					
	26	Si le ofrecieran un puesto de trabajo similar en otra organización con mejores beneficios, lo aceptaría.					
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	27	Las funciones que realiza se adecúan al cargo que le ha sido asignado.					
	28	Cumple con las normativas y procedimientos internos establecidos por la organización para el ejercicio de sus funciones.					
<b>PERCEPCIÓN DEL ENTORNO</b>	29	Conoce los elementos que componen la Cultura Organizacional de la empresa (Misión, Visión, Valores, Procesos).					
	30	Siente que la organización considera al talento humano su recurso más importante.					