



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS - BARBULA

**DISEÑAR PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL HIPODROMO NACIONAL DE VALENCIA
HINAVA.**

Autora:

Lcda. Oronoz R. Rakmar Y.

Bárbula, Enero 2.017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS - BARBULA

**DISEÑAR PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL HIPODROMO NACIONAL DE VALENCIA
HINAVA.**

Autora:

Lcda. Oronoz R. Rakmar Y.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Bárbula, Enero 2.017

DEDICATORIA

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para culminar este gran sueño. Dios que agradecida estoy contigo por todas las cosas que me has permitido lograr por eso principalmente está dedicado a ti mi trabajo de grado.

A mi padre: Orlando Oronoz y muy especial a mi adorada Madre Xiomara Rodríguez, fiel seguidora de mis luchas, quien me enseñó desde pequeña a luchar hasta alcanzar mis metas. Por su amor infinito y compañía en todo momento Te Amo mami mi triunfo es tuyo. A mis Hermanos: Ramkar Oronoz e Yxangel Aguirre, por su constante amor y apoyo en todo momento. A mis sobrinos; Adrián Jiménez, Christian Oronoz, Mariangel Oronoz, y Yuliet Oronoz quienes con su ternura gracia y amor han sido fuente inspiradora en mi vida. “Los Amo”.

A mi Abuelita (QEPD), quien siempre con palabras sabias; me motivó a seguir adelante sin desmayar. A mis segundas madres: Rosangelina, Adonis, y Mirla Rodríguez, por su apoyo incondicional en todo momento, en mis triunfos pero también en las derrotas, ayudándome siempre a ser vencedora. A mi segundo padre: Ángel Aguirre; quien siempre tiene un sabio consejo, que incentiva a seguir adelante. A toda mi Hermosa Familia “Ornoz Rodríguez” por ser siempre tan unida y estar presente en cada momento de mi Vida.

A mis Amigos y amigas por su amor y apoyo incondicional siempre.

Lcda. Rakmar Oronoz

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios todo poderoso fuente de vida y amor; por darme la vida y permitirme lograr cada una de mis metas. A mi madre por enseñarme el valor del estudio y principios para lograr todas mis metas. A mi familia por su apoyo incondicional siempre.

A la Universidad de Carabobo, específicamente a Post-Grado de Faces por ser la casa de estudios donde pude lograr este sueño.

Al Hipódromo Nacional de Valencia “HINAVA”, a cada uno de sus colaboradores especialmente al Director; Jairzinho Orea por su amistad y apoyo y permitirme lograr el desarrollo de esta investigación.

A mi Tutora y madrina de Pre-Grado Anais Marrero por su valioso aporte y estímulo en todo momento, los cuales sirvieron no solamente al desarrollo de esta investigación, sino quien con su ayuda desinteresada su profesionalismo y experiencia constituyo de gran apoyo para el logro final de este Trabajo de Grado.

Especial agradecimiento al Lcdo. Bruno Valera por su constante apoyo y colaboración en cada momento solicitado. A todos y cada uno de mis Profesores que con su gran capacidad profesional han contribuido a enriquecer mis conocimientos durante toda la carrera.

“Gracias a Todos”

Lcda. Rakmar Oronoz

DISEÑAR PROGRAMA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HIPÓDROMO NACIONAL DE VALENCIA (HINAVA)

Autora: Rakmar Oronoz

Tutora: Anais Marrero

enero; 2017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, estuvo orientado como el modelo de programa motivacional para mejorar el clima organizacional en el hipódromo nacional de Valencia (hinava). La investigación fue de campo de naturaleza descriptiva. Así mismo, la población y muestra estuvo conformada por 30 colaboradores, en cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta, empleándose como instrumentos el cuestionario que agrupaba 34 preguntas cerradas con escala tipo Likert. La validez fue de experto y la confiabilidad se determinó utilizando Alpha de Cronbach que dio 0,9453. En torno a las técnicas de análisis de datos se empleó la estadística descriptiva. En este sentido se puede concluir la organización debe generar condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, estas acciones generan que el trabajador le aporte a todas sus labores un mayor interés. Es por ello, que la motivación juega papel importante para el buen funcionamiento de una organización. En este sentido, para toda organización la motivación del personal que labora en ella representa el factor determinante para generar clima organizacional funcional, por cuanto la motivación dirige y regula el nivel de respuestas efectivas o no que puede emitir el trabajador. Este; factor de importante para alcanzar un excelente desempeño de la empresa y lograr el crecimiento de la corporación, determinando que a través de la interacción de sus miembros; constante suministro de información y unión del conjunto de voluntades de trabajadores y directivos que la conforman. Actuando así en el devenir diario, lograrán las metas pautadas por la organización, donde los trabajadores se sientan tomados en cuenta, y mantenerlos avocados a la realización de sus tareas eficientemente en un nivel óptimo y con la mejor disposición para el trabajo, facilitándose los objetivos corporativos y obteniéndose de tal forma excelentes resultados dentro de un clima organizacional armónico.

Palabras Clave: Motivación, Incentivo, Clima Organizacional y Comunicación.

**DESIGN MOTIVATIONAL PROGRAM TO IMPROVE THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE AT THE NATIONAL RACECOURSE
VALENCE (HINAVA)**

Author: Rakmar Oronoz

Tutor: Anais Marrero

January, 2017

SUMMARY

This research work was aimed as the model of motivational program to improve the organizational climate at the national racecourse valence (hinava). Field research was descriptive in nature. Likewise, the population and sample consisted of 30 employees, in terms of techniques and instruments for data collection was used the survey, the questionnaire being used as instruments which grouped 34 questions with Likert scale. The validity was expert and the reliability was determined using Cronbach Alpha gave 0.9453. Around the techniques of data analysis used descriptive statistics. In this sense we can conclude the organization must create conditions that favor the development of the worker, these actions will generate the worker contribution to all his labors greater interest. It is for this reason that motivation plays important role for the proper functioning of an organization. In this sense, for any organization motivation of the personnel working in it it represents the determining factor for generating functional organizational climate, because motivation directs and regulates the level of effective responses or not you can issue the worker. East; important factor to achieve excellent business performance and achieve growth of the corporation, determining that through the interaction of its members; constant supply of information and union of all wills of workers and managers that comprise it. They thus acting in daily becoming, achieve the goals established by the organization where workers feel taken into account, and keep avocados to carry out their tasks efficiently at an optimal level and the willingness to work, facilitating the objectives corporate and obtained such excellent results within a harmonious organizational climate.

Descriptors: Motivation, Incentive, Organizational Climate, and Communication.

INDICE GENERAL

	Pag.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de Figuras	xii
Introducción	xiv
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	16
Planteamiento del Problema	16
Objetivos	21
Justificación	21
CAPITULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	24
Antecedentes	24
Bases Teóricas	28
Definición de Términos Básicos	59
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza de la Investigación	61
Estrategia Metodológica	61
Población y Muestra	64
Técnica e Instrumento de recolección de la Información	66
Validez	66
Confiabilidad	67
Interpretación	68
Técnica de Análisis de datos	68
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	71
Presentación de los Resultados	72
CAPITULO V	
Conclusiones	109
Recomendaciones	117
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pag.
1. Influencias del clima en la organización	57
2. Cuadro Técnico Metodológico	63
3. Distribución de la Población y Muestra.	65
4. La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas	73
5. Me es fácil comunicarme con mi Supervisor.	74
6. La comunicación con mi Supervisor es la adecuada	75
7. La empresa posee mecanismos formales (carteleros y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo.	76
8. Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.	77
9. Siempre muestro interés por el trabajo que realizo	78
10. Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa	79
11. Me siento útil realizando mi trabajo	80
12. Estoy satisfecho con la labor que realizo	81
13. Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa	82
14. Conozco el organigrama de la empresa	83
15. Están bien definidas las líneas de mando en la organización	84
16. Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales	85
17. Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad	86
18. Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros	87
19. Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables	88
20. El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones	89

21. Son frecuentes los conflictos dentro de la organización	90
22. Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan	91
23. En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos	92
24. Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa	93
25. Me siento comprometido con la empresa	94
26. Siento que soy parte de un equipo de trabajo	95
27. Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa	96
28. Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados	97
29. Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo	98
30. Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo	100
31. Mi supervisor permite que decida por mí mismo	101
32. Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo	102
33. Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo	103
34. La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo.	105
35. Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado	106
36. Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida.	107
37. En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo	108
38. Implementación de Estrategias de Desarrollo de Carrera	114
39. Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación	115
40. Estrategia para enriquecimiento y Empoderamiento de Puestos	115
41. Estrategia de mejoramiento de Condiciones de Trabajo	116
42. Cursos de Formación continua para el equipo de Trabajo	117

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°.	Pag.
1. La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas	73
2. Me es fácil comunicarme con mi Supervisor.	74
3. La comunicación con mi Supervisor es la adecuada	75
4. La empresa posee mecanismos formales (carteleras y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo.	76
5. Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.	77
6. Siempre muestro interés por el trabajo que realizo	78
7. Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa	79
8. Me siento útil realizando mi trabajo	80
9. Estoy satisfecho con la labor que realizo	81
10. Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa	82
11. Conozco el organigrama de la empresa	83
12. Están bien definidas las líneas de mando en la organización	84
13. Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales	85
14. Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad	86
15. Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros	87
16. Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables	88
17. El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones	89
18. Son frecuentes los conflictos dentro de la organización	90
19. Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan	91
20. En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos	92

21. Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa	93
22. Me siento comprometido con la empresa	94
23. Siento que soy parte de un equipo de trabajo	95
24. Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa	96
25. Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados	97
26. Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo	99
27. Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo	100
28. Mi supervisor permite que decida por mí mismo	101
29. Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo	102
30. Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo	104
31. La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo.	105
32. Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado	106
33. Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida	107
34. En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo	108

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°.	Pag.
1. Motivación	34
2. Proceso para llegar a tener un mayor desempeño en la organización	34

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de estimular la participación de cada colaborador del Hipódromo Nacional de Valencia “HINAVA”; en Valencia Estado Carabobo se hace necesario el estudio y conocimiento del modelo de programa para mejorar Clima Organizacional dentro de la Institución, para así ofrecer lineamientos que favorezcan tanto al recurso humano como también el bienestar institucional.

La motivación constituye una preocupación para las organizaciones, ya que, ésta se considera como un punto clave en el desempeño de los individuos lo cual se pondría de manifiesto en la productividad, objetivos y metas que se plantee la organización. La motivación no solo se deriva de un sistema de recompensas, tiene muchas más implicaciones que pueden ir desde las relaciones interpersonales de los trabajadores, los valores y principios, el ambiente de trabajo, el clima organizacional y hasta la calidad de vida de los trabajadores.

Uno de los principios de las organizaciones es plantearse precisamente objetivos y metas que los conlleva al lucro, pero para ello es necesario que el trabajador se sienta identificado y comprometido con la organización y lo demuestre a través de un buen desempeño. Es por ello cuán importante es la motivación, ya que mientras más motivado esté el trabajador más productiva será su labor, surgiendo de allí una relación entre los niveles de satisfacción y la productividad.

Esta investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo; en el desarrollo de esta investigación se plantea, el Capítulo I, donde se incluye la aproximación al objeto de estudio con el planteamiento del problema, interrogantes que motivan la investigación, justificación de la investigación siendo de interés a los

resultados del estudio; así como también los objetivos de la investigación planteados a través del objetivo general y los objetivos específicos.

En referencia, en el Capítulo II, denominado Marco Teórico; comprende los antecedentes de la investigación que sirven de referencia al estudio, y las bases teóricas como fundamentos bibliográficos y documentales, así como algunos términos básicos para la investigación, referente al tema de la motivación, el desempeño laboral, y el clima organizacional, además de algunas teorías que aportan y sustentan la temática planteada, permitiendo con ello crear una gama de opiniones, criterio e ideas.

Posteriormente, en el Capítulo III, el Marco Metodológico; abarca todo lo referente a la naturaleza de la investigación, la descripción de las estrategias metodológicas utilizadas, Técnicas e Instrumentos de recolección de información, así como la población y muestra del objeto de estudio, para soportar la información manejada en la investigación.

Por último, en el Capítulo IV, comprende el análisis e interpretación de los datos. Finalmente, se presentó los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado; los cuales conllevan a los investigadores a las conclusiones y recomendaciones respectivas. Posteriormente se hace una relación de las fuentes bibliográficas que sirvieron de fundamento documental para este trabajo de investigación.

De esta manera se elaboró este estudio como una alternativa, el modelo de programa motivacional para mejorar el clima organizacional en el hipódromo nacional de valencia (HINAVA)” de manera que se tome en cuenta las necesidades y se motive de forma efectiva la participación del personal en la integración de todos los aspectos del servicio que presta esta Institución.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones constituyen en el mundo moderno la institución dominante de la sociedad, a través de ellas, las personas pueden alcanzar metas que individualmente no podrían lograr, como producir y distribuir la mayoría de los bienes y servicios que la sociedad necesita para poder subsistir. De allí, deriva la importancia del estudio de las organizaciones, su estructura, su funcionamiento y su impacto sobre la conducta de los individuos. Dubrin (2008:256) define a la organización como un “grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común”.

En este contexto organizativo, en los últimos años la motivación ha sido factor determinante en el rendimiento de los trabajadores en las organizaciones, debido que ha marcado pauta importante en la eficiencia con la que se cumplen las funciones asignadas a los trabajadores. Se puede decir, que el rendimiento de los trabajadores dependerá del grado de motivación que tengan para estos desempeñarse laboralmente y de esta manera lograr los objetivos que se plantea la empresa, por lo tanto, la motivación es la que canaliza, provoca y sustenta el comportamiento y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la misma.

Por ende, la organización debe generar condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, permitiendo obtener lo mejor de él; estas acciones generan que el trabajador le aporte a todas sus labores un mayor interés. Es por ello, que la

motivación juega papel importante para el buen funcionamiento de una organización.

En este sentido, para toda organización la motivación del personal que labora en ella representa el factor determinante para generar clima empresarial funcional, por cuanto la motivación dirige y regula el nivel de respuestas efectivas o no; que puede emitir el trabajador. En el ámbito laboral como en las actividades de la vida, los impulsos o motivaciones son diversos para cada trabajador. Este básicamente siempre aspira la superación socioeconómica; asimismo, para el individuo el trabajo es un medio de crecimiento personal, social y la motivación viene a ser el motor que impulsa sus acciones en la organización.

Es oportuno mencionar que cuando se habla de la empresa y sus trabajadores, no basta contar con un equipamiento moderno, capaz y disciplinado, disponer de gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener el rendimiento elevado y eficiente, sino que es imperioso además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza. La gerencia, debe proponer acciones que permitan al personal conocer sobre la motivación al logro, los beneficios del trabajo en equipo, autoestima o cualquier otro taller que permita consolidar un puente comunicacional que genere satisfacción para los involucrados y por ende influir y además sostener una actividad, para desempeñar un buen rol dentro de un equipo de trabajo, esto facilita el mantenimiento del clima organizacional favorable.

En este respecto, un factor determinante en las entidades es el clima organizacional, que puede ser afectado por la motivación del personal, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa), otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Otros factores son las

consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. En una organización siempre se encontrara diversas escalas de climas organizacionales por lo que éste, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las características de la propia actividad de cada uno. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle. Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

Las situaciones laborales y personales como el desinterés por mantener relaciones interpersonales efectivas, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto como las salariales. Por lo que resulta fácil inferir que el desempeño deficiente de un trabajador está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, es decir, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en el equipo de trabajo. De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en el clima organizacional.

Continuando con estas ideas se expuso la situación presentada en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA). Dentro de este espacio, destaca el hecho que la plantilla de trabajadores, está compuesta por personal contratado y cargos fijos de confianza representada por aproximadamente ciento trece (113) personas. Esta

plantilla posee nivel profesional que comprende desde estudio de primaria, bachiller, técnicos medios, universitarios, en distintas ramas profesionales inclusive con post-grado.

Entre el personal contratado se encuentran puestos de trabajo que abarca desde el nivel operativo (obreros, mantenimiento, áreas verdes, transporte, seguridad, caballerizos, técnico y administrativo); dichos colaboradores poseen por igual las mismas condiciones salariales y beneficios contractuales. En este caso se advierte que en su gran mayoría los colaboradores el cual hacen vida laboral dentro de la institución, tanto supervisorio, de apoyo y técnico; muestran una actitud de descontento e insatisfacción a sus labores y tareas asignadas dentro del Instituto.

Por otro lado; aproximadamente cien (100) obreros de la institución, manifiestan en cuanto a las relaciones interpersonales cordiales inclusive, cuando se realizan eventos sociales dentro de las instalaciones, no se les participa, encontrándose diversos grupos donde hay poca comunicación a pesar de mantenerse una igualdad en las condiciones laborales con todo el resto del personal del HINAVA.

Cabe destacar, que en el presente estudio se tiene que aproximadamente ciento diez (110) colaboradores en condición de contratado; a pesar de sus incomodidades dentro del instituto prefiere mantener sus puestos en la organización, así devenguen el sueldo mínimo, dado que la situación económica del país producto de la inflación, escases de alimentos, entre otros problemas, afecta su estabilidad económica.

Por tanto, las consecuencias de esta problemática se evidenció en la motivación que afecta el clima organizacional que se da en HINAVA, como organismo que

presta un servicio de índole hípico a la colectividad y que agrupa a diferentes niveles de trabajadores, de condiciones sociodemográficas distintas, pero que de continuar con este dilema se puede presentar sentimientos de rechazo, discriminación, insatisfacción laboral, discusiones.

De continuar con esta situación, se puede presentar rotación de personal, bajo desempeño y rendimiento laboral, errores, metas no logradas. Por lo que se planteó la realización del presente trabajo de investigación, ya que a través del mismo se buscó diseñar un programa motivacional para mejorar el clima organizacional del Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA), Valencia, estado Carabobo.

De acuerdo a lo expuesto se planteó las siguientes interrogantes formuladas para darles respuesta a través de la investigación:

¿Cómo puede estar motivado el trabajador del Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA), Valencia, estado Carabobo cuando todos devengan el mismo salario?

¿Cuáles son los factores de la motivación que afecta el clima organizacional del Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA)?

¿Cómo el programa motivacional mejorará las relaciones interpersonales en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA)?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el programa motivacional para mejorar el clima organizacional en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA).

Objetivos Específicos

Determinar el estado de la satisfacción laboral y el grado de motivación en el personal administrativo y obrero en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA) para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.

Identificar los factores de la motivación que están afectando el clima organizacional del personal administrativo y obrero en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA).

Describir elementos componentes de un programa motivacional para mejorar el Clima Organizacional del personal administrativo y obrero en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA).

Justificación de la Investigación

Para las organizaciones públicas o privadas es de vital importancia mantener los recursos humanos, como instrumento necesario para el proceso productivo; por ello, la administración de recursos humanos se encarga de dirigir y controlar lo

concerniente al personal que cumple funciones dentro del organismo. La empresa puede estar equipada con los recursos tecnológicos de última generación, también con un capital y recursos financieros sobresalientes, pero sino posee capital humano capaz de operar y manejar la operatividad de la empresa, la misma no funcionaría.

Es importante considerar, que a pesar de contar con capital humano que cumpla sus funciones eficientemente, sino se dan las condiciones de respeto, igualdad, cooperación, trato amable y afectuoso, con un ambiente armónico de trabajo, los esfuerzos de la gerencia serán en vano, ya que el personal, no estaría motivado, por el contrario el clima organizacional no sería el adecuado para el ejercicio de cualquier tarea. En razón de lo antes descrito, la investigación se enfocó en diseñar un modelo de programa motivacional para mejorar el clima organizacional del Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA).

Ello significa, que este estudio beneficiaría en primera instancia al organismo público, que a través de directrices enfocadas al capital humano puede tomar acciones, generar decisiones para influir en un cuerpo de normas de comportamiento, fortaleciendo los liderazgos, sentido de pertenencia, fomentando valores, entre otras, que encaucen cambios de actitudes a favor de las relaciones laborales entre los pares. De igual forma, el personal será favorecido porque trabajar en un ambiente donde sea aceptado como un ser humano sin distinción de clase social, nivel educativo, entre otras creencias y situaciones, mejora su motivación, satisfacción laboral, inclusive la autoestima.

Del mismo modo, los resultados que arroje la investigación, serán reflejo de la situación que se da en la organización al momento de la realización del estudio, ya que tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una entidad y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo

que los resultados únicamente aplican para determinado momento, y no para ser una referencia a largo plazo.

En referencia a la importancia que reviste para Gestión de Recursos Humanos, es oportuno resaltar que la administración del capital humano se nutre de un bagaje de conceptos, prácticas y experiencias que le dan el carácter de ciencia. En este sentido, la presente investigación pretende tomar de los diferentes autores postulan enunciados de la práctica administrativa de recursos humanos, ofreciendo el programa motivacional que puede ser aplicado en la solución de problemas en cualquier organización. Así mismo, se convierte en aporte para las mismas, por la información que este trabajo de investigación contiene.

Igualmente desde la perspectiva metodológica, el presente estudio, brindará beneficios significativos, una vez concluido en su totalidad, ya que la propuesta de un modelo de programa motivacional, para lograr el clima organizacional que pueda servir de apoyo como antecedente para subsiguientes proyectos. Desde el ámbito social, facilitará la comprensión de nuevos conocimientos y modelos para ser aplicados en los contextos organizacionales, ya sean empresas y/o instituciones públicas que confluyen en la comunidad.

Por último, es conveniente acotar que los basamentos de la praxis gerenciales postulados por esta insigne casa de estudio a través de la especialización en Gerencia de recursos Humanos, se beneficiaría al contar con una investigación que abarca no solamente el ámbito administrativo, sino que se extrapola a otras instancias como es el sector público, para evidenciar la multidisciplinariedad de estos estudios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con la finalidad de aportar un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, dentro de un ámbito donde este cobre sentido, se desarrolla el marco teórico, que según lo define Sabino (2009):

El planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer, es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe”, el autor agrega que “ningún hecho o fenómeno de la realidad puede abordarse sin una adecuada conceptualización. (p. 35)

Es por ello que se incorporó los conocimientos previos relativos al mismo en forma ordenada. El objeto del marco teórico, es el de ubicar al problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada en los términos empleados.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes la investigación, corresponden a todas aquellas indagaciones o trabajos relacionados con el tema en estudio, que pueden ser utilizados como guías para la realización de la investigación. A este respecto Sabino (2009:58) argumenta son "los documentos bibliográficos y referencias de estudio anteriores que guardan relación con el objeto de análisis los cuales representan el soporte técnico que permite fortalecer la investigación". De allí se deriva la necesidad de visualizar trabajos preliminares que guarden estrecha relación con las variables de estudio para que su contenido enriquezca de forma significativa los conocimientos propios de la

investigación. Se presentan a continuación los antecedentes relacionados con el tema objeto de estudio.

En correspondencia con la investigación Mendoza (2014) presentó un estudio titulado Factores motivacionales que influyen en el desempeño del gerente de aula, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada de Educación, cuyo objetivo general fue, Analizar los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal docente de la E.B. José Ignacio Pulido, del Municipio Bejuma del Estado Carabobo. Se utilizó para ello un tipo de investigación descriptiva y un diseño de campo. La población y muestra se constituyó con 22 docentes de aula, abarcando la totalidad de los mismos y la información se recolectó a través de un cuestionario, constituido por 15 preguntas policotómicas cerradas con 3 alternativas de respuesta.

Entre los resultados de los factores motivacionales que se detectó, influyen en el desempeño del personal docente de la E.B. José Ignacio Pulido, quedó evidenciado que tanto la remuneración como las condiciones de trabajo, son considerados factores que permiten generar motivación en el trabajo de los docentes, por lo tanto los docentes no se motivan a realizar su trabajo; sólo lo consideran un compromiso de su labor docente. En consecuencia, se recomendó a la institución promocionar una mejor política salarial y bonificaciones, ya que sería una manera de motivar más al docente.

Se puede vislumbrar la relación de esta investigación con el tema tratado ya que en él se realiza el estudio de los factores que influyen en la motivación del personal y el caso de estudio igualmente, por lo que se seguirá el camino pautado con el fin de determinar si la motivación del personal puede afectar el clima de trabajo.

Seguidamente, Torres (2014) en su investigación titulada: Recompensas y

Motivación de las enfermeras (os) de cuidado directo. En un Centro de Salud privado, Valencia Estado Carabobo, presentando ante la Universidad de Carabobo para obtener el título de Magister en enfermería, Mención Gerencia de los Servicios de Salud y enfermería, cuyo objetivo se enmarco en Determinar la relación entre las recompensas en sus factores: Intrínsecas y Extrínsecas con la motivación de las Enfermeras de Cuidado directo en sus factores: Necesidad de logro, Necesidad de poder, Necesidad de afiliación, en un Centro de Salud Privado Valencia Estado Carabobo.

Se trató de una investigación Correlacionar y de Campo, conformaron la muestra estuvo setenta y seis (76) enfermeras, correspondientes al 30% de la población. Se diseñó un instrumento estructurado en dos partes: La primera parte referida a los datos socio laborales con seis (6) preguntas con una sola opción de respuesta. La segunda parte correspondiente a las variables en estudio diseñada en escala tipo Likert con 44 ítems. Veinte (20) enunciados midieron las Recompensas en sus factores: Recompensas Intrínsecas y Recompensas Extrínsecas y 24 ítems a midieron la variable referida a Motivación de las enfermeras de atención directa en sus factores Necesidad de Logro, Necesidad de Poder y Necesidad de Afiliación.

Los resultados obtenidos indicaron que existe una relación estadísticamente significativa tanto de la hipótesis general como de las específicas del estudio, confirmándose todas las hipótesis de la presente investigación, de igual forma entre las recomendaciones se observó el promover un sistema de recompensas que mantenga motivado al personal de enfermería de cuidado directo. Este trabajo aporta información al estudio en elaboración, ya que permite visualizar como las recompensas forman parte de los incentivos motivacionales del personal de una institución.

De igual forma, Torres (2012) en su trabajo de titulado Clima Organizacional

como factor para el logro de la Satisfacción Laboral del docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima del Municipio Guacara del Estado Carabobo, presentando ante la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación para obtener el título de Magister en Gerencia avanzada de educación. El objetivo fundamental de la presente investigación fue analizar el Clima Organizacional como Factor para el logro de la Satisfacción Laboral del personal Docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima.

La naturaleza de la investigación fue descriptiva, con diseño de campo, la población fue de 26 docentes y 03 directivos., y la muestra es de tipo censo quedando constituida por toda la población. Para obtener la información de datos se aplicó un cuestionario, en escala tipo Likert, de 34 ítems. El cual responde a la validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos y la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados permitieron concluir de acuerdo a la percepción de los docentes, que el clima organizacional ejerce una influencia significativa sobre la satisfacción laboral. Por lo que observo la recomendación para mejorar el clima organizacional de la institución, la asistencia técnica pedagógica continua y permanente a fin de avalar el mejoramiento de la calidad profesional para garantizar la calidad de la Educación. Se seleccionó el presente antecedente, ya que presenta la importancia que ejerce el clima organizacional, sobre la satisfacción laboral en las instituciones.

En este mismo orden de ideas Carpio (2011) realizó un trabajo de investigación titulado: Desarrollo de Estrategias de Motivación para optimizar el Clima Organizacional en la empresa de telecomunicaciones “Movistar”. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en administración de Empresas mención Gerencia. Su objetivo principal se centró en diseñar estrategias de

motivación para optimizar el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones “Movistar”, de acuerdo al modelo E-R-G de Clayton Alderfer.

El estudio fue realizado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva y con revisión bibliográfica y documental. Para la investigación de campo se aplicó un cuestionario de preguntas estructuradas con escala de likert, previo cálculo de confiabilidad por el método de Alpha de Crombach cuyo resultado fue de 0,98 y validado por juicio de tres expertos. La técnica seleccionada fue la encuesta, la población estuvo constituida por 120 empleados que conforman la Región Centro llanos en el estado Aragua y la muestra por estuvo conformada por 43 trabajadores.

Con la presente investigación, se evidenció que la empresa posee un clima satisfactorio, aunque sin embargo existen áreas sensibles, a las cuales se les debe prestar atención y aplicar estrategias de motivación basadas en la teoría E.R.G de Clayton Alderfer y los autores Keith Davis y John W. Newstrom. Esta investigación demostró como el clima influye notablemente en la motivación en consecuencia se seleccionó por la afinidad del tema ya que el tema tratado se refiere al análisis del clima y su influencia en la motivación en el personal de la entidad en estudio.

Bases Teóricas

Se conoce como bases teóricas según Rodríguez (2010:64) al "conjunto, actualizado de conceptos, definiciones, principios, que explican la teoría principal del tópico a investigar, surge de la revisión bibliográfica vinculada con el tema seleccionado". Es por ello, que a fin de la Diseñar un modelo de programa motivacional para mejorar el clima organizacional en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA), estado Carabobo, se toma como punto de partida el desarrollo

de una plataforma teórica que de soporte a la investigación. Por consiguiente, en esta sección se abordan algunos enfoques teóricos explicativos tendientes a profundizar en el estudio de la naturaleza de la motivación y del clima organizacional.

A continuación se presentan las bases teóricas de la investigación, las cuales resumen una serie de teorías relacionadas con las variables de la investigación que están fundamentadas en Motivación y en el clima organizacional.

Motivación

El término motivación se deriva del verbo latino moveré, que significa “moverse”, “ponerse en movimiento” o “estar listo para la acción”. Así mismo, Robbins y Judge (2009:175) plantea, "la motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”.

Al respecto Robbins y Judge (2009), expresa que: motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Conociendo algunas definiciones de motivación podemos decir que la motivación es el ímpetu que hace que un individuo se centralice en alcanzar un objetivo, una meta, etc., ya sea por necesidad, o por satisfacción. En el entorno laboral la motivación juega un papel muy importante para el desarrollo de la organización, ya que este factor puede ser la diferencia para que los trabajadores tengan un mayor desempeño en la organización.

Teoría de la Motivación

Jerarquía de las Necesidades de Maslow:

Para la realización de este estudio, se hace necesario comprender el comportamiento del hombre en las organizaciones, en base a esto, se han desarrollado diferentes teorías mediante las cuales se busca dar explicación a las relaciones que se establecen entre el hombre y el sistema organizacional.

Entre los teóricos se encuentra Maslow, citado por Chiavenato, (1994:52), “que elaboró una teoría de la Jerarquía de las Necesidades las cuales se concentran en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo”.

El mismo autor, afirma que todo ser humano tiene cinco necesidades básicas las cuales están organizadas en niveles según su jerarquía de importancia; estas son:

Fisiológicas

Son aquellas que están relacionadas con la supervivencia del individuo tales como la alimentación, dormir, respirar, entre otras.

Seguridad

Son las que incluyen estabilidad, búsqueda de protección, estas necesidades consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.

Sociales

Son las que comprenden la necesidad de que las personas requieren la compañía de otros semejantes así como la participación, la asociación y la amistad.

Estima

Son aquellas que están relacionadas con el respeto hacia uno mismo y el valor propio ante los demás.

Autorrealización

Son necesidades del más alto nivel, las cuales se satisfacen a través de oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales. En éste nivel el individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a creatividad y autodesarrollo.

Es importante señalar que la causa que motiva a las personas a formar parte de una organización, es ver satisfechas sus propias necesidades y que en la medida en que un trabajo brinde seguridad personal, ello les motivará a la adopción de una conducta organizacional, lo cual proporcionará satisfacción.

Según Likert, citado por Brunet, (1987:28), “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos mismos persiguen, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. Este autor señala tres (3) tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen

en la percepción individual del clima organizacional.

Variables causales

Son definidas como variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales, los cuales son: a) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes, y b) Son variables independientes (de causa y efecto).

En concreto, si estas sufren modificaciones, hacen que las otras cambien; en cambio si estas permanecen sin modificaciones, generalmente no sufren el predominio de otras variables.

Variables intermedias

Son aquellas orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son de gran importancia porque ellas constituyen los procesos organizacionales como tal.

Variables finales

Son aquellas que surgen como resultado y efecto de las variables intermedias y causales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, es decir, productividad, ganancias y pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia

organizacional de una empresa.

Teoría del doble factor de Herzberg

Herzberg (1959), basó sus estudios tomando en cuenta el campo motivacional, relacionándolo con el laboral. Se ha dedicado de lleno al estudio profundo de las relaciones entre individuos e instituciones. Para describir los factores más relevantes de su teoría, se puede tomar en cuenta los que a continuación Reconocimiento por Logro: Desempeño exitoso de la tarea. Se nombran: avance o el trabajo mismo: Tarea interesante y desafiante, el logro, responsabilidad, crecimiento.

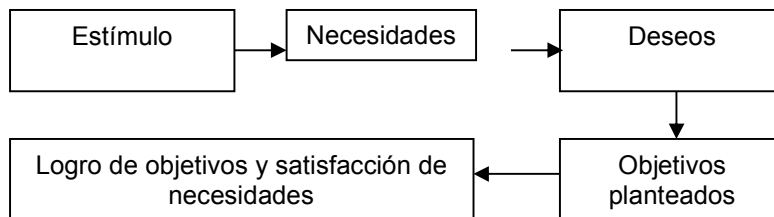
En este mismo sentido, Herzberg, consideró que si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de producirse externamente, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla su ambiente. Por el contrario, si los factores higiénicos que operan en el ambiente de trabajo, no producen motivación, su ausencia puede afectar la satisfacción por el trabajo. Este enfoque trata de describir eventos externos a la persona asociados de alguna manera al trabajo. Herzberg acude al concepto de necesidad. Para llenar este vacío de explicación, relacionado con la forma cómo influyen estos eventos y la frecuencia con qué ocurren ciertos comportamientos derivados del trabajo. Afirma que los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable.

Proceso de la Motivación

Afin de explicar el proceso, se cita a Muñiz (2009:34), quien define motivación en el entorno laboral: “La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades”. Cuando

éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

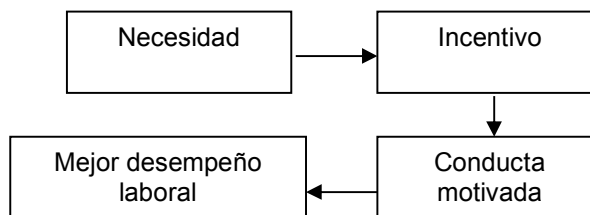
Figura 1. Motivación



Fuente: Muñiz (2009)

En consecución con el tema, se presenta un diagrama para llegar a tener un mayor desempeño laboral del individuo en una organización utilizando la motivación.

Figura 2. Proceso para llegar a tener un mayor desempeño en la organización.



Fuente: Muñiz (2009).

Para poder utilizar un proceso como el anterior lo primero que se tiene que ser es tener una buena comunicación entre el jefe y el empleado, todo con el fin de que el jefe conozca las necesidades primarias o secundarias que el empleado necesita y a partir de esta diseñar el mejor incentivo que el empleado necesita, si logra encontrar

el mejor incentivo que su empleado necesita le creara un impulso en el cual quien se ve influenciada es su conducta, obteniendo así una conducta motivada. Teniendo esta conducta, el empleado buscara la manera de llegar a obtener ese incentivo el cual se puede entregar, esto puede ocasionar que el empleado mejore de gran manera su desempeño laboral que es justo el objetivo que el jefe está buscando.

La Necesidad Como queda reflejado en el esquema del proceso motivacional, la motivación depende tanto de la necesidad, como del incentivo. Tradicionalmente se ha entendido a la necesidad como un estado carencial del organismo, que precisa de la consecución de un objetivo determinado para la supervivencia o para conseguir un estado deseable. Se trataría de la variable responsable del inicio de mecanismos auto regulatorios que implican una serie de reacciones conductuales. La forma como la necesidad activa a la realización de dichas conductas motivadas es mediante el impulso.

Los factores motivacionales se relacionan e influyen en la manera de pensar de las personas, por lo tanto las metas que estos establecen, como el esfuerzo y persistencia, las estrategias que emplea y el tipo de consecuencias, influenciarán en el producto final a lo largo de su vida. A continuación se presentan algunas consideraciones con respecto a estos factores.

La motivación extrínseca: Es cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Nava (2009:9) considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona", es decir, es aquella que procede de fuera y que conduce a la ejecución de la tarea. El anhelo, las expectativas de disfrute. Por lo tanto, es la motivación para ejecutar las funciones con la finalidad de obtener resultados positivos. En opuesto, la desesperanza puede inducir a un

estado de desamparo, que anula la motivación extrínseca de no poder alcanzar los resultados positivos evitando los negativos.

Por estas razones, la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad, ya que tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos, como las retribuciones económicas (monetarias o económicas), o las características del contrato laboral (fijo, eventual y otros.). Es así, que se considera que esta motivación está orientada a las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr otros fines. Las personas con las características del modelo X de McGregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

La motivación intrínseca: La motivación intrínseca se puede definir como aquella que procede del propio sujeto, que está bajo su control y tiene capacidad de autorreforzarse. Por lo tanto, cuando un individuo disfruta realizar las tareas, induciendo una motivación positiva. A todo ello, las emociones positivas ejercen una influencia positiva en la motivación intrínseca, como realizar un tipo de estrategias que proporciona bienestar de placer al aplicarla a los estudiantes y lograr los objetivos propuestos. Por otra parte, puede aparecer una motivación extrínseca negativa (opuesta a la positiva) que conduce a la no ejecución de la tarea (conducta de evitación) porque está vinculada con experiencias pasadas negativas.

Considerandos estos conceptos sobre los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales, se podrá indagar sobre los factores que influyen en la motivación intrínseca. Entre estos se encuentran los factores de higiene; como el salario y los beneficios, la seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo, las posibilidades de promoción, ya que el desarrollo

profesional y personal es importante, las condiciones de trabajo, la supervisión por parte de los gerentes y por último el ambiente social del trabajo porque permite la interacción con otras personas y satisface las necesidades sociales que se presentan en la interrelación. Para tal efecto, los factores de higiene satisfacen las necesidades de las personas con motivación extrínseca, porque los factores motivadores satisfacen las necesidades de las personas con motivación intrínseca.

Motivación, Necesidades, Expectativas y Comunicación

Según Herbert, L. y Govern, J. (2006:16) “La motivación, es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta”. Para Chiavenato (1991), la Teoría de las Relaciones Humanas como ciencia social aplicada, se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Enfoque Básico: adaptación del hombre a la organización y viceversa.
- Modelo de Hombre: motivado por sentimientos y criterios no racionales (racional-emotivo).
- Comportamiento Organizacional: a veces carente de apoyo y participación grupal y otras, reacciona como miembro grupal (animal social).
- Comportamiento Funcional: presenta diferencias individuales que justifican el uso de métodos diferentes (no estandarizable).
- Incentivos: psicológicos (apoyo, elogio, consideración).
- Fatiga: psicológica (monotonía, rutina, ausencia de creatividad, subutilización de aptitudes, programación excesiva).

- Unidad de Análisis: el equipo, evaluación de la moral grupal, énfasis en las relaciones interpersonales (grupo).
- Concepto de organización: como sistema social (conjunto de papeles).
- Representación Gráfica: sociograma (relaciones percibidas, deseadas, rechazadas y reales entre los miembros).

Los aspectos citados precedentemente son de vital relevancia, ya que en la medida en que se satisfagan las necesidades primarias y las de seguridad, las necesidades secundarias como las de afecto, estima y autorrealización, pueden convertirse en fuentes activas de motivación.

Necesidades y Expectativas

En el caso de las necesidades fisiológicas, llamadas también necesidades vitales, están relacionadas a la supervivencia del individuo, son innatas e instintivas, exigen satisfacciones periódicas y cíclicas (alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo, seguridad física contra peligros, etc.). Las necesidades psicológicas por su parte, son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida, y entre ellas se encuentran:

- Necesidad de seguridad íntima: lleva al sujeto a la autodefensa, a la protección contra el peligro, a una búsqueda de ajuste y tranquilidad personal.
- Necesidad de participación: lleva al hombre a vivir en grupo y socializar, en búsqueda de aprobación social, de reconocimiento, de dar y recibir amistad.

- Necesidad de autoconfianza: resulta de la evaluación de cada individuo; se refiere al autorrespeto y a la percepción que tiene sobre sí mismo (autoestima).
- Necesidad de afecto: necesidad de dar y recibir amor.

Dichas necesidades permiten o conllevan a la autorrealización, que no es otra cosa que el deseo de cada persona de desarrollar su propio potencial, de estar en continuo autodesarrollo; sin embargo, para Hampton (1985:59) es necesario “...aprender, en tanto sea práctico, qué necesidades son importantes para qué personas y qué cambios permiten las circunstancias en el trabajo y en el medio ambiente”. Ello permitiría a los líderes dentro de una organización intensificar la motivación, ayudando a transformar el trabajo en un camino apto para la satisfacción de las necesidades individuales.

En estas condiciones, la motivación para lograr desarrollar una actividad, cumplir con objetivo o satisfacer necesidades en la organización, será mayor o menor, dependiendo de las creencias o expectativas que posean los miembros sobre las probabilidades de que las acciones conduzcan al resultado que se espera. Las necesidades entonces, aparecen combinadas con las creencias y expectativas en cuanto a las oportunidades de éxito en situaciones determinadas. Tal combinación produce cierto nivel de motivación y puede llegar a ser lo suficientemente alta, cómo para llevar al individuo a actuar.

Para Hampton (1985), la teoría sobre las necesidades, sugiere qué es lo que motiva; mientras que la teoría de las expectativas, lo que hace es concentrar la atención en el proceso, y sugiere la forma en que se desarrolla la motivación. Bajo esta perspectiva, un buen ambiente de trabajo se caracteriza porque ofrece a los

miembros de la organización según Villegas (1991:227), la “oportunidad para la satisfacción de las necesidades y expectativas relacionadas con el ambiente de trabajo, dentro de un contexto de motivación para el logro y el sentido de Integración”.

Es obvio que la obligación del líder, además de lograr las metas organizacionales, es la de proporcionar atención a las necesidades de los miembros de la organización. La organización funcionará mejor en la medida en que le suministre al personal la satisfacción directa de sus necesidades, establezca los medios para lograrlas, evalúe los obstáculos en el logro de las metas, y trate de que las metas personales sean útiles para la empresa, proporcionando los recursos necesarios para ello, comunicando lo que se espera de ellos, suministrándole al personal la estructura adecuada de retroalimentación y/o reconocimientos con el fin de estimular el desempeño, delegando responsabilidades y autoridad e invitando así a la cooperación y participación.

La satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el empleado del clima organizacional. Al respecto, Brunet (1989:79) plantea la necesidad de tomar en cuenta ciertas dimensiones del clima, ligadas a la satisfacción, entre ellas menciona: “Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. La cohesión del grupo de trabajo. El grado de implicación en la tarea. El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.”.

La evaluación de estas dimensiones permite establecer la relación entre satisfacción, clima organizacional y rendimiento. En definitiva aquellos miembros de una institución que tengan una buena percepción del clima, tendrán tendencia a estar más satisfechos en su trabajo y en consecuencia elevarán su nivel de rendimiento y autoestima, al percibir un clima abierto y participativo, que satisface las necesidades

y las expectativas, desarrollando con ello el sentido de pertenencia hacia la organización.

Un líder debe tener capacidad para ser perceptivo y empático, en tanto desarrolle su habilidad para descubrir la realidad del ambiente, sus aciertos, debilidades y ambiciones y le preste a los miembros de la organización la atención que necesitan y se merecen. Igualmente muestra su capacidad para ser objetivo en la medida en que considera los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos a lo largo de la historia de las organizaciones han sido denominadas de las diferentes maneras entre los cuales se pueden mencionar la Administración de Recursos Humanos (ARH), definida por Chiavenato, I. (2002: 9) como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o Recursos Humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

En este sentido, Stoner, Freeman y Gilbert (2006:412), manifiestan que la Administración del Recurso Humana (ARH), “es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan”. El proceso comprende siete actividades básicas: La planificación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, socialización, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y, los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos.

Clima Organizacional

Algunos autores coinciden en que el clima organizacional tiene que ver con la percepción que comparten los integrantes de una organización con el ambiente laboral, para su entendimiento, se requiere contar con mecanismos de medición periódica con el fin de evaluar los diversos factores que lo integran, entre ellos los miembros de la organización, su filosofía y los problemas de comunicación que pudieran estar presentes. El clima organizacional, también es llamado ambiente o atmósfera, es un término que en las últimas décadas ha llamado la atención de estudiosos, que aun hacen esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Diversos han sido los estudios sobre el clima organizacional como aspecto fundamental de una organización. En sus inicios se consideraba que el clima organizacional era un conjunto de variables que caracterizaban las relaciones obreras patronales en un determinado momento. Para Marchant (2005:12), el clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.” El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro.

Por consiguiente se construye a partir de factores extraorganización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intraorganización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa

contemporánea. El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Todo cambio e innovación en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectaran al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Empresas e Instituciones reconocen que uno de sus activos fundamental es su gente. Para asegurarse de la solidez del recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, necesitan saber cómo son percibidas por su personal, las políticas y programas desarrollados por la Empresa, si su filosofía es comprendida y compartida así como que problemas de comunicación confrontan.

Las organizaciones deben trabajar en función de favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución Cuando se evalúa el clima organizacional laboral en una organización se deben tomar en cuenta muchas variables como la motivación, comunicación, imagen de la empresa, niveles de tecnología, identificación de necesidades, las características del medio ambiente de trabajo, estructura organizacional y hasta evaluación de desempeño de los trabajadores y jefes.

En este sentido se comprende que el trabajador en buena medida es artífice del clima debido a que la percepción que este tenga de la organización, depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, con relación al tema Hall (2009:32) expresa que “La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización”; por ello tiene que ver con la visión fundamental que el trabajador tiene de la estructura y los procesos que ocurren en el medio laboral.

Visto desde otro punto, cada organización posee sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y el modo como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de la organización, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, en este sentido se incorpora a Rodríguez (2010) por su parte señala:

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
(p. 159)

Existen diversos factores que dan origen a las percepciones del clima y a su respuesta. Se puede mencionar entre estos el liderazgo y las prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria y participativa), otros relacionados con la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social e interacción con los demás miembros).

Son toda esta serie de agentes que de alguna manera interactúan en el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, otros.).

El Clima Organizacional constituye un elemento importante para el diagnóstico de la organización manteniendo un ambiente propicio, donde recurso humano es el factor principal, debido que es el que se va a referir a las características del medio ambiente de trabajo, estas son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Robbins, (1987), define el clima organizacional como:

El desempeño del papel fundamental en los procesos motivacionales, desde el momento en que el trabajador es reclutado hasta que se separa de la empresa, una gran parte de su vida se ve influenciado por las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento humano en la Organización.
(P. 275)

Es la manera como una organización funciona, creando un ambiente de convivencia y nacionalidad que permite los mecanismos de interacción dentro de la misma y que va a permitir que el individuo conozca y cumpla con las normas y políticas que regulan el comportamiento de cada individuo, ya que va a estar sujeto durante su permanencia en la institución.

Otra definición es la presentada por Chiavenato, (1994:74), se refiere al clima organizacional “como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus

participantes.

Se puede decir que un clima organizacional es donde se desenvuelven los individuos a la hora de realizar una labor dentro de la organización, la cual va a depender del grado de motivación que estos posean para realizarla.

Chiavenato, (1994:76) señala al clima organizacional “como un estado de ajuste, el cual no es solamente la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de auto-realización”.

Al hablar de ajuste, es tener que equilibrar las necesidades que un individuo desarrolle durante su vida social, obtenga ajustes en sus labores para llegar al éxito de él, y el de la organización y no nada más tomar en cuenta las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino todas aquellas necesidades primordiales que son desarrolladas en la organización.

También Schein (1995:75), define al Clima Organizacional como “una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento”.

El clima organizacional es percibido en una organización debido al comportamiento que adquiere cada individuo en su área de trabajo, las cuales son experimentadas o analizadas por los miembros de la misma.

Se puede decir que el clima organizacional abarca de manera general los valores, las actitudes y las creencias que poseen los miembros de una organización, y

a su vez es lo que va a determinar el clima.

A través del diagnóstico del clima organizacional, se puede detectar y evaluar situaciones de problemas que presentan las organizaciones, que puedan acarrear actitudes negativas y perjudiciales para la organización.

Además de indicar al investigador, los mecanismos que empleará para que se produzca un cambio, que corrija la situación de problemas detectados, optimizando y consolidando continuamente el desarrollo de las organizaciones, considerando que el clima organizacional determina un ambiente laboral agradable, para el logro de las metas de la organización.

En síntesis, el concepto de clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales de la organización que son interpretadas por sus miembros produciendo un determinado comportamiento, es decir aquellas características de la empresa que sirven de estímulo para provocar diversos tipos de motivación en sus trabajadores.

Enfoques del Clima Organizacional

Dos investigadores estadounidenses James y Jones, citados por Brunet, (1992:17), “presentaron tres enfoques, que condujeron a que el Clima Organizacional fuera definido de diferentes maneras”. Estos enfoques son:

La Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales, considera que el clima organizacional es una representación de la naturaleza física de la organización, es decir, que este término significa ambiente organizacional. Este enfoque tiene que ver

con las características propias de cada organización, esto es, en cuanto a productos fabricados, organigrama, etc. Que hace que una organización sea diferente frente a otras, en donde estas características van a perdurar en el tiempo y a su vez van a influir en el comportamiento de todas las personas que se encuentran dentro de la organización.

La Medida Perceptiva de los Atributos Individuales, se refiere a que el clima organizacional es un elemento individual ya que está relacionado con los valores y necesidades que poseen las personas, más que con las características que tiene la organización. Esto quiere decir, que las personas perciben el clima organizacional principalmente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. Es por ello que el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ya que éste puede cambiar según el estado de ánimo que tengan los individuos.

La Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales, considera que el clima organizacional está definido, como un conjunto de características que son percibidas, por parte de una organización, las cuales pueden ser deducidas según la manera en que las organizaciones actúan, ya sea consciente o inconscientemente con su personal y con la sociedad. Según éste autor ésta definición es la más utilizada, debido a que ésta permite medir mejor el clima organizacional. También se puede decir que en este enfoque se afirma que la percepción del entorno laboral va a servir de marco de referencia, por medio del cual el trabajador interpreta las características de su medio y decide que comportamiento asume.

Con estos enfoques se puede determinar, que en el estudio del clima organizacional existen una serie de características que son relativamente permanentes en el tiempo, que describen a una organización y que las hace diferentes frente a otras y a su vez éstas características influyen en el comportamiento de los miembros

que la conforman.

Por otro lado el clima organizacional, reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las características del medio físico de la organización.

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Éste tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo; la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. Al respecto Rodríguez (2010), plantea un conjunto de características sobre el clima organizacional, de la siguiente manera:

El Clima Organizacional hace referencia a todos aquellos aspectos que influyen dentro de la organización. El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Empresa. El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con éste. El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la Organización y a su vez, afecta dicho comportamiento y actitudes... El Clima de una Organización es afectado por diferentes variedades estructurales tales como; estilos de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despido... El ausentismo y rotación excesiva pueden ser indicadores de un clima laboral. (p.67).

Sin embargo, estas características han tenido gran impacto sobre el clima organizacional como lo es el comportamiento y el desenvolvimiento de los miembros de la empresa. Esto tiene que ver con la disposición del individuo de acuerdo con el

clima que se encuentra en la Organización. Por ello Litwin y Stringer citados por Rodríguez (2010), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. 2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón. 3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho. 4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo. 5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. 6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (p. 68)

Estas características son un conjunto de variables que definen el clima con aquellos puntos relevantes que tienen relación con el ambiente laboral; también se afirma que dentro del clima organizacional pueden surgir cambios, pero éstos van a producir una serie de perturbaciones y conflictos dentro de la organización.

Goncalves, (2003), considera que para comprender mejor la definición de clima organizacional es necesario destacar las siguientes características:

- El clima está referido a las características presentes en el entorno laboral.
- Dichas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese entorno laboral.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento de los miembros de la empresa.
- El clima es una variable que interviene como mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, éstas se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa. (P. 3).

El clima conjuntamente con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Con éstas características se puede decir, que el concepto de clima organizacional permite describir el conjunto de percepciones y expectativas que comparten los individuos dentro de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Otras características del sistema empresarial generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Importancia del clima organizacional

En el entendido de que los trabajadores poseen su propia cultura de valores, creencias y actitudes, y estos forman parte del clima organizacional, es importante que la organización identifique estas características a fin de poder ejercer el control y pueda administrar lo más posible; con relación a esto Brunet (2009) plantea, que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización, a saber:

-Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales deben dirigir su investigación.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 20)

Ajustándose a estos criterios, podrá el gerente o administrador, ejercer un control sobre la determinación del clima y en consecuencia administrar la organización lo más eficazmente posible. Ya que un clima positivo propicia actitudes positivas, una mayor motivación, redundando en una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad. El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional se ven retroalimentados con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, conformarían el antecedente para que los empleados modifiquen su comportamiento laboral en función de los objetivos organizacionales, con relación a esto Marchant (2005), manifiesta que:

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización, y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. (p. 14).

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Según Villegas (2011:274)

“el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales”, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. Es por ello que se infiere que si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento, ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior?

Si es cierta esta deducción de relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación, interacción siempre mediada por la reputación de la organización. Los factores determinantes en el estudio del clima organizacional son para Villegas (2011):

Los factores conductuales, en donde se encuentran las actividades individuales, las estructuras y comportamientos de grupo y las estrategias motivacionales, estilo de liderazgo que incluye la filosofía de la organización, la formulación de políticas y el estilo gerencial, y los procesos organizacionales que incluyen la claridad organizacional, estructuras, normas y procedimientos, y sistemas de control de gestión (p. 275).

Un determinado ambiente de trabajo tiene características que le permiten ser particular, por lo que debe ser un indicador variable cuyas características son diferentes en el clima. Por esta razón es que no existe un clima organizacional ideal, así como tampoco existen las mismas características en las organizaciones. Así lo afirma Villegas (2011:275) en “el estudio del clima organizacional se fundamenta en variables, que permiten determinar el grado de eficacia en el logro de objetivos específicos o la frecuencia y características de fenómenos concretos que se presentan en el ambiente de trabajo”.

Formas del clima organizacional

Las características del medio ambiente de trabajo, son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, repercutiendo en el comportamiento laboral, por lo que se deduce que el clima interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Con esta orientación se analiza a Rodríguez (2010:31), quien afirma que “existen diversas teorías que han tipificado el Clima Organizacional y toma como referencia a Likert (1961-1967)”, según el autor, los diferentes climas que existen dentro de la organización y los factores que influyen son:

Las posiciones jerárquicas que el individuo ocupa dentro de la organización; todo aquello que tiene relación con la tecnología y la estructura organizacional; la personalidad, el nivel de satisfacción y las actitudes de los individuos dentro de la organización, la percepción que tienen todos aquellos miembros de la organización con respecto al Clima Organizacional (p.31).

De acuerdo a lo expuesto comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la

reacción está determinada por la en la percepción del clima de una organización donde influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas, normas, la toma de decisiones, entre otras. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Tipos de clima organizacional

La combinación de las variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo pasando por niveles intermedios y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Por consiguiente se relacionan los tipos de clima mencionado por Sandoval (2014:4): "Clima de tipo autoritario: Sistema I, Autoritario explotador; Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista; Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo y Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo".

El Clima de tipo autoritario: Sistema I. Autoritario explotador: En este tipo de clima la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la gerencia de la organización y se distribuyen según una función estrictamente descendente. Prevale una atmosfera de temor entre los empleados. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista: En este tipo existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo: En este la gerencia demuestra confianza tener confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la

cima pero los subordinados pueden hacerlo también en su nivel, para motivar a los empleados se utiliza la recompensa y en caso contrario los castigos ocasionales, de esta manera se cubren las expectativas de ascenso y reputación además existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se objetiva por alcanzar.

En el Clima de tipo participativo: Sistema IV, la dirección demuestra plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, se utiliza la participación como elemento motivador, se tienen claros los objetivos y se procuran mejoras en los métodos de trabajo.

Influencia del clima en la organización

Es la percepción del clima, lo que determina las reacciones de las persona en la organización, lo cierto, es que el clima organizacional es sentido, experimentado o percibido por lo general mucho antes de que se haga cualquier intento por analizarlo. El conocimiento del clima organizacional ofrece información acerca de los diferentes procesos que determinan los comportamientos organizacionales, introduce cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, al respecto los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, ya que no solo son responsables de enmarcar el rumbo, sino de ofrecer las condiciones óptimas para que se establezca un clima organizacional satisfactorio.

Crear un buen clima no es nada fácil, pero tener un mal clima puede ser casi irreversible. En tal sentido, un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva, hará que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores, y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. Los gerentes

deben poder detectar los climas creados por acciones, decisiones o situaciones presentes en las organización, al concientizar y analizar la proveniencia de los mismos, pueden generar cambios importantes en el clima a nivel de grupo de trabajo y es obvio que la magnitud de los cambios deseados (las dimensiones que se van a cambiar) y el tamaño de la organización, influirán en la complejidad y en el tiempo necesario para complementar el cambio.

Con este enfoque se menciona lo referido por Sandoval (2014) quien define los factores que determinan la influencia del clima en la organización, siendo estos el nivel superior y el pasado como se refiere continuación:

Cuadro 1. Influencias del clima en la organización

Estilos	Nivel y pasado
Del personal jerárquico	Es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejando en su modo de actuar con los miembros de su equipo.
Del fundador:	La influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre, esto se advierte particularmente en las regiones, pero también está presente en organizaciones de tipo secular.
De la familia dominante	Las familias, al igual que los fundadores pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, si la empresa es pequeña.
De adelantos tecnológicos:	Muchas organizaciones ahora operan con equipo completamente diferente al que usaban hace 20 años o menos. Muchos prevén cambios todavía más grandes para el futuro.
De crecimiento organizacional:	Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivador, creativo, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
Auditoría del clima organizacional:	Indicadores como rotación, ausentismo, quejas, accidentes de trabajo o las huelgas pueden servir como auditoría sobre el clima de trabajo.

Fuente: Sandoval (2011:5)

De allí, que el clima organizacional sea considerado como el resultado o producto final de muchas acciones, retroalimentaciones, interacciones, diseños y saltos o reconfiguraciones leves y discontinuas, que pueden evolucionar durante meses o años. Al presentarse un mal clima organizacional, este se convierte en un factor fundamental detrás de la baja del desempeño y la productividad organizacional; y desde luego, existe un paralelismo entre los climas organizacionales y los ambientes externos, en los climas culturales y sociales.

Considerando que los cambios no se pueden realizar con facilidad ni rapidez, las evidencias de las investigaciones indican que el cambio es posible y que ha ocurrido. Investigaciones y estudios revelan que el lograr que los gerentes tomen conciencia del clima organizacional que han creado, así como de los aspectos que de su propia conducta crearon, es una tarea ardua pero factible y necesaria para propiciar el clima requerido.

En segunda instancia se encuentran las motivaciones que poseen los individuos, las cuales se hacen evidentes cuando se estructuran tres niveles; ya que si una persona tiene sus necesidades básicas cubiertas, relaciones interpersonales saludables y logros y metas bien enfocados hacia un certero cumplimiento, su motivación pudiera encontrarse en altos niveles de satisfacción.

Definición de Términos Básicos

Actitud: posición que adoptan las personas ante los estímulos recibidos.

Comunicación: es la transmisión de información a través de símbolos comunes entre el comunicador y el receptor.

Desarrollo Profesional: es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Equipo: varias personas que interactúan para lograr un propósito en común.

Equipo de trabajo: es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Líder: persona que influye en la coordinación y dirección de grupos de trabajo.

Liderazgo: es la influencia que ejercen los administradores en las conductas de las personas para lograr los objetivos comunes.

Motivación: es una fuerza que actúa sobre los empleados y que incide en la conducta.

Motivar: es el proceso mediante el cual se manipula la situación para que se dé un cambio en la conducta del individuo.

Objetivos: son las aspiraciones que se plantea lograr y constituye la razón de ser de una organización.

Percepción: proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o situaciones y los transforma en experiencia útil.

Proceso: son las diferentes fases por la que pasa un fenómeno para ser transformado.

Recompensa: es el grado con lo que los miembros de una organización sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo no sale bien.

Relaciones Interpersonales: son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad.

Satisfacción Laboral: es una actitud general positiva del individuo hacia el trabajo.

Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.

Valores: son los patrones y creencias que denotan a una persona.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El estudio se correspondió con una investigación de campo. La investigación de campo, según el Manual de Elaboración y Presentación de Trabajos de Especialización, Maestría y Doctorado (UPEL 2007:11), se define como “el análisis sistemático de problemas con el objeto de describirlos de explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia”. En este caso los datos se recogieron directamente de la realidad donde se producen los fenómenos que interesa al investigador.

La investigación de campo es de naturaleza descriptiva. Con relación a este tipo de investigación Sabino (1992: 21), expresa que “consiste en describir las características fundamentales de los conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permita poner de manifiesto su estructura o comportamiento”.

Estrategia Metodológica

En consecuencia se conceptualizó teóricamente el objeto de estudio en un marco teórico referencial, lo cual llevo a cabo una revisión bibliográfica sobre este tema. Para fines de la consecución de los objetivos, se elaboró el diseño de un cuadro técnico metodológico, este permitió especificar con mayor precisión la información de esta investigación.

Para lograr respuestas a las interrogantes se elaboró el cuadro Técnico Metodológico. Señala Delgado (2008): Que esto ayuda de manera resumida los aspectos relevantes de investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e información e instrumentos. (p. 261).

CUADRO: 2. TECNICO METODOLOGICO

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	Ítems	técnica e instrumento	Fuente
<p>Analizar el programa motivacional para mejorar el clima organizacional en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA).</p>	<p>Determinar el grado de motivación en el personal del Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA). Para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.</p>	<p>Grado de Motivación</p>	<p>Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas • Seguridad y Protección • Social y afiliación • Estima • Reconocimiento • Auto-realización 	<ul style="list-style-type: none"> • La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas • La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas. • . Me es fácil comunicarme con mi Supervisor. • La comunicación con mi Supervisor es la adecuada • La empresa posee mecanismos formales (cartelera y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo. • Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo. • Siempre muestro interés por el trabajo que realizo • Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa • Me siento útil realizando mi trabajo • Estoy satisfecho con la labor que realizo • Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa • Conozco el organigrama de la empresa • Están bien definidas las líneas de mando en la organización • Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales • Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros • Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables • El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones • Son frecuentes los conflictos dentro de la organización • Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan • En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos • Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa • Me siento comprometido con la empresa • Siento que soy parte de un equipo de trabajo • Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa • Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados • Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo • Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo • Mi supervisor permite que decida por mí mismo • Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo • Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo • La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo. • Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado • Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida • . En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo 	<p>Cuestionario y Entrevista</p>	<p>Colaboradores del Hipódromo Nacional de Valencia HINAVA</p>
	<p>Identificar los factores de la motivación que están afectando el clima organizacional del Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA). Según modelo de Abraham Maslow.</p>	<p>Factores de Motivación</p>	<p>La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos, que vienen del entendimiento personal del mundo. (Dinero, tiempo de trabajo, Viajes, Coches, Cenas, Bienes materiales)</p> <p>Factores extrínsecos, vienen de la incentivación externa de ciertos factores. (Aceptación, Curiosidad, Comer, Familia, Honor, Idealismo, Independencia, Orden, Actividad física, Poder Romance, Ahorrar, Contacto social, Posición social Tranquilidad, Venganza).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Recompensa • Comunicación Gerencial/ apoyo. • Estilo 			
	<p>Describir elementos de un programa motivacional para mejorar el Clima Organizacional en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA).</p>	<p>Programa Motivacional para Mejorar el Clima Organizacional</p>	<p>Encaminar las actividades de cada colaborador para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas. Ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Ambiente de trabajo • Relaciones Interpersonales. • Identidad. 			

Diseño: Oronoz (2016)

Población y Muestra

Para Morles (1994:63), la población se define como “un conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación”. En tal sentido, la población seleccionada fue constituida por el número de personas que elaboran en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA) conformada por Ciento trece (113) colaboradores, la población es finita ya que se puede expresar numéricamente la cantidad de elementos que conforman el fenómeno de estudio. Señala Balestrini, M (2001.138), que la población finita es “cuando el número de elementos se puede expresar numéricamente, o se puede contar o cuantificar”.

En este mismo orden de ideas, Hernández y Otros (1998:64) la muestra constituye “un subconjunto del universo conformado en atención a un determinado número poblacional, dependiendo su selección del criterio del investigador”.

Para la presente investigación, se consideró la población como finita La naturaleza de la investigación fue descriptiva, con diseño de campo, y por consiguiente, no se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una porción reducida del universo, y se extendió la indagación a la parte elegida de la población, siendo para este caso ciento trece (113) colaboradores del Hipódromo Nacional de Valencia, y la muestra es de tipo censo quedando constituida por (30) colaboradores. Para obtener la información de datos se aplicó un cuestionario, en escala tipo Likert, de 34 ítems. El cual responde a la validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos y la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

A continuación se detalla la distribución de población y muestra:

CUADRO: 3. Distribución de la Población y Muestra.

DIVISION Y/O DEPARTAMENTO	CARGO	TOTAL DE CARGOS
Dirección	Director del HINAVA	1
Dirección	Asistente de Dirección	1
Administración	Jefe de División de Administración	1
Administración	Asistente Administrativo	2
Recursos Humanos	Analista de RRHH	1
Informática	Asistente de informática	1
Juego y Apuestas	Jefe de División de Juegos y Apuestas	1
Junta de Condiciones	Jefe de División de Junta de Condiciones	1
Junta de Condiciones	Asistente de Junta de Condiciones	1
Comisariato	Comisario residente	1
Comisariato	Asistente de Comisario	1
Ingeniería y Mantenimiento	Jefe de División de Ingeniería y Mantenimiento	1
Ingeniería y Mantenimiento	Asistente de Ingeniería y Mantenimiento	1
Ingeniería y Mantenimiento	Operador de Áreas verdes	10
Ingeniería y Mantenimiento	Aseadoras	15
Almacén	Almacenista	1
Pista y Caballeriza	Jefe de División de Pista y caballeriza	1
Pista y Caballeriza	Asistente de pista y Caballeriza	1
Veterinaria	Jefe de División de Veterinaria	1
Veterinaria	Asistente de Veterinaria	1
Relaciones publicas	Asistente de Relaciones publicas	1
Seguridad	Jefe de División de Seguridad	1
Seguridad	Coordinador de Seguridad	3
Seguridad	Supervisor de Seguridad	3
Seguridad	Oficiales de Seguridad	61
TOTAL	CARGOS	113

Fuente: Oronoz (2016)

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Según Arias (1998:53), las técnicas de recolección de datos son “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta. A tal efecto se elaboró un instrumento tipo cuestionario de preguntas cerradas con escala tipo Likert, para obtener información acerca de las variables del estudio con el fin de diagnosticar la Motivación que sienten los colaboradores del Hipódromo Nacional de Valencia.

Validación del Instrumento

Validez

Para Hernández y Otros (1998:243), la validez “es el grado en que un instrumento mide las variables que pretende medir”. Una vez elaborado el instrumento, el mismo será sometido a la validez de contenido.

Al respecto Van Dallen, M y Meyer, L (1993: 38) señalan que “para evaluar la validez del contenido, el investigador debe verificar por sí mismo y con ayuda de otros colegas en qué medida los ítems ó preguntas del instrumento recogen información acerca de los objetivos del estudio”.

Para determinar la validez de contenido, el instrumento fué validado a través de la técnica de juicio de experto conformado por especialistas en investigación y en

áreas de contenidos del trabajo que hacen vida académica en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales “FaCES” dentro de la Universidad de Carabobo.

Confiabilidad

Todo instrumento debe tener consistencia, para ello es necesario que sea confiable, Chávez (1996:96) define la confiabilidad “como el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable”. Para determinar la confiabilidad del presente instrumento se realizará una Prueba Piloto, la cual consistirá en aplicarlo a 10 sujetos con características similares a los que integraron la muestra del estudio.

Esta técnica de recolección de datos es la más útil y adecuada con respecto a la investigación propuesta. También cabe destacar, que se empleó el Alpha de Cronbach, como una técnica para determinar la confiabilidad del instrumento a fin de garantizar la exactitud de los resultados obtenidos de su aplicación. Este coeficiente desarrollado por Cronbach citado Hernández, y Otros (1998:81), “requiere una sola administración del Instrumento de medición y produce valores que oscilan entre los valores entre 0 y 1”. Donde de 0 - 0,50 No hay Confiabilidad; de 0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad. Según la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

α =	Alpha de Cronbach
K =	Nº de Ítems
Vi =	Varianza de cada Ítems
Vt =	Varianza del Total
P =	Promedio de las Correlaciones lineales de cada uno de los Ítems

Interpretación:

Los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de datos permiten señalar que existe una alta correspondencia entre las respuestas de los ítems, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que los mismos se encuentran dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0, 5. Una vez aplicado el estadígrafo, dio como resultado 0.9453 (94.53%) para un rango de alta confiabilidad.

Técnica de Análisis de Datos

Para Arias (1998:54), en este punto “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuere el caso”. Para el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento respectivo se usará la estadística descriptiva a través de la organización y tabulación de cuadros de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas a las preguntas formuladas de acuerdo a los indicadores.

Una vez aplicado el cuestionario a los Colaboradores del Hipódromo Nacional de Valencia “HINAVA” se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la construcción de gráficos de barra elegido para esta investigación de carácter descriptiva. Es importante destacar que la información arrojada sirvió para la elaboración de las correspondientes conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo de Grado. Los resultados presentados a continuación fueron los obtenidos mediante gráficos y conclusiones a las cuales se llevó por medio de las encuestas realizadas a la muestra elegida.

Para alcanzar elementos relevantes que conduzcan a concretar una solución práctica a la investigación, los datos recabados por la aplicación de los cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada, se organizaron siguiendo los siguientes pasos: Primero, los ejemplares se reúnen para determinar la frecuencia de selección de cada una de las alternativas de las preguntas. Dicho proceso parte de crear una matriz de datos, bidimensional, donde las filas corresponden a las alternativas de respuestas y las columnas a la frecuencia en correspondencia con la muestra.

Segundo, los datos registrados en la matriz de datos se totalizan para cada alternativa seleccionada por los integrantes de la muestra para cada pregunta, lo que permite determinar las frecuencias de las elecciones basados en una escala tipo Likert de cinco opciones de respuestas, lo cual se registra en la matriz de resultados, a partir de lo cual se calculan los valores porcentuales correspondientes.

Finalmente, con los valores porcentuales se realiza la representación gráfica, para lo cual se utiliza diagramas sectoriales de cada pregunta, los cuales reflejan las tendencias de las respuestas emitidas, que son interpretadas sobre la base del contenido de cada proposición y la problemática planteada, tal como se muestra a continuación. De este modo, se procedió a su discusión de acuerdo a los fundamentos teóricos y los resultados se agruparon en cuadros estadísticos y gráficos sectoriales, mostrando datos porcentuales.

Cabe destacar, que el análisis permitió descomponer el resultado de los indicadores afirmando o rechazando la problemática evidenciada en el Hipódromo Nacional de Valencia "HINAVA", estado Carabobo para determinar los principales factores que afectan el clima organizacional. En este contexto las respuestas

obtenidas configuran los aspectos a desarrollar partiendo de los siguientes ítems los cuales están relacionados directamente con los objetivos específicos.

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de los resultados

Es importante destacar, que la información obtenida una vez aplicado los instrumentos de investigación en los capítulos precedentes, arrojó resultados susceptibles de tomar valores numéricos, diferentes, comprendidos y no dentro de cierto límite, siendo el objetivo de los mismos la riqueza de profundidad y la calidad de información obtenida y no la cantidad.

Para alcanzar elementos relevantes que conduzcan a concretar una solución práctica a la investigación, los datos recabados por la aplicación de los cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada, se organizaron siguiendo los siguientes pasos: Primero, los ejemplares se reúnen para determinar la frecuencia de selección de cada una de las alternativas de las preguntas.

Segundo, los datos registrados en la matriz de datos se totalizan para cada alternativa seleccionada por los integrantes de la muestra para cada pregunta, lo que permite determinar las frecuencias de las elecciones basados en una escala tipo Likert de cinco opciones de respuestas, lo cual se registra en la matriz de resultados, a partir de lo cual se calculan los valores porcentuales correspondientes.

Finalmente, con los valores porcentuales se realiza la representación gráfica, para lo cual se utiliza diagramas sectoriales de cada pregunta, los cuales reflejan las tendencias de las respuestas emitidas, que son interpretadas sobre la base del contenido de cada proposición y la problemática planteada, tal como se muestra a continuación. De este modo, se procedió a su discusión de acuerdo a los fundamentos

teóricos y los resultados se agruparon en cuadros estadísticos y gráficos sectoriales, mostrando datos porcentuales.

Los resultados presentados a continuación fueron los obtenidos mediante gráficos y conclusiones a las cuales se llevó por medio de las encuestas realizadas a la muestra elegida.

Cabe destacar, que el análisis permite descomponer el resultado de los indicadores afirmando o rechazando la problemática evidenciada en el Hipódromo Nacional de Valencia en el estado Carabobo para crear un modelo de Programa motivacional para mejorar el clima organizacional.

En este contexto las respuestas obtenidas configuran los aspectos a desarrollar partiendo de los siguientes ítems los cuales están relacionados directamente con los objetivos específicos del cual se obtuvo los siguientes resultados.

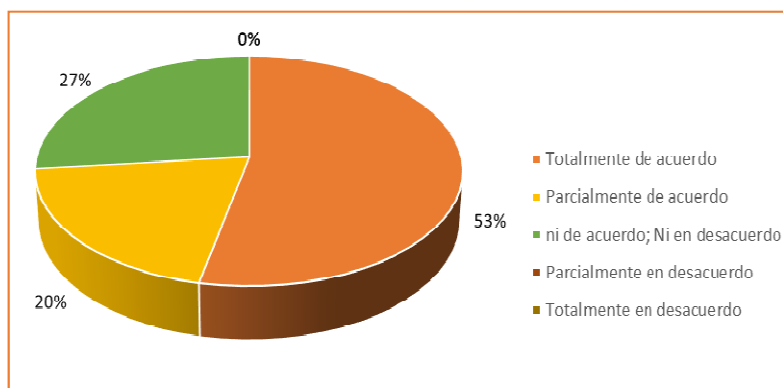
Ítems 1. La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas.

Cuadro N° 4. Información recibida

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	16	53,33%
Parcialmente de acuerdo	6	20,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	8	26,67%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 1. Información recibida



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 53.33% de los colaboradores están claros en que la información que recibe del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas. También el 20% consideró estar parcialmente de acuerdo, un 27% ni estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con esta premisa. Por otra parte, el 0%, estuvieron parcialmente y en total desacuerdo, denotando que se de hacer énfasis en suministrar la información pertinente.

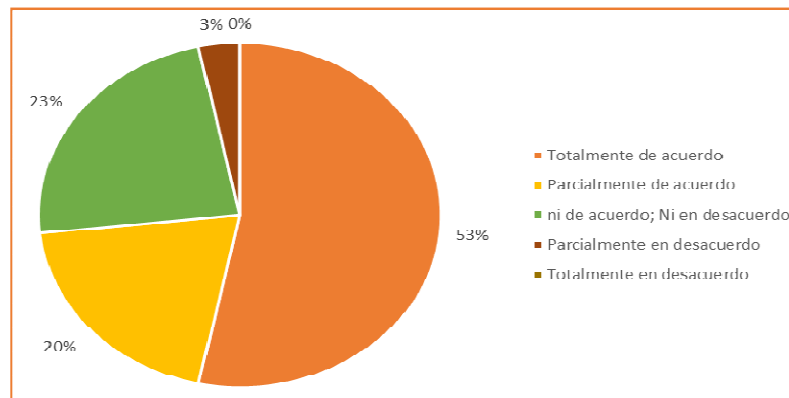
Ítems 2. Me es fácil comunicarme con mi Supervisor.

Cuadro N° 5. Fácil Comunicación

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	16	53,33%
Parcialmente de acuerdo	6	20,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	7	23,33%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 2. Fácil Comunicación



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejados para este ítem muestran que un 53% del personal consideró que es fácil comunicarse con su supervisor. Esta información es determinante, ya que se denota la apertura abierta y franca del nivel supervisorio, el estilo de gerencial y apoyo que prevalece. Al igual que un 20 % de los colaboradores están parcialmente de acuerdo con esta premisa. Desde otro punto de vista, el 23% está ni en acuerdo ni en desacuerdo como un 3% está parcialmente en desacuerdo y un 0% no emitió una respuesta concluyente.

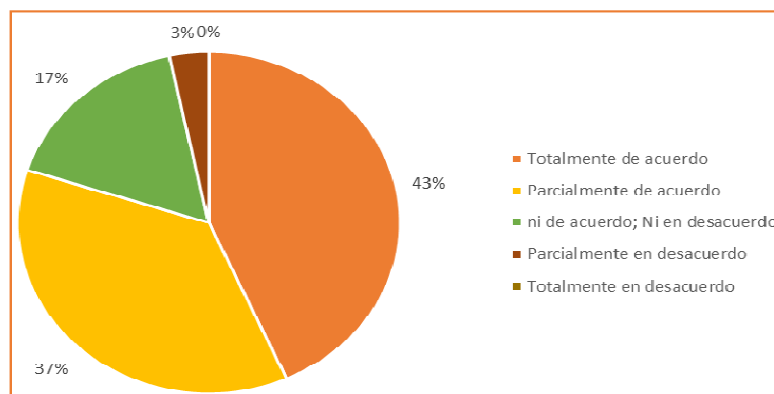
Ítems 3. La comunicación con mi Supervisor es la adecuada

Cuadro N° 6. Comunicación Adecuada

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	13	43,33%
Parcialmente de acuerdo	11	36,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	5	16,67%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 3. Comunicación Adecuada



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 43% de los están claros que la comunicación con sus supervisores es la adecuada. También el 37% estuvieron parcialmente de acuerdo con esta premisa. Por otra parte, el 17% consideró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 3% estuvieron muy en desacuerdo y el último 0% respondió que están totalmente en desacuerdo por lo que se denota que la mayoría de los trabajadores están claros a quien se debe reportar y canalizar la comunicación laboral dentro de la institución.

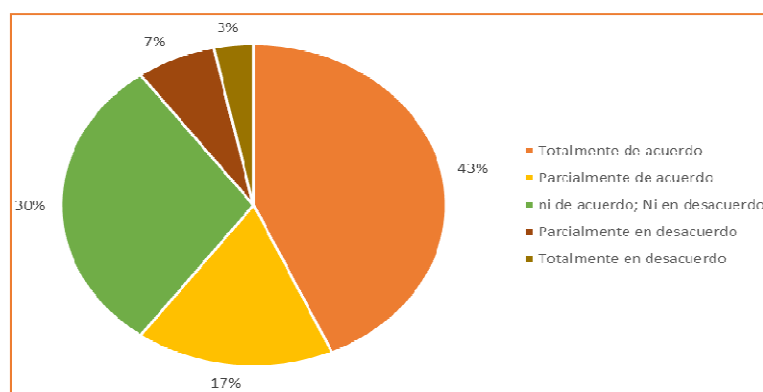
Ítems 4. La empresa posee mecanismos formales (cartelera y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo

Cuadro N° 7. Mecanismos Formales para Informar

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	13	43,33%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	9	30,00%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,67%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2006)

Gráfico 4. Mecanismos Formales para Informa



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 43% de los están totalmente de acuerdo que existen los mecanismos formales para informarles, por otro lado el 17% También el estuvieron parcialmente de acuerdo con esta premisa. Por otra parte, el 30% consideró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 7% estuvieron parcialmente en desacuerdo y el último 3% respondió que no existe claridad en si existe los mecanismos formales para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo.

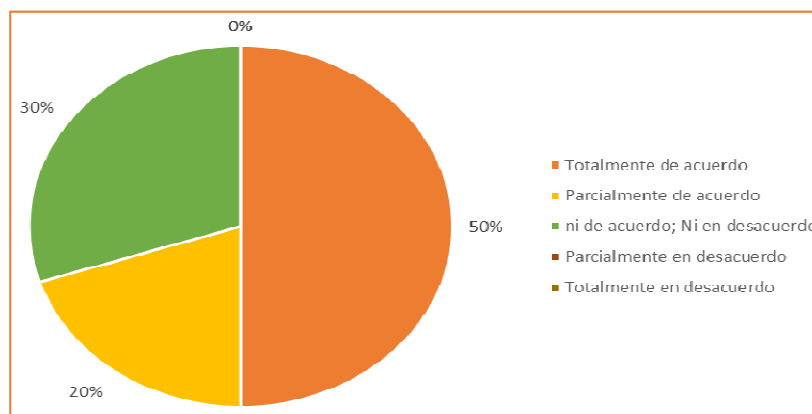
Ítems 5. Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo

Cuadro N° 8. Comunicación con los Compañeros de Trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	15	50,00%
Parcialmente de acuerdo	6	20,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	9	30,00%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 5. Comunicación con los Compañeros de Trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 50% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que mantiene buena comunicación con mis compañeros de trabajo, por otro lado el 20% También el estuvieron parcialmente de acuerdo con esta premisa. Por otra parte, el 30% consideró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 0% estuvieron parcialmente y totalmente en desacuerdo. Siendo evidente la comunicación abierta, donde estos conversan entre sí, promoviendo un clima abierto de empatía entre los colaboradores de la institución.

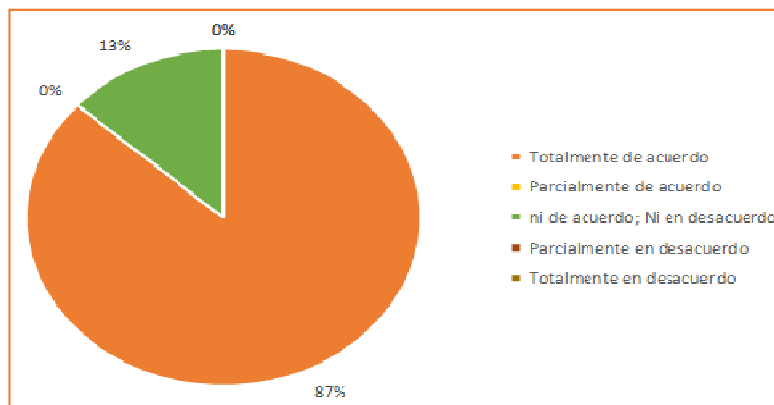
Ítems 6. Siempre muestro interés por el trabajo que realizo

Cuadro N° 9. Interés por el Trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	26	86,67%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	4	13,33%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 6. Interés por el Trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En base a los resultados expuestos se observa que la gran mayoría del personal correspondiente a un total de 87% se siente comprometido y muestra interés para alcanzar las metas establecidas dentro de la institución. Pero el 13% se mostraron que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta premisa, así como un 0% están parcialmente de acuerdo y a su vez parcial y totalmente en desacuerdo indicando que el total de los colaboradores reconocen el interés que poseen por realizar sus labores diarias.

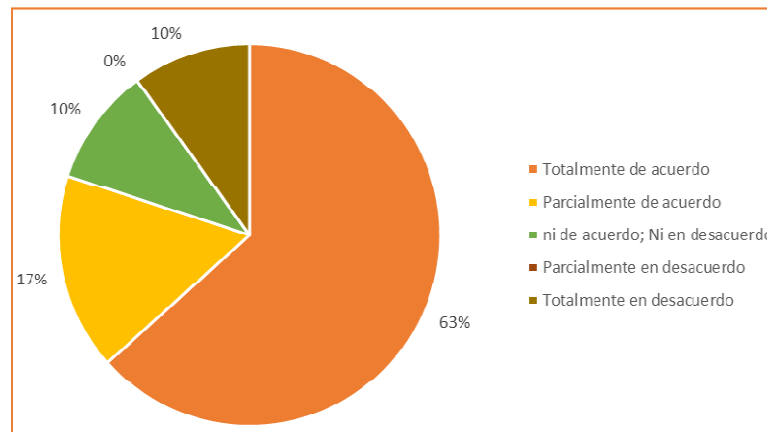
Ítems 7. Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa.

Cuadro N° 10. Me gusta el trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	19	63,33%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	3	10,00%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	3	10,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 7. Me gusta el trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Según los datos arrojados por este ítem, una mayoría de los encuestados que comprenden en total el 63% sienten satisfechos con la labor que desempeñan en la institución, otro 17% se encuentran parcialmente de acuerdo con esta premisa, un 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 10% parcialmente de acuerdo, por otro lado un 0% en totalmente en desacuerdo. Lo que se infiere que están satisfechos con su labor.

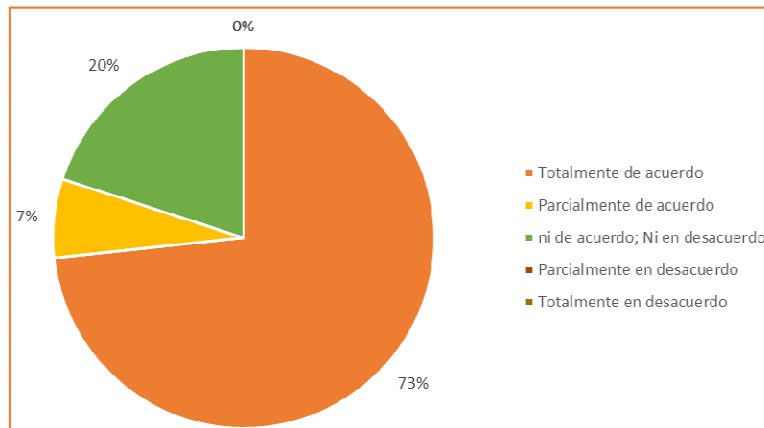
Ítems 8. Me siento útil realizando mi trabajo

Cuadro N° 11. Útil

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	22	73,33%
Parcialmente de acuerdo	2	6,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	6	20,00%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 8. Útil



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los datos reflejan que la gran mayoría de los empleados representados en un 73% perciben que están totalmente de acuerdo y se sienten útil realizando su trabajo, al igual que un 7% está parcialmente de acuerdo con esta premisa; por otro lado un 20% se muestra indeciso con esta aseveración,

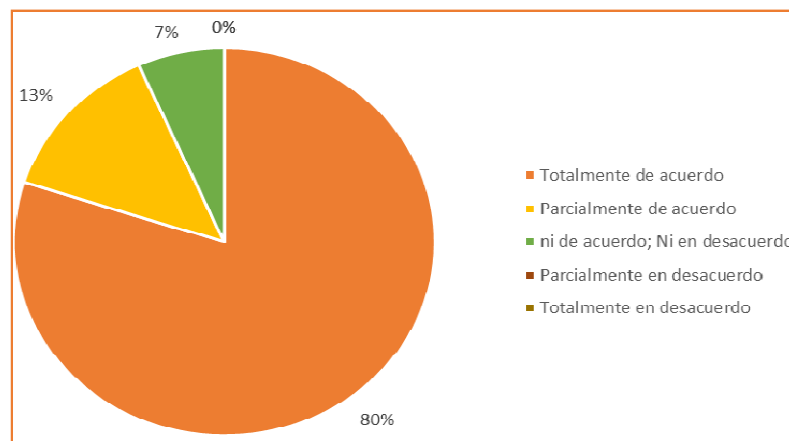
Ítems 9. Estoy satisfecho con la labor que realizo.

Cuadro N° 12. Satisfecho con la Labor

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	24	80,00%
Parcialmente de acuerdo	4	13,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	2	6,67%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 9. Satisfecho con la labor



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Se observa en la gráfica 9, que la mayoría de los empleados si están satisfechos con la labor que desempeñan, por otro lado el 13% se encuentran parcialmente de acuerdo, y un 7% se mostraron indecisos en cuanto a la satisfacción al realizar su trabajo. Por lo que un 0% se encuentra parcial y totalmente en desacuerdo con esta premisa. Cabe destacar, que la falta de satisfacción laboral afecta no solo el desempeño, sino también el clima organizacional.

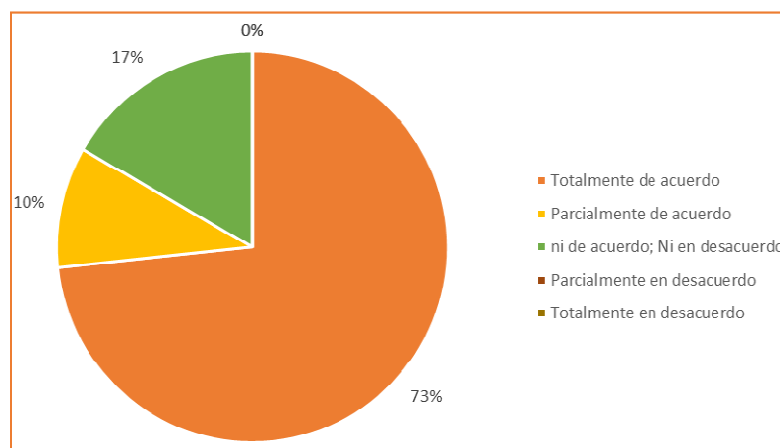
Ítems 10. Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa

Cuadro N° 13.

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	22	73,33%
Parcialmente de acuerdo	3	10,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	5	16,67%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 10. Reporte



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 73% de los encuestados consideraron que estuvieron totalmente de acuerdo están claros cuál es su posición dentro de la estructura de la empresa. El 10% también estuvieron parcialmente de acuerdo con esta aseveración. Sin embargo, un notorio porcentaje que se ubica en el 17% se encuentran indecisos, 0% se encuentran parcial y totalmente en desacuerdo.

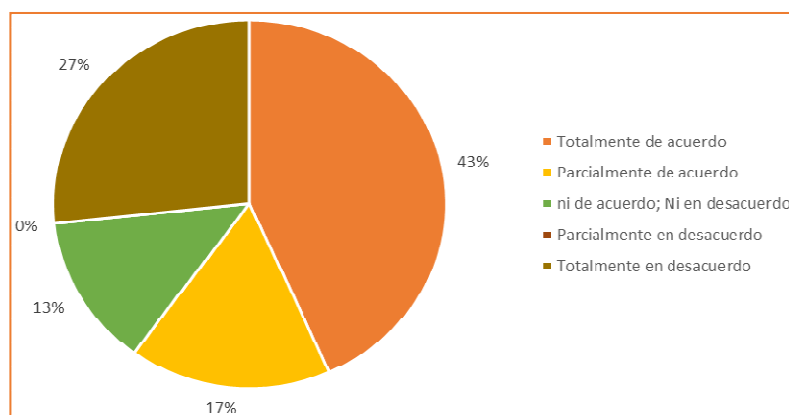
Ítems 11. Conozco el organigrama de la empresa

Cuadro N° 14. Conozco el Organigrama

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	13	43,33%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	4	13,33%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	8	26,67%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 11. Conozco el Organigrama



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En base a los resultados obtenidos se demuestra que la mayoría de los empleados consideran en un 43% que conocen el organigrama de la institución. Un 17% está parcialmente de acuerdo con esta premisa, por otro lado un 13% esta indefinido al responder esta premisa. Sin embargo, el 0% está parcialmente en desacuerdo con esta premisa y por otro lado el 27% de los empleados niegan totalmente en conocer el organigrama de la organización.

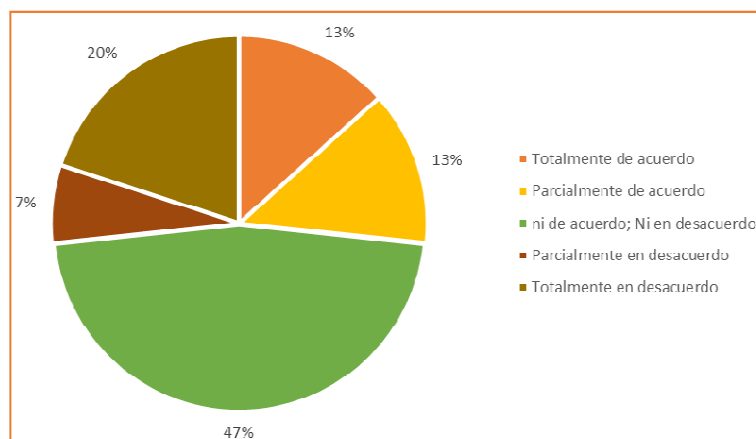
Ítems 12. Están bien definidas las líneas de mando en la organización

Cuadro N° 15. Líneas de mando

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	4	13,33%
Parcialmente de acuerdo	4	13,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	14	46,67%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,67%
Totalmente en desacuerdo	6	20,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 12. Líneas de mando



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En base a los resultados que refleja el gráfico 12, se observa que el 47% de los colaboradores se encuentran indecisos ante esta premisa, un 13% está totalmente de acuerdo y otro 13% se encuentra parcialmente de acuerdo. Sin embargo un significativo 20% considero todo lo contrario estando totalmente en desacuerdo con esta premisa al igual que un 7% está parcialmente en desacuerdo en que las líneas de mando no están claramente definidas

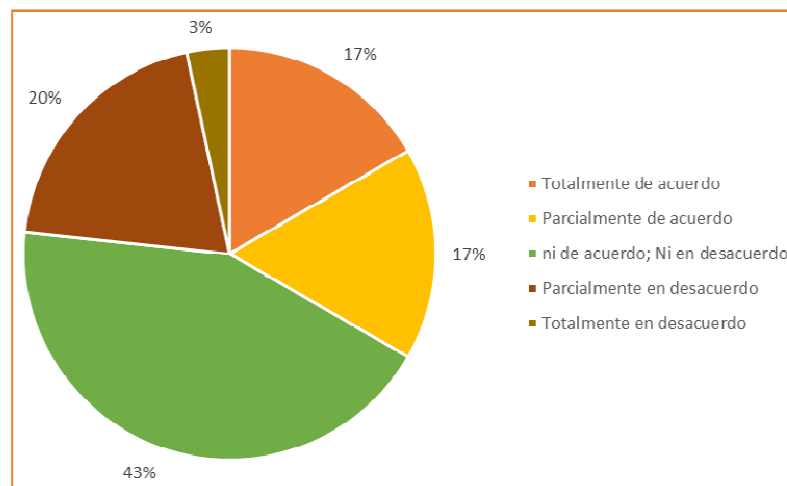
Ítems 13. Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales.

Cuadro N° 16. Buenas Relaciones

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	5	16,67%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	13	43,33%
Parcialmente en desacuerdo	6	20,00%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 13. Buenas Relaciones



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: según los datos obtenidos en este ítem, la gran mayoría del personal representado por el 43% en total, consideran estar indecisos con esta premisa, por otro lado un 17% está totalmente de acuerdo así como otro 17% está también parcialmente de acuerdo que existe buenas relaciones interpersonales entre los jefes y los supervisores, las mismas son cordiales y abiertas, lo que refleja una organización informal bien asentada sobre la base del compañerismo y una comunicación abierta.

Sin embargo, el 20% de los empleados no tienen esta percepción, así como un 3% que se mantuvo totalmente en desacuerdo en su posición.

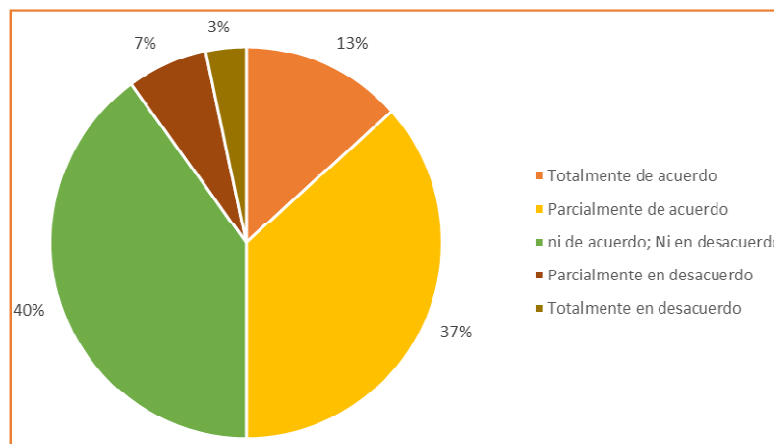
Ítems 14. Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad.

Cuadro N° 17. Relaciones Interpersonales

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	4	13,33%
Parcialmente de acuerdo	11	36,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	12	40,00%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,67%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 14. Relaciones Interpersonales



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En base a la información ilustrada en este gráfico, la gran mayoría del personal encuestado correspondiente al 40% respondió estar indeciso respecto a que las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad.

Sin embargo un 37% considera estar parcialmente de acuerdo con esta premisa y un 13% está totalmente de acuerdo en que los trabajadores son cordiales en cuanto a las relaciones interpersonales se refiere.

Adicional a lo anterior Un pequeño grupo de un 7% de los trabajadores considera estar parcialmente en desacuerdo y un mínimo de los empleados con una representación de 3% tomó partida por una respuesta negativa

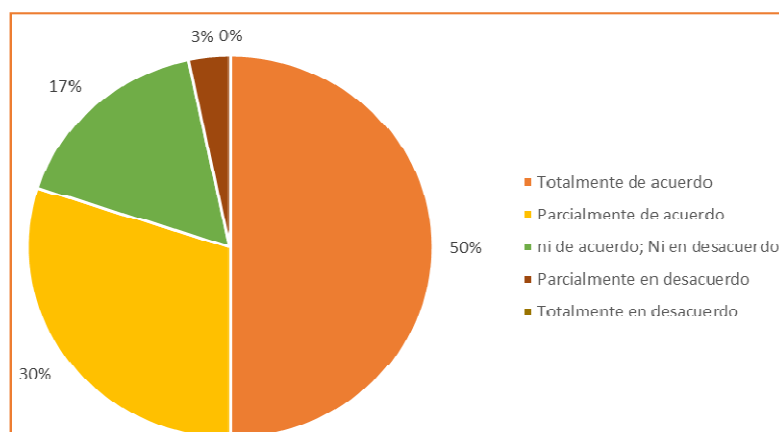
Ítems 15. Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros

Cuadro N° 18. Equipos de Trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	15	50,00%
Parcialmente de acuerdo	9	30,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	5	16,67%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 15. Equipos de Trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Según los datos obtenidos, se observa la tendencia del 50% de los encuestados al contestar que sienten estar dispuestos a formar equipos de trabajo con mis compañeros. Un 30% están parcialmente de acuerdo con esta afirmación y un 17% que se encuentran indecisos. Un mínimo de los colaboradores indicaron estar parcialmente en desacuerdo con esta premisa, dichos resultados reflejan que a pesar de la diversidad en sus respuestas los encuestados en su gran mayoría consideran trabajar en equipo.

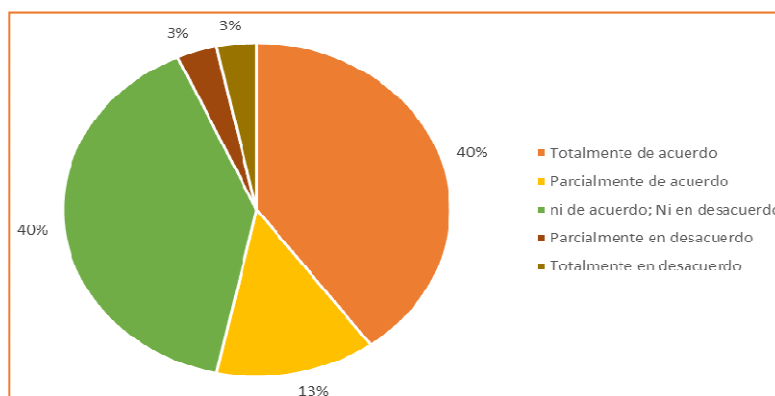
Items 16. Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables

Cuadro N° 19. Relaciones Supervisor-trabajador

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	12	40,00%
Parcialmente de acuerdo	4	13,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	12	40,00%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 16. Relaciones Supervisor-trabajador



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Se observa en la gráfica 16, que la mayoría de los empleados consideran que las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables, pero el 40% se mostraron indecisos y el 13% estuvieron parcialmente de acuerdo con esta premisa. Adicional a esto un 3% se encuentra parcialmente en desacuerdo y otro 3% totalmente en desacuerdo. Por lo que se recomienda trabajar para integrar a este pequeño número de trabajadores para tener mejores relaciones interpersonales entre trabajador-supervisor.

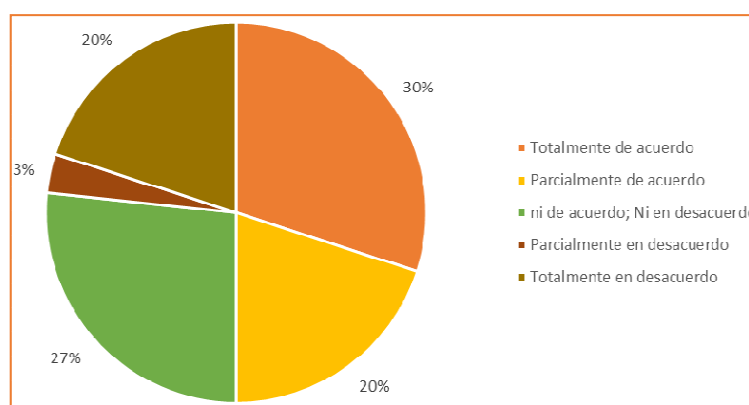
Ítems 17. El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones.

Cuadro N° 20. Búsqueda de soluciones

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	9	30,00%
Parcialmente de acuerdo	6	20,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	8	26,67%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	6	20,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 17. Búsqueda de soluciones



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los datos mostrados en la presente gráfica indican que en total el 30% de los colaboradores sienten que el conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones, pero un porcentaje importante correspondiente al 27% no asumieron ninguna postura ante esta premisa, y un 20% estuvieron en desacuerdo con esta, afirmación así como también el 3% estuvo parcialmente en desacuerdo.

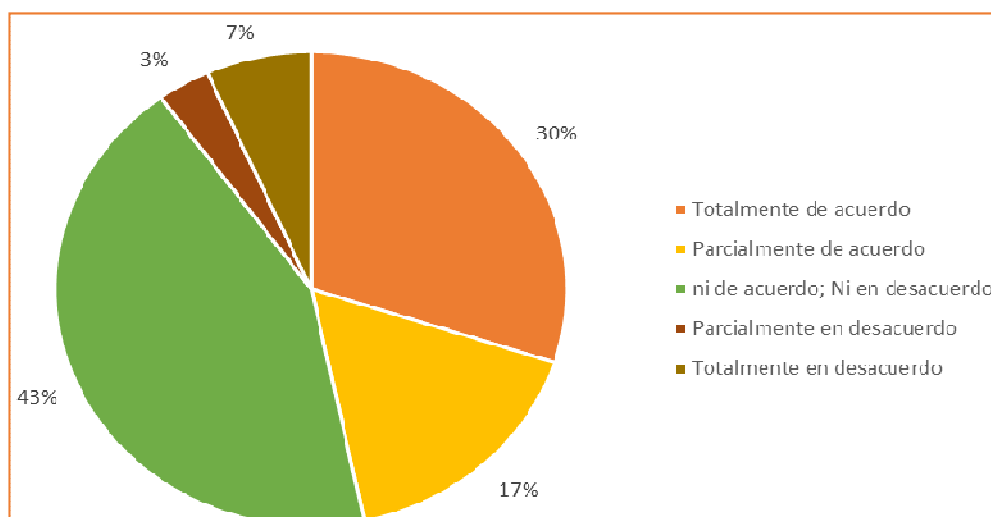
Ítems 18. Son frecuentes los conflictos dentro de la organización

Cuadro N° 21. Frecuencia de conflictos

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	9	30,00%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	13	43,33%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	2	6,67%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 18. Frecuencia de conflictos



Fuente: Oronoz (2016).

Análisis: Ante esta gráfica se observa que la mayoría con un 43% del personal consideró estar indeciso. Así como un 30% asumió estar totalmente de acuerdo con esta premisa, por otra parte se observó que el 17% estuvo parcialmente de acuerdo en que son frecuentes los conflictos dentro de la organización. Sin embargo el 7% y 3% estuvieron totalmente en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo respectivamente.

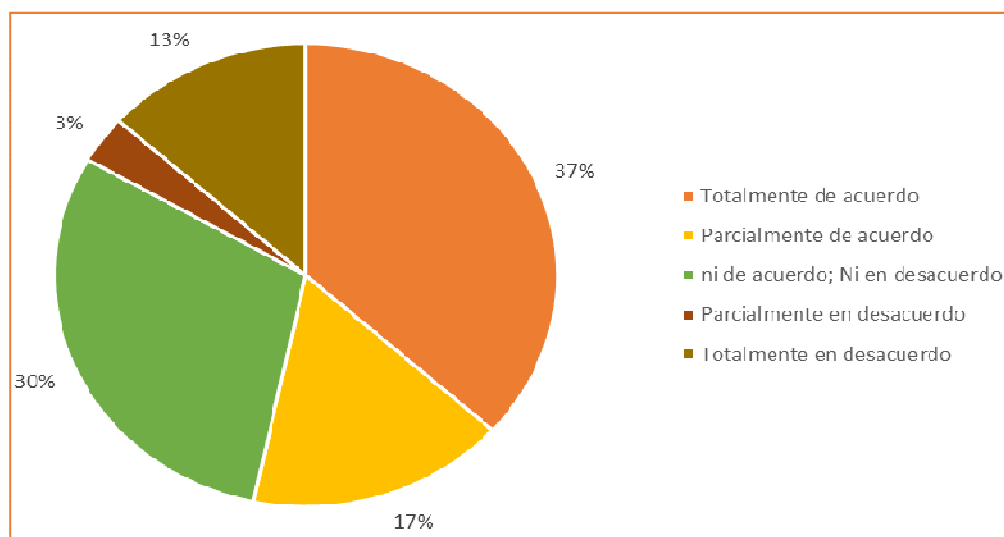
Ítems 19. Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan.

Cuadro N° 22. Resolución de Conflictos

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	11	36,67%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	9	30,00%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	4	13,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 19. Resolución de Conflictos



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los datos mostrados en la presente gráfica indican que en total el 37% del personal sienten que los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan, por lo que un 17% opina estar parcialmente de acuerdo con ello, pero un porcentaje importante correspondiente al 30% no asumieron una postura concluyente denotando indecisión, negándose a sumirla respondió un 17% y solo un 3% estuvieron parcialmente en desacuerdo con esta afirmación.

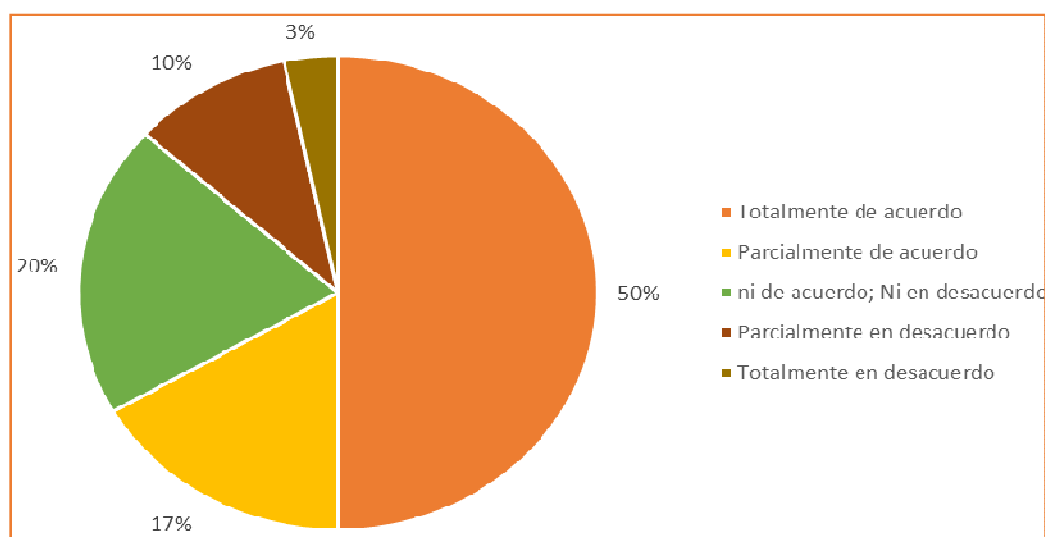
Ítems 20. En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos.

Cuadro N° 23. Se afrontan y superan los obstáculos.

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	15	50,00%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	6	20,00%
Parcialmente en desacuerdo	3	10,00%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 20. Se afrontan y superan los obstáculos.



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En base a los resultados expuestos se observa que la mitad del personal correspondiente a un total de 50% Está totalmente de acuerdo que en la empresa se afrontan y se superan los obstáculos. Así como el 17% se encontró parcialmente de acuerdo. Pero el 20% mostraron que opinan neutros o indecisos ante esta afirmación, así como el 10% que están parcialmente de acuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Esta respuesta denota que no todo el personal de la institución obtiene una misma apreciación de lo consultado.

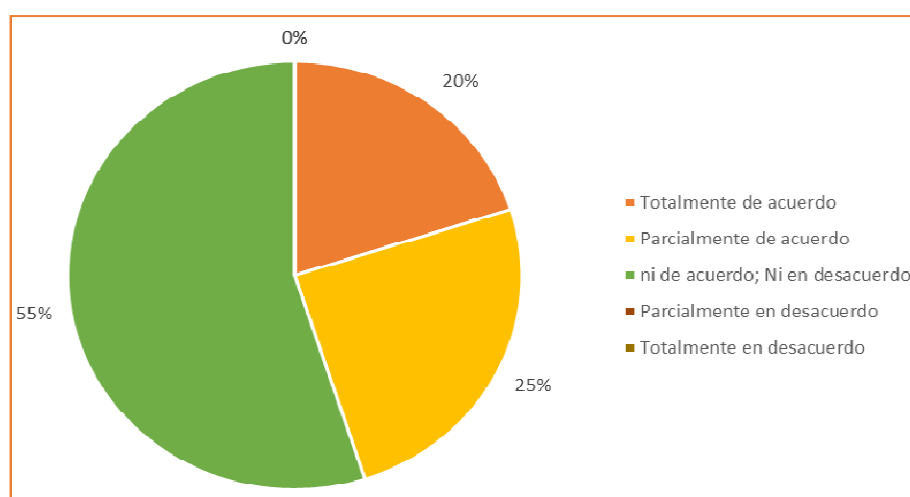
Ítems 21. Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa.

Cuadro N° 24. Servicios que ofrece la empresa

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	4	20,00%
Parcialmente de acuerdo	5	25,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	11	55,00%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 21. Servicio que ofrece la empresa



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: respecto a los resultados reflejados en el gráfico 21, solo el 25% de los empleados se sienten parcialmente de acuerdo y un 20% totalmente de acuerdo de los servicios que ofrece la empresa, un 55% se mostró indiferente, pero un 0% sienten no estar de acuerdo con esta premisa. Por lo tanto no se sienten adecuadamente recompensados con los servicios ofrecidos por la misma. En base a este resultado, el personal debe sentirse contento, siendo necesario por parte de las organizaciones establecer los servicios e incentivos adecuados tanto laborales como personales para mejorar el clima organizacional.

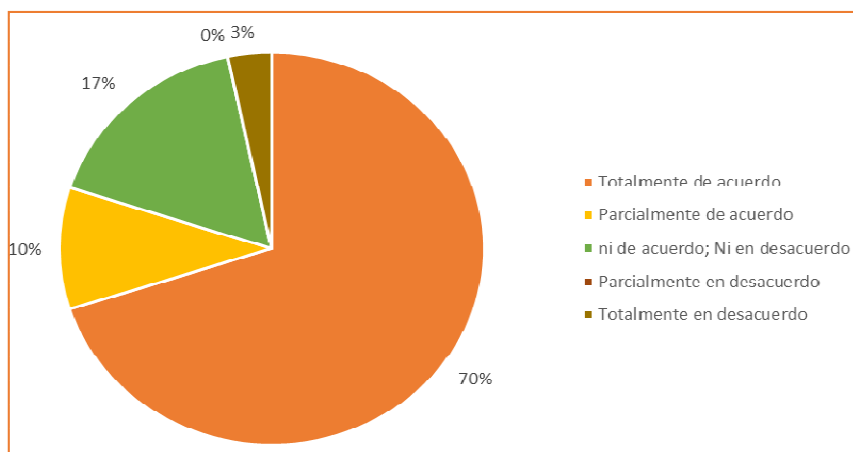
Ítems 22. Me siento comprometido con la empresa.

Cuadro N° 25. Compromiso con la empresa

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	21	70,00%
Parcialmente de acuerdo	3	10,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	5	16,67%
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 22. Compromiso con la empresa



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Se observa que la mayoría del personal consideró estar comprometido con la empresa, mientras que un 17% de los empleados se encuentran en una posición neutra ante esta premisa, sin embargo el 3% y 0% estuvieron parcialmente y totalmente en desacuerdo respectivamente, lo cual refleja que la mayoría de los trabajadores de esta institución se sienten comprometidos para llevar a cabo los objetivos de la institución.

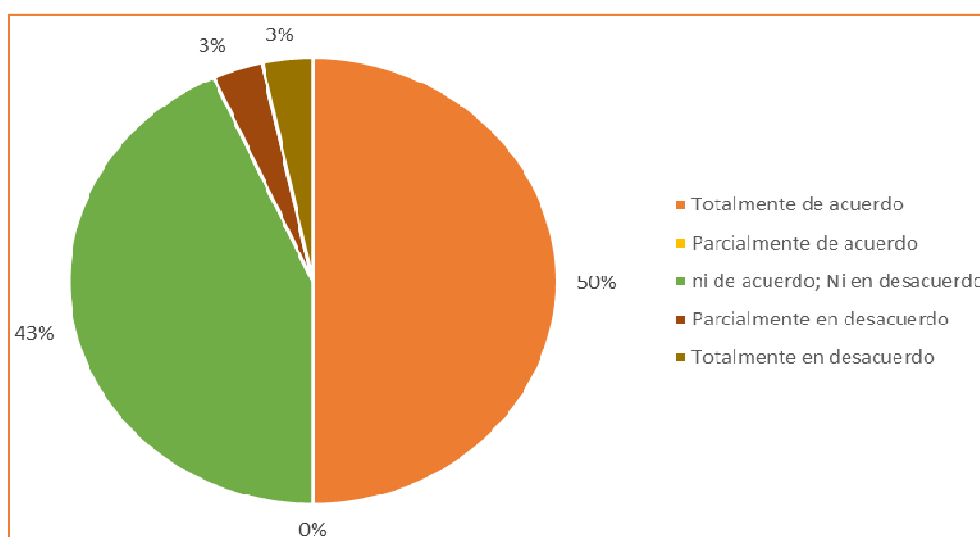
Ítems 23. Siento que soy parte de un equipo de trabajo.

Cuadro N° 26. Equipo de Trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	15	50,00%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	13	43,33%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 23. Equipo de trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Se observa que la mitad del personal consideró que siente que forma parte de un equipo de trabajo, un 43% reflejo estar apartado en dar una respuesta definida. Por otro lado pocos fueron los empleados considerar estar parcial y totalmente en desacuerdo en un porcentaje de 3% respectivamente.

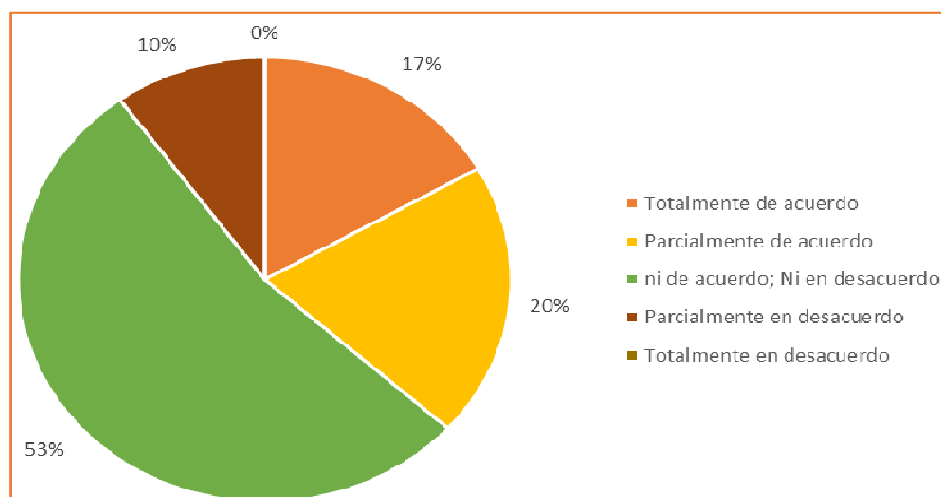
Ítems 24. Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa.

Cuadro N° 27. Compromiso con el éxito de la empresa

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	5	16,67%
Parcialmente de acuerdo	6	20,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	16	53,33%
Parcialmente en desacuerdo	3	10,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 24. Compromiso con el éxito de la empresa



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 53% de los colaboradores respondieron que no existe claridad al sentirse comprometidos con el éxito de la

institución, pero el 17% y el 20% afirman estar totalmente y parcialmente de acuerdo con esta premisa respectivamente. Por otro lado solo un 10% afirmo que no se siente parcialmente en desacuerdo, denotando así que la gran mayoría del personal debe asumir compromisos respectivos al realizar sus trabajos para lograr un mejor enfoque en su compromiso con el éxito de la institución.

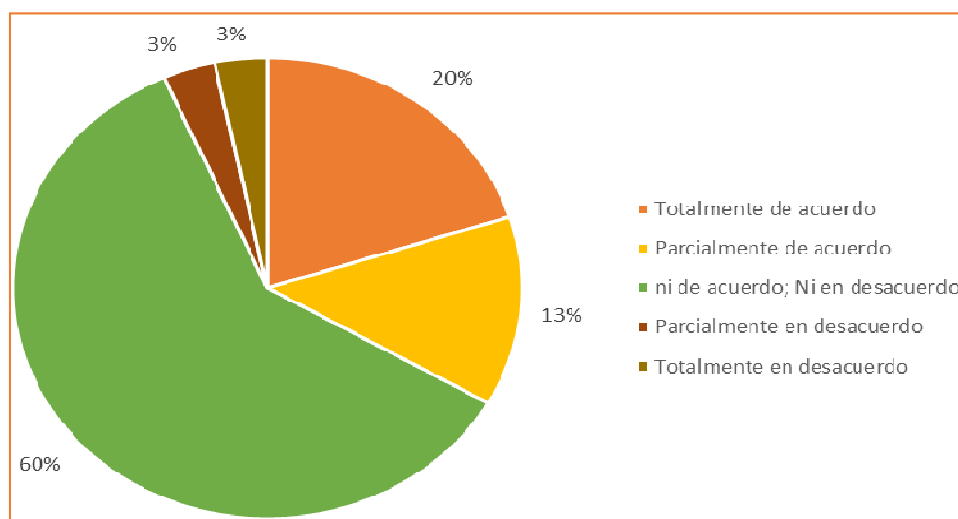
Ítems 25. Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados.

Cuadro N° 28. Búsqueda de efectividad

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	6	20,00%
Parcialmente de acuerdo	4	13,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	18	60,00%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 25. Búsqueda de efectividad



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados muestran que en su gran mayoría el 60% de los encuestados consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados. Solo un 20% y un 13% se encuentran totalmente y parcialmente de acuerdo respectivamente. Sin dejar de observar a un 3% que respondió estar parcialmente en desacuerdo y otro de igual porcentaje totalmente en desacuerdo. Reflejando la necesidad que debe tener el nivel supervisorio de la institución en buscar las mejoras ante esta situación.

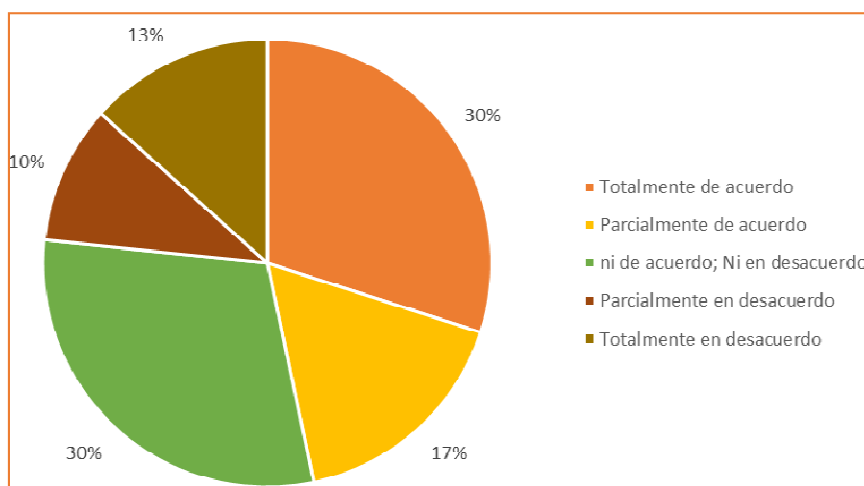
Ítems 26. Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo.

Cuadro N° 29. Supervisor pide ayuda

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	9	30,00%
Parcialmente de acuerdo	5	16,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	9	30,00%
Parcialmente en desacuerdo	3	10,00%
Totalmente en desacuerdo	4	13,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 26. Supervisor pide ayuda



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que un 30% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo pero un 30% no se encuentra bien definido en que su supervisor le pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo, a su vez el 17% estuvieron parcialmente de acuerdo con esta aseveración, demostrando que se sienten tomados en cuenta con su supervisor para resolver los problemas presentados, 10% sienten parcialmente que no están tomados en cuenta por sus supervisores y 13% expresaron estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

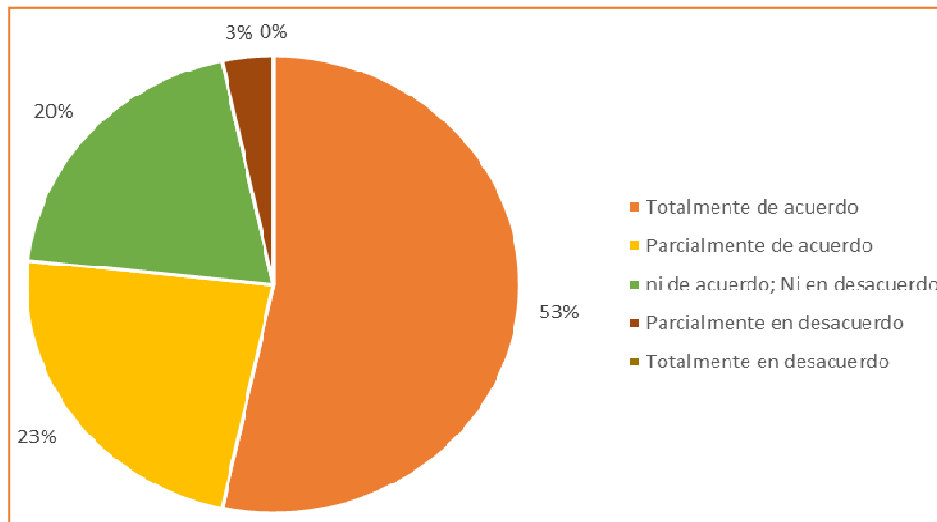
Ítems 27. Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo.

Cuadro N° 30. Trato del supervisor

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	16	53,33%
Parcialmente de acuerdo	7	23,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	6	20,00%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 27. Trato del supervisor



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: se observa ante los resultados de esta premisa que un poco más de la mitad de los encuestados con un 53% afirman en su totalidad estar de acuerdo así como están un 23% de los colaboradores estar parcialmente de acuerdo con que su supervisor lo trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realiza. Un 20% se encuentra indeciso ante esta aseveración y solo un 3% se encuentra en

desacuerdo en su totalidad. Demostrando estos resultados que los supervisores confían en asignar las tareas a sus supervisados.

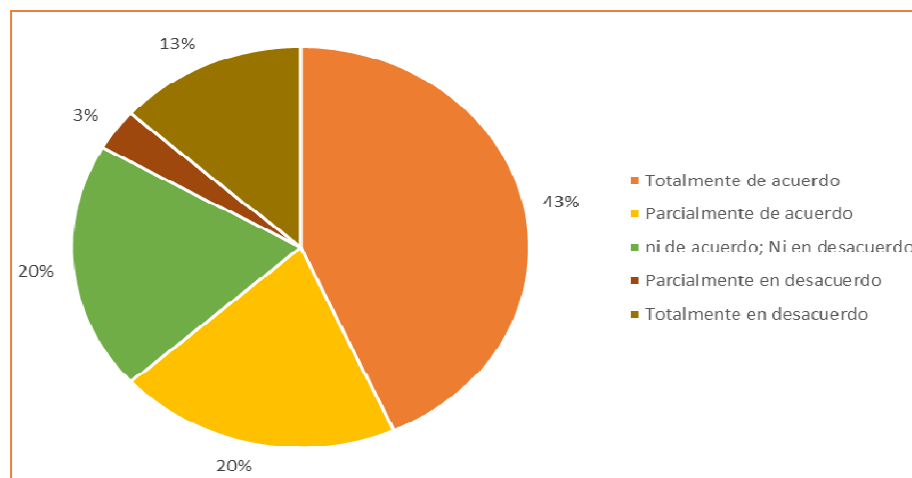
Ítems 28. Mi supervisor permite que decida por mí mismo.

Cuadro N° 31. Decisiones propias

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	13	43,33%
Parcialmente de acuerdo	6	20,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	6	20,00%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	4	13,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 28. Decisiones propias



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Tomando como base los resultados obtenidos del gráfico 28, se observa que el 43% del personal consideran que su supervisor permite que decida por sí mismo. Se encontró que el 20% no opino ni a favor ni en contra y otro 20% distribuido equitativamente contestó estar parcialmente de acuerdo por otro lado el 13% asumió no estar de acuerdo con esta afirmación y solo un 3% está parcialmente

en desacuerdo. De modo, que se observa que existe flujo de confianza de supervisor a trabajador para delegar en el funciones sin dudar que el mismo lo realice con éxito.

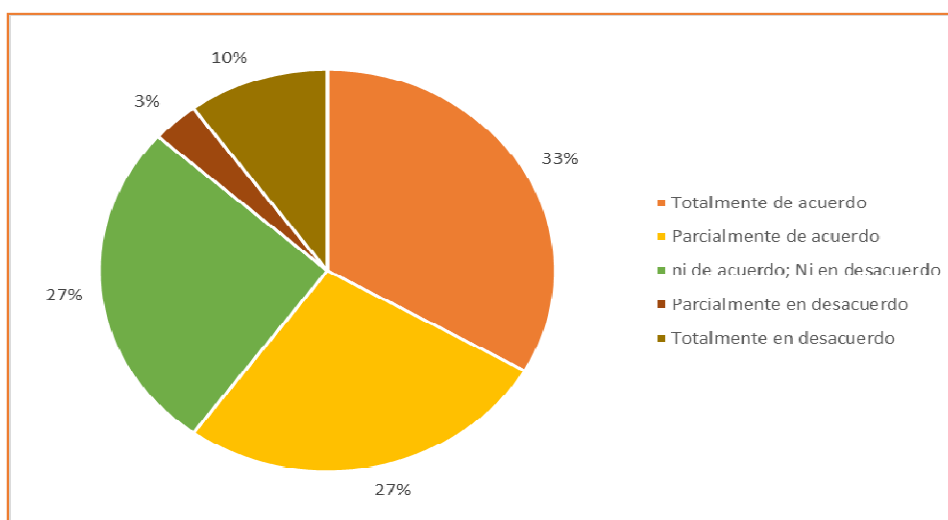
Ítems 29. Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo.

Cuadro N° 32. Retroalimentación del trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	10	33,33%
Parcialmente de acuerdo	8	26,67%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	8	26,67%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	3	10,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 29. Retroalimentación del trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Según la información obtenida en este ítem, se refleja que el 33% de los encuestados sienten que sus supervisores le dan retroalimentación de su trabajo en forma oportuna, así como el 27% está parcialmente de acuerdo. Por otro lado un 27% se mostraron indecisos y otro 10% al igual que un 3% consideraron estar

totalmente y parcialmente de acuerdo respectivamente que no reciben retroalimentación acerca de su desempeño de parte de sus jefes inmediatos. Demostrando que en cierta parte la comunicación no es efectiva, por lo que las personas desconocen si están cumpliendo eficientemente las tareas asignadas.

Es importante acotar, que la comunicación es la capacidad para transmitir información con claridad; esta favorece el cumplimiento de las responsabilidades de planificación, organización, control, conducción y evaluación por parte del líder, al relacionarse con los demás fácilmente y utilizar mejor los datos disponibles para la toma de decisiones, enfocando su atención hacia las prioridades y poniendo énfasis en las áreas más importantes y críticas.

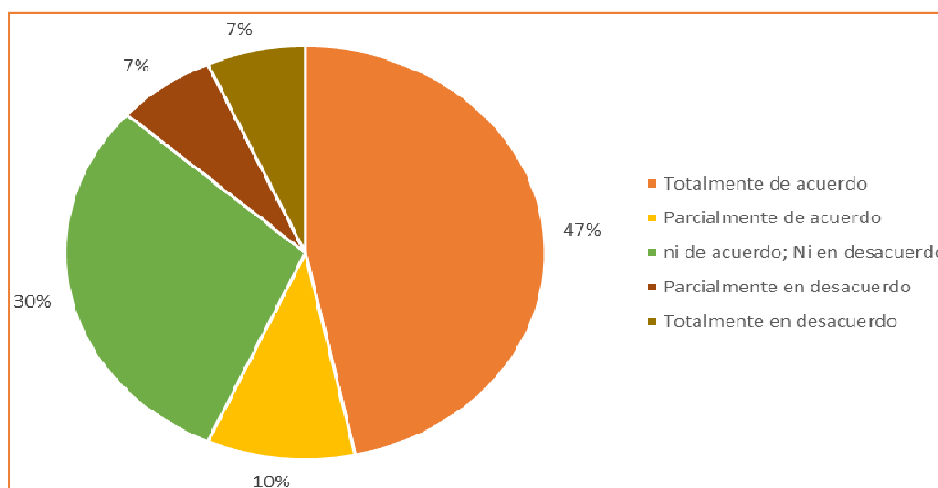
Ítems 30. Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo.

Cuadro N° 33. Reconocimiento por el buen trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	14	46,67%
Parcialmente de acuerdo	3	10,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	9	30,00%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,67%
Totalmente en desacuerdo	2	6,67%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 30. Reconocimiento por el buen trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejados para este ítem muestran que la mayoría del personal en un 47% consideró que sus jefes inmediatos los felicitan cuando realizan bien su trabajo, abriendo un compás para que estos puedan emitir sus opiniones. Esta información es determinante, ya que se denota la apertura abierta y franca del nivel supervisorio, el estilo de gerencial y apoyo que prevalece.

Desde otro punto de vista, el 30% no emitió una respuesta concluyente, sin embargo el 10% asume estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación, los encuestados restantes en un 7% y 7% contestó estar totalmente y parcialmente en desacuerdo con esta premisa respectivamente. Esto promueve un clima cerrado y conlleva un alto grado de apatía en los miembros de la organización, ya que no obtienen satisfacción ni social ni profesional.

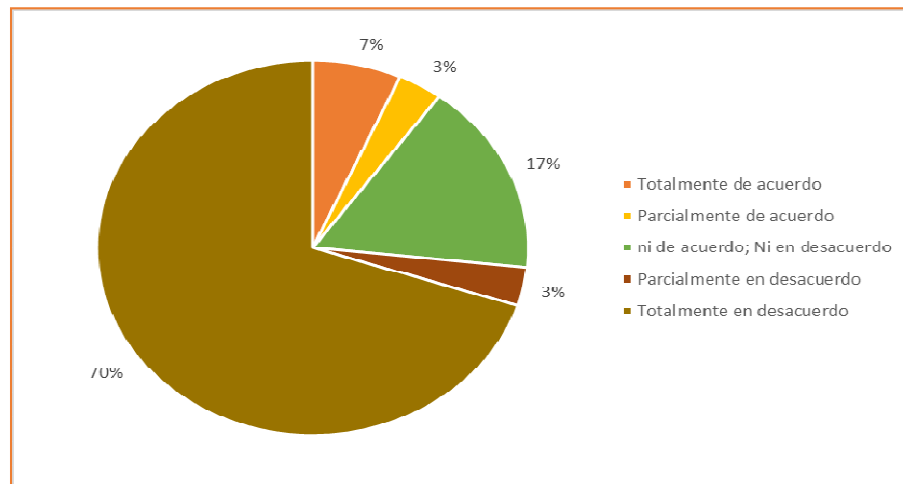
Ítems 31. La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo

Cuadro N° 34. Compensación

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	2	6,67%
Parcialmente de acuerdo	1	3,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	5	16,67%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,33%
Totalmente en desacuerdo	21	70,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 31. Compensación



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que la gran mayoría de los encuestados en el 70% consideró estar totalmente en desacuerdo en que la compensación que recibe es justa en proporción con el desempeño laboral, así como solo un 3% estuvo parcialmente en desacuerdo, por otro lado el 17% estuvo indeciso al responder esta premisa, pero un 7% y otro 3% estuvo totalmente y parcialmente de acuerdo en que existe suficiente recompensa por hacer bien su trabajo.

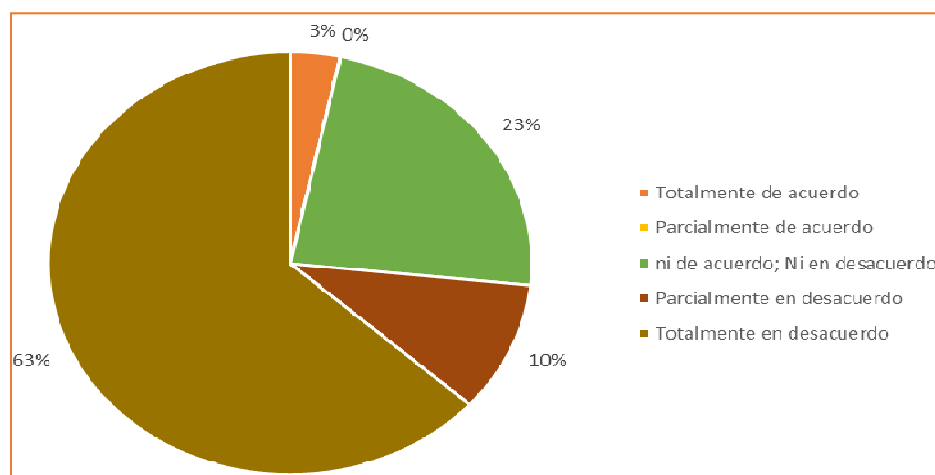
Ítems 32. Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado

Cuadro N° 35. Beneficios

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	1	3,33%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	7	23,33%
Parcialmente en desacuerdo	3	10,00%
Totalmente en desacuerdo	19	63,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 32. Beneficios



Fuente: Oronoz (2016)

Los resultados reflejan que los encuestados en el 63% consideraron estar totalmente en desacuerdo en que los beneficios que ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado, así como solo un 3% estuvo parcialmente en desacuerdo, por otro lado El 17% estuvo indeciso al responder esta premisa, pero un 7% y otro 3% estuvo totalmente y parcialmente de acuerdo en que existe suficiente recompensa por hacer bien su trabajo.

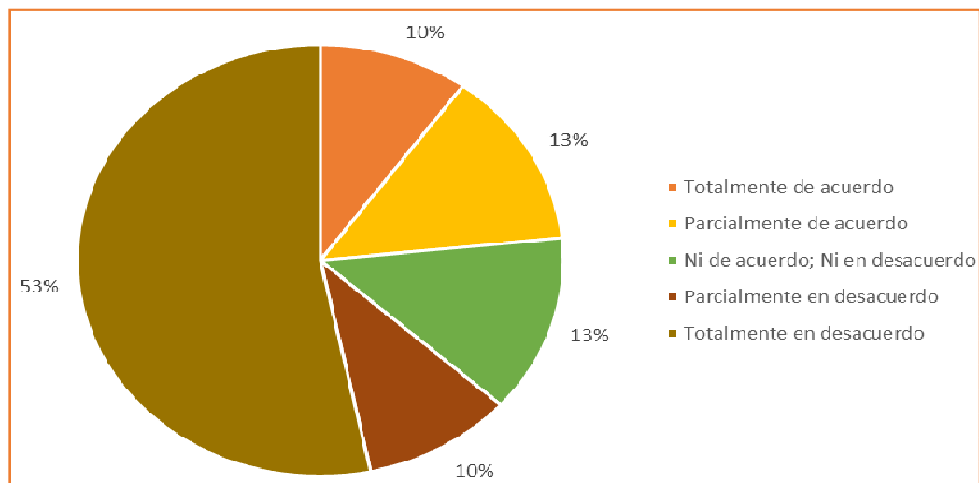
Ítems 33. Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida.

Cuadro N° 36. Beneficios sociales

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	3	10,00%
Parcialmente de acuerdo	4	13,33%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	4	13,33%
Parcialmente en desacuerdo	3	10,00%
Totalmente en desacuerdo	16	53,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 33. Beneficios sociales



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En cuanto a la premisa de que si los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores; Se observa que el 53% de los encuestados se encontró estar totalmente en desacuerdo al igual que un 10% opino estar parcialmente en desacuerdo, solo un 13% prefirió no alinearse en positivo o negativo con esta premisa. Por su lado una pequeña parte de los colaboradores opinaron estar totalmente de acuerdo con un 10% y otros

parcialmente de acuerdo con un 13%.

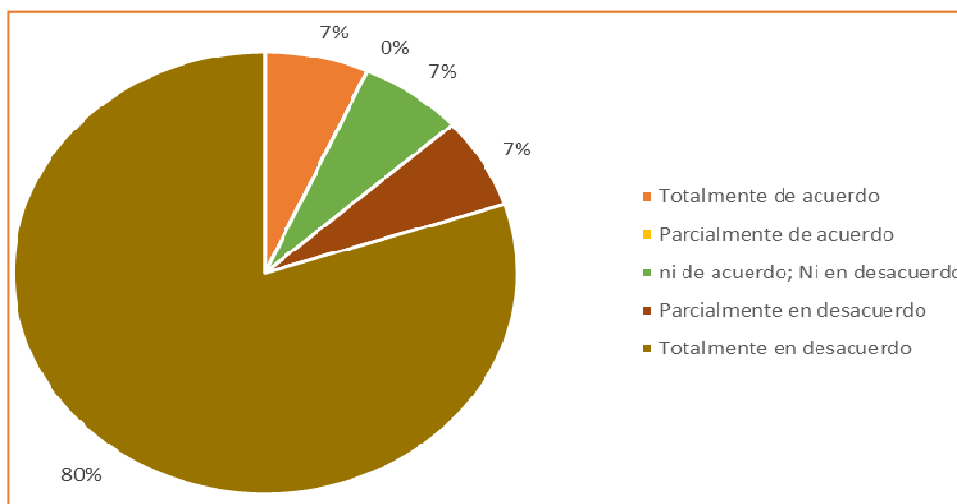
Ítems 34. En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo

Cuadro N° 37. Recompensas por buen trabajo

Alternativa	Fa	%
Totalmente de acuerdo	2	6,67%
Parcialmente de acuerdo	0	0,00%
ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	2	6,67%
Parcialmente en desacuerdo	2	6,67%
Totalmente en desacuerdo	24	80,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Oronoz (2016)

Gráfico 34. Recompensas por buen trabajo



Fuente: Oronoz (2016)

Análisis: En base a los resultados expuestos se observa que la gran mayoría del personal correspondiente a un total de 80% expreso estar totalmente en desacuerdo que en esta empresa se otorga recompensas por hacer un buen trabajo. Un 7% esta a su vez totalmente de acuerdo, por otro lado un 7% está parcialmente en desacuerdo con esta premisa y otro 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La organización interna de una empresa es de gran importancia para el logro de los objetivos por ella trazados, siendo fundamental que los trabajadores tengan bien definidas las funciones que deben desempeñar, pudiendo acontecer que éstos sean personas capaces, preparadas para el cabal logro de sus actividades, y no puedan alcanzar a plenitud los propósitos planteados por tener que laborar en un ambiente que no sea el más idóneo, al sentirse incómodos en él y hasta dentro de un entorno hostil.

El lugar de trabajo es considerado de relevante importancia, ya que el ser humano pasa gran parte del día en él, debiendo compartir en el devenir diario con variedad de personas que tienen distintas costumbres, personalidades e ideas, creándose relaciones de amistad y hasta de competencias o antagonismos. Ello crea una interacción que puede hacer funcionar una organización, haciéndola prospera o no, lo cual depende en gran medida de la forma en la que se sientan tratados, evaluados, valorados o subestimados por sus jefes, líderes o superiores.

Se estima que debe haber una excelente comunicación entre el líder de la empresa y sus trabajadores, motivándolos cada día para así lograr en lo posible el mejor clima organizacional. Por ello, se considera que el medio de trabajo debe ser el más grato y satisfactorio posible para todos los que conforman la nómina, puesto que tal circunstancia incide ciertamente en la motivación de los trabajadores y en

consecuencia de la productividad de la empresa. Ninguna organización escapa de esta problemática, debiendo ser tomadas las medidas necesarias a este respecto.

A través de la realización de la presente investigación quedó de manifiesto a través de los objetivos específicos y su alcance, la relevancia e influencia que ejerce la interacción social en el rendimiento de los colaboradores y en consecuencia de la institución, para lo cual es determinante el fortalecer las relaciones interpersonales de los mismos dentro de la organización.

En cuanto al estado de la satisfacción laboral y el grado de motivación en el personal administrativo y obrero en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA) se observó en la presente investigación aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.

Gran parte de la población consideró que muestran interés, se siente útil al realizar sus labores y les gusta el trabajo que desempeñan pero que a su vez no existen incentivos personales, recompensas, ni reconocimientos que vayan acorde con sus cargos y experiencia personal por ejecutar eficiente y eficazmente su trabajo, así como que no están claros en las líneas de mando, lo cual genera insatisfacción laboral, desmotivación y falta de compromiso con los objetivos organizacionales. Similar situación se plantea en torno a la remuneración económica y los beneficios ofrecidos (tales como capacitación, seguro, prestaciones, vacaciones, bonos entre otras). Ya que casi en su totalidad de los trabajadores considero que la compensación por sus labores es injusta.

Es de resaltar el hecho que gran parte del personal no se sienten tomados en cuenta para resolver conflicto en la organización para la búsqueda de soluciones. Afirman que los conflictos se presentan constantemente y que son resueltos a mediano y largo plazo de acuerdo a las prioridades.

De acuerdo a los factores de la motivación que están afectando el clima organizacional del personal administrativo y obrero en el Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA); se determinó que es importante que el empleado reconozca con precisión y certeza quiénes son sus supervisores y a quienes deben reportar en la organización, quedando demostrado del estudio que solo parte del personal tiene conocimiento cierto al respecto. Otro aspecto que afecta el clima organizacional de la empresa para que el personal se desempeñe eficientemente, viene dado por la falta de claridad en las tareas que debe desempeñar, así como de sus responsabilidades y deberes. No existe un buen nivel de apoyo por parte de los jefes inmediatos ni una supervisión eficaz que contribuyan al logro de los cometidos y alcanzar excelentes niveles de desempeño.

La existencia de equipos, materiales y herramientas de trabajo en buen estado y funcionamiento facilitan el trabajo en equipo, sin embargo dentro de la institución se requiere del mantenimiento permanente de los equipos existentes así como también la inversión en nueva maquinaria, herramientas y equipos tecnológico para un excelente rendimiento laboral por parte de los trabajadores.

El clima organizacional es un aspecto estratégico y prioritario para el buen desempeño de la empresa y crecimiento de la organización, es un factor de suma relevancia en la conducta de sus miembros, del empleado y a través de un liderazgo asertivo. Es el conjunto de voluntades de trabajadores, compañeros de trabajo, directivos y colaboradores que marchando en conjunto y consonancia logran el resultado más eficaz para el logro de las metas pautadas por la organización, debe haber una interacción permanente donde los trabajadores se sientan tomados en cuenta, lo cual mantendrá sus voluntades en un nivel óptimo y con la mejor disposición para el trabajo, obteniendo los excelentes resultados y facilitándose los objetivos corporativos.

Los programas son herramientas esenciales para el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones. Un programa de Motivación Laboral siendo una herramienta que se desprende de la variedad de programas que pueden ser aplicados y utilizados dentro de las instituciones pero que se encarga única y exclusivamente en intensificar los fundamentos de los colaboradores para el mejoramiento del desempeño de sus cargos.

En el Instituto nacional de Hipódromos se requiere un programa de motivación laboral que apele al mejoramiento de las labores de cada uno de los colaboradores para lograr resultados laborales que beneficien tanto a la institución como al trabajador.

A continuación, se presenta cada uno de los fundamentos principales, así como la aplicación de un programa de motivación laboral enfocado a los trabajadores del HINAVA para fortalecer el sentido de pertenencia que deben tener los colaboradores hacia la institución. Teniendo como objetivos las siguientes premisas:

- Atender las necesidades que son requeridas actualmente desde el punto de vista de los colaboradores del HINAVA.
- Mejorar las condiciones laborales que tienen los colaboradores del HINAVA.
- Mejorar la calidad de servicio, atendiendo y fortaleciendo cada una de las áreas que se requiere fortalecer.

Para la ejecución del programa se debe enunciar ciertos elementos de ejecución claves para el éxito del mismo. A continuación se enlista consideraciones generales que deben tomarse en cuenta a la hora de poner en acción cada una de las acciones del programa.

- ***El Reforzamiento debe ser Continuo.*** De parte del coach y de cada uno de los integrantes del equipo que se involucre debe haber una actitud de constante seguimiento que refuerce y alimente la idea de mejoramiento en equipo en cada una de las actividades. Los resultados se harán evidentes en función de lo convencido que se encuentren todos y cada uno de los involucrados.

- ***Felicitar y Notar Avances es Obligatorio.*** El fortalecimiento de las buenas acciones debe ser enfatizada que el de aquellas acciones que deben ser mejoradas. Para fines específicos de este programa, se debe generar una actitud de observación continua a los cambios positivos que se vayan generando y reforzar estos cambios mediante la felicitación y mensajes de amistad y elogios a las personas que lo presenten.

- ***Apertura de Nuevos Conocimientos y Prácticas.*** Es clave para el éxito de este programa apelar a nuevos conocimientos que serán facultados a todos los integrantes del equipo de trabajo del HINAVA, así mismo algunas prácticas efectivas de crecimiento personal de los colaboradores. La apertura de cada participante es importante para los fines del programa.

Descripción del Programa por Área de Ejecución

El programa incluye tratar diversas necesidades que se desglosan en cinco áreas generales que se relacionan con ciertos factores de motivación que son: Relaciones Interpersonales, Desarrollo de Carrera, Enriquecimiento y Empoderamiento Organizacional, Condiciones Físicas de Ambiente de Trabajo y Canales de Comunicación Organizacional. Cada uno de los anteriores factores se trabajara y atenderá en conjunto incluyendo una serie de actividades y objetivos para su ejecución.

1. Implementación de Estrategias de Desarrollo de carrera:

Es un factor elemental para el fortalecimiento de identidad de cada uno de los colaboradores. Para la implementación del mismo se recomienda seguir la siguiente matriz:

Actividad	Objetivo	Indicador
Revisión de la estructura orgánica y de las funciones de los puestos directivos	Determinar la función de cada uno de los cargos para observar las áreas de crecimiento	Funciones por abarcar y puestos por fortalecer.
Juego de roles temporáneos	Determinar la habilidad que los perfiles de colaboradores pueden tener dentro del centro	Evaluaciones del desempeño de cambio de roles los colaboradores.
Diseño de políticas de desarrollo de carrera	Estandarización de indicadores y metas para determinar el alcance necesario para lograr ascensos o crecimiento en la institución.	Diseño de política de Desarrollo de Carrera.
Taller sobre Identidad Institucional	Retroalimentar los principios básicos de la institución	Resultados positivos en el conocimiento de las líneas estratégicas de la institución.

Fuente: Oronoz (2016)

2. Estrategia para el fortalecimiento de la comunicación.

La comunicación es necesaria de fortalecer en toda institución, para el efecto se requiere realizar diversas actividades fundamentales y con ello mejorar estas condiciones.

Actividad	Objetivo	Indicador
Taller sobre canales de comunicación a directivos	Mejorar la calidad de comunicación entre los niveles directivos	Mejoramiento de la información que se genera en el área directiva.
Taller sobre comunicación asertiva para el equipo de trabajo	Fortalecer la calidad de comunicación existente entre colaboradores y directiva	Mejoramiento de condiciones de comunicación entre niveles

Fuente: Oronoz (2016)

3. Estrategia para enriquecimiento y empoderamiento de puestos.

Es una parte fundamental para potencializar el desempeño de la institución. Para fortalecer esta cualidad organizacional necesaria se necesita realizar las siguientes actividades:

Actividad	Objetivo	Indicador
Análisis de puestos	Determinar la naturaleza del puesto para poder optar por acciones de enriquecimiento	Rediseño y actualización de funciones de los cargos
Propuesta de actividades opcionales de enriquecimiento de puestos	Describir las acciones que pueden ser tomadas para hacer más funcionales y productivos los cargos	Evidencia de mejoramiento del funcionamiento de los cargos
Análisis de oportunidad de empoderamiento en los cargos	Determinar que cargos pueden ser fortalecidos con fundamento en el perfil del ocupante y las expectativas del cargo	Propuesta de acciones de empoderamiento

Fuente: Oronoz (2016)

4. Estrategia de mejoramiento de condiciones de trabajo.

Para fortalecer las condiciones de trabajo se requiere ejecutar diversas acciones que hagan más funcional las áreas de trabajo de la institución. Para el efecto se debe seguir la siguiente matriz:

Actividad	Objetivo	Indicador
Ordenamiento de áreas de trabajo	Determinar que es necesario e innecesario en las áreas de trabajo.	Limpieza y ordenamiento de las instalaciones y de su mobiliario
Señalización y determinación de áreas importantes dentro de la institución	Educar e informar a los colaboradores sobre las áreas establecidas y señalizadas	Fortalecimiento de la instrucción de las áreas
Establecimiento de políticas de limpieza y orden a nivel general dentro de la institución	Concientizar sobre la limpieza y el orden de cada una de las áreas de trabajo	Áreas de trabajo limpias y ordenadas siendo supervisadas constantemente

Fuente: Oronoz (2016)

5. Cursos de formación continua para el equipo de trabajo.

Se propone realizar fortalecimiento de las áreas de conocimiento y de información claves para los colaboradores de la institución, priorizando los siguientes temas:

Actividad	Indicador
Mejoramiento del clima organizacional a directivos	Fortalecer la forma de dirigir a los jefes
Organización efectiva	Mejorar la efectividad de las labores
Convivencia para todos los colaboradores	Fortalecer la interrelación para el equipo de trabajo
Trabajo en equipo	Mejorar la comunicación e interrelación laboral del equipo
Superación laboral y personal	Fortalecer la instrucción personal e individual de los colaboradores

Fuente: Oronoz (2016)

Recomendaciones

Una vez expuestas las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Realizar talleres dirigidos a los colaboradores con la finalidad de dar a conocer y afianzar sus conocimientos en torno a los valores, misión y visión de la institución y al nivel supervisorio, impartirle cursos o seminarios de gerencia efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.
- Realizar reuniones mensuales con todo el personal y por división, con el objeto de que los colaboradores manifiesten en forma clara y oportuna sus ideas, observaciones y sugerencias sobre los temas más relevantes a nivel laboral, y a su vez que éstos se vean tomados en consideración.
- Creación de un plan de incentivos y reconocimientos económicos y no económicos que contribuyan a la motivación y satisfacción de los trabajadores y que abarquen sus componentes personales, de trabajo y sociales.

- Analizar los canales de enlace formal de comunicación, así como la interacción de la información, entre otros, y establecer los correctivos necesarios para reforzar el flujo comunicacional.
- Igualmente, diseñar estrategias motivacionales dirigidas al alcance de metas, como la orientación al logro, e incentivar internamente al empleado.
- Efectuar un mantenimiento permanente de las maquinarias y equipos utilizados, a los efectos de que se encuentren en todo momento en impecables condiciones de uso y manejo. Así como la inversión de nuevos instrumentos, maquinarias e instrumentos de trabajo.
- Dotación de insumos e instrumentos de trabajo de manera regular para no paralizar la jornada laboral.
- Ingeniar sistemas de Ingresos de Recursos para poder adquirir los insumos necesarios en la institución.
- Incentivar al personal a tener sentido de pertenencia de la institución en que labora.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (1998). **Técnicas de Investigación**. Editorial Episteme. Oriol Ediciones. Caracas Venezuela.
- Balestrini, Miriam (1997). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Editorial Consultores Asociados. Caracas Venezuela.
- Baquero R., Limón M (1999). **Teorías del Aprendizaje**. Buenos Aires: Universidad nacional de Quilmes.
- Brunet, Luc (1989) **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- BRUNET, L. (1992). **El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnósticos y consecuencias**. México, Editorial TRILLAS.
- Brunet, Luc (2009). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, Idalberto (1991). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). **Administración de recursos humanos**. Segunda Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del talento Humano**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.
- Carpio Orelys (2011). **Desarrollo de Estrategias de Motivación para optimizar el Clima Organizacional en la empresa de telecomunicaciones “Movistar”**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en administración de Empresas mención Gerencia
- Delgado de Smith, Yamile (2008). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Dubrin, Andrew (2008). **Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo**. Pearson Educación. Novena Edición. México

- GONCALVES, A. (2003). **Dimensiones del clima organizacional**. [ON-LINE]. Disponible en: <Http://www.clima/20Organizacional/Dimensiones/20del/Clima/20Organizacional>.
- Hall, Richard (2009). **Estructura, Procesos y Resultados**. Editorial Prentice Hall. Sexta edición. México.
- Hampton, David. (1985). **Adopción para los Cambios Rápidos**. México. Mc Graw Hill.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1998). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Marchant, L. (2005). **Actualizaciones para el desarrollo organizacional**. Primer seminario Viña del Mar. Chile •
- Martínez Bunicon, Manuel (2009). **Estrategias de evaluación de aprendizajes globalizados para consolidar el perfil de competencias en educación superior**. Trabajo presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/7000279F.pdf> [Consulta: 4 de marzo de 2015]
- Mendoza Mariela (2014). **Factores motivacionales que influyen en el desempeño del gerente de aula**, Trabajo de Grado presentando en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada de Educación
- Nava A. (2009). **Elementos a considerar en la motivación del personal en las Bibliotecas**. Universidad Nacional Autónoma de México.
- ROBBINS, S. (1987). **Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**. Tercera Edición, Mexico, Editorial PRENTICE HALL, Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, Stephen (2010). **Comportamiento Organizacional: Conceptos controversias y aplicaciones**. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición.
- Rodríguez, M. (2010). **Como desarrollar una Investigación**. Editorial Propiedad del Autor.
- Sabino, C. (2009). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

- Sabino, Carlos (1992) **El proceso de investigación**. Editorial el Cid. Buenos Aires. Argentina.
- SCHEIN, E. (1995). **Psicología de la organización**. Segunda Edición, México: Editorial PRENTICE HALL, Hispanoamericana, S.A.
- Sandoval, María del Carmen.(2004). **Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional**. (Documento en línea). Disponible en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf. [Consulta: 2015, Abril 15]
- Torres Haydee (2012). **Clima Organizacional como factor para el logro de la Satisfacción Laboral del docente caso: Escuela Bolivariana Batalla de Vigirima del Municipio Guacara del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado presentando ante la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación para obtener el título de Magister en Gerencia avanzada de educación.
- Torres Magdiely (2014). **Recompensas y Motivación de las enfermeras (os) de cuidado directo**. En un Centro de Salud privado, Valencia Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentando ante la Universidad de Carabobo para obtener el título de Magister en enfermería, Mención Gerencia de los Servicios de Salud y enfermería.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). **Manual de Elaboración y Presentación de Tesis de Grado de Especialización, Maestría y Doctorado**. Autores. Caracas. Venezuela
- Van Dallen, Deobold y Meyer, Wuiliam (1993) **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Panapo. Madrid.
- Villegas, Sabino (1991). **El comportamiento humano en la organización** México Fondo Educativo Interamericano.
- Villegas, Sabino (2009). **El Comportamiento Humano en la Organización** 2da edición. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Stoner J., Freeman E. y Gilbert JR (1996) **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México
- Sánchez pinto 2011:38 **“motivación como factor determinante en el desempeño laboral del hospital Dr. Adolfo Prince Lara. Puerto Cabello Edo**

Carabobo”. <http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS



CUESTIONARIO MOTIVACION LABORAL

El presente instrumento tiene como finalidad conocer el sentir de los trabajadores que forman parte de Hipódromo Nacional de Valencia (HINAVA) con la finalidad de analizar el grado de Motivación presente dentro de la organización. La información que se recabe será utilizada para fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

Instrucciones

- Por favor leer cuidadosamente cada enunciado antes de responder.
- Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Señale para cada uno de los ítems la respuesta que considere más ajustada a la realidad colocando una equis en el espacio correspondiente de acuerdo a los siguientes criterios.

Totalmente acuerdo	Parcialmente acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

- Solo debe seleccionar una opción para dar respuesta a cada enunciado.

Trate de responder todos los enunciados; si tiene alguna duda consulte con el encuestador
“Gracias por su Amable Colaboración”

ITEM	DESCRIPCION	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
		5	4	3	2	1
1	La información que recibo del supervisor es suficiente para cumplir las tareas asignadas					
2	Me es fácil comunicarme con mi Supervisor					
3	La comunicación con mi Supervisor es la adecuada					
4	La empresa posee mecanismos formales (carteleras y memos), para informar acerca de los aspectos inherentes al trabajo					
5	Mantengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo					
6	Siempre muestro interés por el trabajo que realizo					
7	Me gusta el trabajo que desempeño en esta empresa					
8	Me siento útil realizando mi trabajo					
9	Estoy satisfecho con la labor que realizo					
10	Tengo clara cuál es mi posición en la estructura de la empresa					
11	Conozco el organigrama de la empresa					
12	Están bien definidas las líneas de mando en la organización					
13	Los jefes y supervisores buscan constantemente lograr buenas relaciones interpersonales					
14	Las relaciones interpersonales cotidianas entre los trabajadores se caracterizan por la cordialidad					
15	Siempre estoy dispuesto a formar equipos de trabajo con mis compañeros					
16	Las relaciones entre supervisor-trabajador son agradables					
17	El conflicto en la organización se maneja de manera que todos participemos en la búsqueda de soluciones					
18	Son frecuentes los conflictos dentro de la organización					
19	Los conflictos son resueltos inmediatamente después que se presentan					
20	En la empresa se afrontan y se superan los obstáculos					
21	Me siento orgulloso de los servicios que me ofrece la empresa					
22	Me siento comprometido con la empresa					
23	Siento que soy parte de un equipo de trabajo					
24	Siento que el personal está comprometido con el éxito de la empresa					
25	Los supervisores o jefes buscan constantemente la efectividad de los subordinados					
26	Mi supervisor me pide ayuda e ideas para resolver problemas inherentes al trabajo					
27	Mi supervisor me trata como una persona capaz de hacerse cargo del trabajo que realizo					
28	Mi supervisor permite que decida por mí mismo					
29	Mi supervisor me da retroalimentación del trabajo que realizo					
30	Mi supervisor me felicita cuando hago un buen trabajo					
31	La compensación que recibo es justa en proporción con mi trabajo					
32	Los beneficios que me ofrece la empresa son competitivos con relación al mercado					
33	Los beneficios sociales otorgados por la empresa ayudan al mejoramiento de mi calidad de vida					
34	En esta empresa se otorgan recompensas por hacer un buen trabajo					