



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES CAMPUS LA MORITA



EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES DE
TRABAJO EN LA EMPRESA DISBATTERY ARAGUA, S.A.

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de
Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

AUTOR: Lic. Jissler León Ochoa
TUTOR: Lic. (Msc) José Felipe Cabeza

LA MORITA, MAYO 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA DISBATTERY ARAGUA, S.A."

*Presentado por el (la) Jissler C. León O. C.I. 12.343.510 para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **APROBADO**.*

Presidente: Venus Guevara

C.I. 4566488

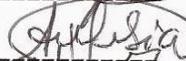
Firma:



Miembro: Annelín Díaz

C.I. 9436371

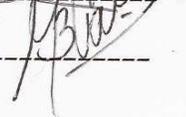
Firma:



Miembro: Mercedes B. Blanco

C.I. 4369061

Firma:



Maracay, 25 de Mayo del 2016

DEDICATORIA

A Dios Padre todo Poderoso, por iluminarme el camino hacia el triunfo en esta etapa de mi vida. Pues, a él debo mi existencia. ¡Gracias Padre! por darme la fortaleza para llegar este momento tan anhelado.

A mi Madre a la Sra. Carmen Ochoa, que fue la guía permanente de mis pasos, pilar de apoyo, de consejos, paciente y dedicada, dadora de amor, que sólo ella a su manera supo darme, logrando en mí, que cada día sintiera una razón más para estar orgullosa de ella.

Al Sr. Félix León, mi Padre, hombre trabajador, que siempre quiso lo mejor para mí. Gracias por apoyarme en esta meta, este triunfo alcanzado es mi regalo para ustedes.

A mi tutor Lic. José Felipe Cabeza, por su colaboración, tolerancia, comprensión y paciencia en la realización de esta tesis, por compartir sus conocimientos y sobre todo por su confianza y apoyo. Mis más sinceros respetos para usted.

Jissller

AGRADECIMIENTO

“Encomienda tus obras a Dios
y tus Proyectos se realizarán”

Gracias a todas aquellas personas que colaboraron y contribuyeron de cualquier manera a la realización del presente Proyecto de Investigación y a mi formación académica y profesional. Entre ellos:

*A mis **hermanos**, por colocar un granito de arena en mi preparación académica, por su solidaridad, cariño y por formar juntos una Familia.*

*A mis **sobrinos** por estar en mi vida, a quienes dedico especialmente mi esfuerzo, como estímulo para lograr alcanzar muchos sueños.*

*A la “**Universidad de Carabobo**”, como crisol de juventudes; por acogerme durante mi estada de estudiante, brindándome la oportunidad de culminar exitosamente esta fase de mi profesión.*

A Todos..... Gracias..... Muchas Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11

CAPÍTULOS

I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	13
Objetivos de la Investigación.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación de la Investigación.....	18

II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	20
Bases Teóricas.....	26
Importancia del Comportamiento Organizacional.....	27
Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	28
Atributos de la Personalidad que Influyen en el Comportamiento Organizacional.....	34
Satisfacción en el Trabajo.....	37
Desarrollo Organizacional.....	38
Liderazgo.....	40
Productividad.....	43
Teoría de Rensis Likert en los Sistemas de Administración	45
Grupos.....	47
Funciones del grupo.....	49
Clasificación de los grupos.....	50
Toma de Decisiones.....	52
Motivación.....	53
Percepción.....	54
Comunicación.....	55

Bases Legales.....	55
III MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de la Investigación.....	63
Enfoque Cuantitativo.....	64
Población.....	65
Muestra.....	66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	67
Validez del Instrumento.....	68
Confiabilidad del instrumento.....	70
Técnicas de Análisis de Datos.....	71
Enfoque Cualitativo.....	71
Técnicas e instrumentos de información.....	72
Informante Clave.....	74
Escenario.....	74
Triangulación.....	75
Categorización.....	75
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	76
V CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	
Conclusiones y Reflexiones.....	116
LISTA DE REFERENCIAS.....	120
ANEXOS.....	124
Anexo A Cuadro de Variable.....	125
Anexo B Instrumento de Recolección de Datos.....	128
Anexo C Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	137

LISTA DE CUADROS

		pp.
CUADRO		
2	Distribución de la población.....	65
3	Castigo.....	77
4	Recompensas.....	78
5	Satisfacción.....	79
6	Percepción.....	80
7	Toma de decisiones percepción.....	81
8	Participación del personal.....	82
9	Percepción en niveles de ausentismo.....	83
10	Rotación de personal.....	84
11	Niveles de rotación de personal.....	85
12	Comunicación.....	86
13	Información.....	87
14	Conflicto.....	88
15	Elementos del conflicto.....	89
16	Confianza.....	90
17	Libertad de acción.....	91
18	Reconocimiento de ideas.....	92
19	Grupos formales.....	93
20	Grupos Informales.....	94
21	Conductas grupales.....	95
22	Toma de decisiones.....	96
23	Conocimiento técnico toma de decisiones.....	97
24	Competitividad.....	98
25	Competitiva en el mercado.....	99
26	Productividad.....	100
27	Funciones de los cargos.....	101
28	Objetivos.....	102
29	Objetivos restablecidos.....	103
30	Actividades.....	104
31	Delegación de funciones.....	105
32	Responsabilidad.....	106
33	Habilidades intelectuales.....	107
34	Habilidades físicas.....	108
35	Autoestima.....	109
36	Autocontrol.....	110
37	Nivel de motivación.....	111
38	Triangulación.....	112

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

GRÁFICO

1	Castigo.....	77
2	Recompensas.....	78
3	Satisfacción.....	79
4	Percepción.....	80
5	Toma de decisiones percepción.....	81
6	Participación del personal.....	82
7	Percepción en niveles de ausentismo.....	83
8	Rotación de personal.....	84
9	Niveles de rotación de personal.....	85
10	Comunicación.....	86
11	Información.....	87
12	Conflicto.....	88
13	Elementos del conflicto.....	89
14	Confianza.....	90
15	Libertad de acción.....	91
16	Reconocimiento de ideas.....	92
17	Grupos formales.....	93
18	Grupos Informales.....	94
19	Conductas grupales.....	95
20	Toma de decisiones.....	96
21	Conocimiento técnico toma de decisiones.....	97
22	Competitividad.....	98
23	Competitiva en el mercado.....	99
24	Productividad.....	100
25	Funciones de los cargos.....	101
26	Objetivos.....	102
27	Objetivos restablecidos.....	103
28	Actividades.....	104
29	Delegación de funciones.....	105
30	Responsabilidad.....	106
31	Habilidades intelectuales.....	107
32	Habilidades físicas.....	108
33	Autoestima.....	109
34	Autocontrol.....	110
35	Nivel de motivación.....	111



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES CAMPUS LA MORITA**

**EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES DE
TRABAJO EN LA EMPRESA DISBATTERY ARAGUA, S.A.**

Autor: Lic. Jissler León

Tutor: Lcdo. (Msc) José Felipe Cabeza

Fecha: Mayo 2016

RESUMEN

El comportamiento organizacional se conoce como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en todo tipo de organización. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas lo que les interesa conseguir. El trabajo aquí presentado está encaminado a hacer un Análisis del comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A. El enfoque metodológico fue mixto, el diseño se presentó como No experimental, tipo de campo y documental, con nivel descriptivo. La población sobre la cual se realizó la investigación está determinada por diez (10) trabajadores que laboran en el Departamento de Administración; igualmente se seleccionó como muestra la totalidad de la población, con muestreo intencional. Para el momento cuantitativo, La técnica utilizada fue la Encuesta y el instrumento el Cuestionario tipo escala de Likert; en el momento cualitativo se utilizó como técnica la entrevista y el instrumento un guión de entrevista estructurado. La autora concluye que se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo.

Descriptor: Comportamiento Organizacional, Relaciones de Trabajo, Cultura Organizacional, Estructura Organizativa.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES CAMPUS LA MORITA



THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND THE WORKING
RELATIONSHIPS AT THE DISBATTERY COMPANY
ARAGUA, A.S.

Author: Lic. Jissller León

Advisor: Lcdo. (Msc) José Felipe Cabeza

Date: May, 2016

SUMMARY

The organizational environment is known by the study and application of the relative's knowledge that people have within the organizations; it's about a human skill to the benefit of people and it's applied as a general way to the people's behavior in every kind of organization, but to make it real it's not enough the amount of people, not even if they all have the same common purpose. What make this real is to have all these people at the same page and make sure they coordinated their ideas and activities. Arrange the team action to the goal of a results, however they have diverse reasons, they will all get their needs satisfied. This presentation is all about to get an analysis of the organizational environment and the working relationships at the Disbattery Company Aragua, A.S the methodology focus was mixed; the design was presented as not experimental, type of land and documental, with a descriptive level. The population of what this investigation was made it is determined by ten (10) workers who are giving their services at the business department; also it was presented the total population as a sample; with an intentional sampling to the quantitative moment. The technique used was the inquest and the instrument was the questionnaire liker scale type; at the qualitative moment was used as a technique the interview and the instrument was a structured interview. The author concludes that its indispensable knowing about the human environment at the organizations and it will be understood only when we analyze as a general way, systematic, multidisciplinary and interdisciplinary where all the organization people relationships should be viewed as a whole one.

Descriptors: Organizational Environment, Working Relationships, Organizational Culture, Organizational Structure.

*EL ÉXITO DE UNA EMPRESA ES SIMPLEMENTE EL
REFLEJO DE LA ACTITUD, GRADO DE MOTIVACION Y
COMPROMISO DE LAS PERSONAS QUE LA FORMAN.*

CAMILO CRUZ.

INTRODUCCION

El Comportamiento Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), motivo por el cual Litwin y Stinger, citado por Palomino (2006) señala que: “Evaluando el Comportamiento Organizacional se mide la forma como es percibida la organización y las características del sistema organizacional” (p.76). En la empresa Disbattery Aragua, S.A., según indagaciones realizadas se perciben una problemática caracterizada por: decisiones unilaterales de la gerencia, pocos casos de trabajo en equipo, fallas comunicacionales, ideas aportadas por los trabajadores a los cuales el patrono no les presta atención. Esta investigación tiene como propósito “Analizar el comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A“, así como pretende conocer causas y efectos que genera la situación actual del ambiente de trabajo, con el fin de proporcionar una explicación precisa que pueda ser utilizada por la gerencia para la toma de decisiones referidas al entorno laboral en la industria avícola del estado Aragua.

Por ello, la importancia de esta información se basa en la comprobación que el Comportamiento Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de los equipos de trabajo, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de Desarrollo Organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano y la proactividad.

Es necesario indicar que el gerente como líder tiene la potestad de rechazar o promover cualquier cambio o transformación dentro de la organización, pero bajo un clima que le permita a los diferentes sectores desarrollar potencial creativo, expresar

sus ideas, y tomar decisiones en un ambiente de cordialidad, de aceptación, comunicación y comprensión empática relativamente libre de amenazas.

Este Trabajo Especial de Grado está estructurado y se realizó en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, Contiene El Problema, Planteamiento del Problema, Justificación de la Investigación, Objetivos de la Investigación.

Capítulo II, Comprende Marco Teórico, Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas.

Capítulo III, Denominado Marco Metodológico, en el mismo se describe el Tipo de investigación, Diseño y Nivel, la Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validación del Instrumentos y Confiabilidad.

Capítulo IV, Enmarcado como los Resultados de la Investigación, con el Análisis e Interpretación de Datos.

Capítulo V, Muestra las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas de toda la investigación.

Por último, se presentan las Referencias y los Anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los anales de la historia de la humanidad, el hombre siempre ha buscado, por múltiples razones, la sociabilidad, la unión con sus semejantes, por lo que con el devenir del tiempo surgieron las diferentes organizaciones de familia, clanes y grupos con objetivos comunes, entre los que se pueden recordar seguridad, alimentación, calor, entre otros. De esas necesidades tuvieron su origen los ejércitos, las poblaciones, los mercaderes y otras instituciones humanas. Así pues, las organizaciones fueron tomando cuerpo, siendo cada vez más complejas y de mayor estructura, corrigiendo los detalles de cada organización y adaptándolas a los diversos avances de la ciencia y de la filosofía.

Hoy en día, el concepto de organización está orientada a observar los procesos como parte de un todo; por tal motivo Chiavenato I. (2000) establece que la organización es “un conjunto de personas con un sistema de relaciones, debidamente jerarquizadas que persiguen metas comunes” (p. 120). Estas metas son producto de la planificación y están trazadas a mediano y largo plazo. Por ello, se hace de vital importancia conocer el comportamiento humano en las organizaciones de una manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria.

En tal sentido, las relaciones persona-organización deben verse como un todo, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes (individuos, grupos y estructura), influyen sobre el destino empresarial y serán directamente proporcionales para el éxito o fracaso de la organización.

En efecto, la organización en sí misma es una entidad cuya existencia obedece a un propósito, compuesta por individuos que trabajan sujetos a una relación de autoridad, utilizada para interrelacionarse entre ellos y efectuar actividades coordinadas, a través de relaciones complejas con el medio ambiente y desarrollando al mismo tiempo un clima interno característico. A este clima, atmosfera o ambiente interno de trabajo, se le denomina Clima Organizacional, y es considerado por Palomino (2001), como: “un factor fundamental en la dinámica organizacional”. (p. 05)

En el mismo orden de ideas, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes; todos estos elementos van conformando lo que se denomina comportamiento organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto; así como con determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, pudiendo ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

De Acuerdo a Robbins, S. (2006), el comportamiento organizacional: “Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización “(p.19). Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas

Así mismo es un campo bien definido de estudio con un acervo común de conocimientos. Aplica el conocimiento obtenido sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento colectivo con el objeto de hacer que las organizaciones funcionen con mayor eficiencia.

Para llegar a estos objetivos que constituyen la continuidad y el quehacer de supervisores, empleados, gerentes, directores y demás personal de cada organización; se requiere de un equipo de personas que tengan ciertas condiciones vocacionales, las cuales van a permitir que el producto final sea de calidad comprobada y de excelencia, las condiciones que debe tener ese personal, constituye las bases fundamentales en las que descansa la empresa, entre las cuales se tienen: responsabilidad, profesionalismo, ética, noción de pertinencia, dedicación, moral, entusiasmo, liderazgo, dominio y manejo de grupos, entre otras. Todo lo cual, es la esencia de esta propuesta organizacional para incrementar y mejorar la calidad del producto final de cada empresa.

Todo lo antes dicho afecta de alguna manera tanto las estructuras organizacionales de la empresa como a los empleados que trabajan en la misma, es por ello, que surge la preocupación que se mantiene específicamente en Disbattery Aragua, S.A. empresa constituida en el año 2011, ubicada en El Limón, Estado Aragua; dedicada principalmente a la distribución de lubricantes, refrigerantes y baterías para vehículos.

Desde el inicio de sus actividades, la empresa no ha mantenido una organización económica estable, lo cual causa incertidumbre en el personal y deriva en una situación de provisionalidad, que se traduce en fallas continuas que lleva a realizar la presente investigación; pues se trata de un comportamiento organizacional poco adecuado, para el cumplimiento de los objetivos y metas que tiene la organización.

Dentro de la misión de la empresa, está proveer un servicio de excelencia en la distribución de sus productos al mercado automotriz, contando para ello con mercancía de la más alta calidad y con un personal calificado y profesional. Por esta razón, Disbattery Aragua, S.A. requiere mantener el nivel competitivo que ha alcanzado hasta ahora en relación a sus competidores empresariales. En este sentido se origina la presente investigación; pues en la organización se han observado que las condiciones para que se cumplan los objetivos corporativos no están dadas; lo que se traduce en un elemento que en el mercado de trabajo puede presentar algunos inconvenientes de formalidades no cónsonas con los objetivos comerciales.

Actualmente la empresa Disbattery Aragua, S.A., presenta la siguiente problemática en cuanto al comportamiento organizacional: siendo precaria los métodos para la selección del personal, ya que no se cuenta con un perfil de cargos previamente establecidos, así tampoco no se generan actividades para el adiestramiento permanente del personal; lo que pone en riesgo la promoción de una cultura organizacional que permita que el personal sentirse identificado con la empresa, esto a su vez disminuye en los trabajadores la motivación al logro de sus potencialidades para alcanzar los objetivos propuestos, en este recorrido epistémico sobre las causas generadoras de la investigación el proceso de observación evidencio que , no existe una supervisión tanto técnica y administrativa al personal, se observan pocos casos de trabajo en equipo, fallas comunicacionales y en definitiva una serie de condiciones motivacionales que llevan a los empleados a sentir escasa responsabilidad, acentuada por el empeño en mantener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas que conforman el entorno laboral, determinándose de esta manera, la forma como el personal desarrolla las actividades dentro de la organización.

Lo antes expuesto, manifiesta un deterioro del comportamiento laboral en dicha empresa, lo que trae como consecuencia niveles de ausentismo en los trabajadores,

tasas de rotación de personal y renunciaciones, lentitud, desgano y la indiferencia ante la labor que realizan todo el personal. Por ello, la investigadora revisó los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa, con el fin de determinar el porqué los empleados que laboran en los distintos departamentos presentan: ineficacia, acumulación de trabajo, duplicidad de funciones, obstaculización del flujo de documentos, dificultad en la definición de las partes gerenciales y en el liderazgo, retardos y bajo rendimiento. Condiciones estas que generan un descontento generalizado, lo cual lógicamente, repercute en el ambiente laboral y en el desempeño de cada uno de los cargos, conformándose de esta manera, un clima de trabajo carente de armonía, lleno de tensiones, que limitan, entorpecen y merman, el buen desarrollo de las actividades dentro de la organización y afectan su competitividad en el mercado.

Todo ello genera inconvenientes en los procesos internos de las relaciones de trabajo de la empresa y repercuten directamente en los clientes y por ello es recomendable analizar el comportamiento organizacional de manera que todos dentro y fuera de la organización, entiendan que debe haber un cambio de actitud y de propósito, liderado por los jefes a través de una conducta ejemplar y que se debe traducir palpablemente en valores positivos. Pero a la vez es recomendable avanzar lentamente por el camino de la mejora continua, dando oportunidad a toda la organización a que adquiera confianza. Ante esta realidad se cree necesario proponer estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional, atendiendo tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional, en donde el conocimiento de cómo actúan el personal sistemáticamente, permita entender y mejorar el comportamiento de la organización.

A fin de orientar la investigación se plantean la siguiente interrogante:

¿Cómo se encuentra el comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del comportamiento organizacional en la empresa Disbattery Aragua, S.A.
- Describir los elementos de las relaciones de trabajo en el comportamiento organizacional de la empresa Disbattery Aragua, S.A.
- Interpretar la postura gerencial en relación al comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A.

Justificación de la Investigación

Asimismo, el hecho de identificar las percepciones que actualmente poseen los trabajadores, con relación a las diferentes características relevantes del entorno laboral en la que se encuentran inmersos, beneficiaría a la empresa objeto del presente estudio, porque brindaría un apoyo que puede significar para la gestión administrativa, una información relevante, ante la planificación estratégica de intervención en el ambiente laboral.

Esta investigación tiene como propósito proponer estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional en Disbattery Aragua, S.A., así como pretende analizar las causas y efectos que generan la situación actual del ambiente de

trabajo, con el fin de proporcionar una explicación precisa de la situación que pueda ser utilizada por la gerencia para la toma de decisiones.

Por tal motivo, la presente investigación es importante ya que permitirá que se establezca una base de sustento para mejorar las deficiencias del clima organizacional de la organización, así mismo busca contribuir a encontrar el entorno, que pueda perjudicar el buen desenvolvimiento y el control de sus objetivos. Es importante acotar que del éxito que alcance la implementación de esta propuesta, dependerá en gran parte de la productividad y eficiencia que tenga la empresa en un futuro inmediato. Todo esto acompañado de los recursos técnicos y prácticos que cooperen con la comprensión de lo que se quiere lograr, para competir con éxito en el mercado.

Además, se considera de suma importancia la realización de la presente investigación, puesto que la intención de la investigadora es contribuir a cambios o mejoras tanto en el desarrollo personal de los empleados, como en el progreso y productividad de la organización, en virtud que se pretende lograr una mejoría notable en el clima organizacional, basado en un ambiente de mayor comunicación y mejor interacción, lo cual daría origen a la conformación de equipos de trabajo unidos hacia las metas organizacionales, para darle la importancia a las persona de establecer; las diferencias y barreras interpersonales, provocaría que se desvanecerían, dando paso así al compromiso de trabajo basado en la confianza mutua entre los empleados.

De igual manera la investigación posee gran relevancia, ya que existe un beneficio concreto para la organización como para los empleados de la misma; tal como: logro, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación que regule las relaciones del personal y ayuda a mejorar la productividad, en la gestión que elabora cada uno de ellos y aumentaría la competitividad de la empresa en un mercado muy complicado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema; de éste dependerá el resultado del trabajo. Al respecto Roosevelt (2000), define que el marco teórico o conceptual de un estudio “comprende un conjunto de citas textuales extraídas de textos y leyes especializadas en el tema, bajo el cual se labora la investigación, las cuales son analizadas e interpretadas para su asociación con la misma” (p. 12). Considerando lo expresado anteriormente se puede decir que el Marco Teórico tiene como fin, situar el problema analizado dentro de un conjunto de conocimientos que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se deberán usar.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son todas aquellas investigaciones y trabajos especiales que han sido elaborados previamente y están relacionados directamente con la temática en estudio; es decir, son relevantes y son pertinentes. Según Tamayo y Tamayo (2000), el antecedente de la investigación “es todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” (p. 46).

Con respecto a los antecedentes de la presente investigación, se hizo necesario analizar una variedad de trabajos de grado y otras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, en este sentido se pueden mencionar:

Se inicia con el estudio de Pérez, Y. (2012), quien realizó un trabajo titulado: **“Estrategia Gerencial para mejorar el comportamiento Organizacional en los ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en el municipio Maracaibo”**. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración del Sector Salud. Mención: Administración de Hospitales. Universidad del Zulia. La presente investigación tiene como propósito, establecer una estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en los Ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S.) en el municipio Maracaibo del estado Zulia. El trabajo se sustentará en los postulados de Davis-Newstrom (2003- 2007), Brunett (2009). La metodología a utilizar es de tipo descriptiva, de diseño no experimental de corte transeccional, de campo. La población a estudiar está conformada por 994 sujetos pertenecientes la nomina fija de los ambulatorios de I.V.S.S la cual será seleccionada a través de una muestra aleatoria simple. Como instrumento de recolección se aplicará un cuestionario de 33 items, con alternativas múltiples de respuesta, con escala tipo Likert cuya validación se empleará el juicio de tres (3) expertos. Para la confiabilidad se aplicará una prueba piloto, coeficiente alfa Cronbach, el cual será aplicado y cuyos resultados serán procesados por estadística descriptiva.

Es de tener presente que a través de la mencionada investigación se hace evidente la importancia, que tiene el comportamiento organizacional en la productividad de una organización, por lo que es fundamental evaluar todos los factores o indicadores que inciden en el mismo y así asegurarse que estos no estén influyendo de manera negativa en la organización.

Es necesario acotar que el ambiente laboral abarca desde condiciones físicas hasta condiciones psico-sociales, por lo que hay que tener en cuenta que el tiempo que el capital humano comparte en un mismo lugar. Este tiempo representa la mayor

parte del día, en que interactúan un número considerable de personas con ideas y valores distintos, entre otros; además desde el punto de vista gerencial, hay que saber conllevar y considerar las ideas que puedan ser aportadas por el capital humano.

Por su parte Vera, S. (2009) en su investigación para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, denominado **“Diagnóstico Organizacional (Clima) de una dependencia de la Dirección Superior de la Universidad de Carabobo”**, desarrolló su investigación con la finalidad de diagnosticar los factores que inciden en el ambiente laboral de la Institución. Asimismo, se establecieron como objetivos específicos: (a) describir las características del clima organizacional de la Fundación, (b) determinar que factores influyen en el actual ambiente laboral y/o clima organizacional de la Institución y (c) proponer alternativas y/o acciones para mejorar el clima organizacional.

Para desarrollar el trabajo, el autor se basó en diversas teorías escritas sobre la materia, se aplicó una metodología de investigación de campo, con una amplitud microsocia, de tipo descriptiva-explicativa, utilizando fuentes primarias y secundarias. Las técnicas de recopilación de datos usadas fueron por una parte el cuestionario, aplicado a una población comprendida por ochenta y seis (86) trabajadores y por otra se recopiló información mediante informes, casos similares y entrevistas al personal clave de la institución. Obteniendo como resultado los factores que influyen en el actual clima, los cuales son: (a) la falta de motivación personal, (b) una capacitación y adiestramiento no ajustado a las funciones y/o necesidades del trabajador y (c) condiciones del espacio incómodas, llevando a realizar propuestas y/o acciones para mejorarlo. Cabe considerar que, en una organización, el factor humano es imprescindible, ellos son quienes dan vida y permanencia a la misma, al no ser motivados pueden a lo largo del tiempo, tener perspectivas negativas sobre la

empresa, disminuyendo el desempeño y la productividad afectando a la institución como tal.

En consecuencia se recomienda: (a) realizar un diagnóstico del ambiente organizacional a fin determinar los factores negativos influyentes y de esta forma encontrar la manera de mejorar la situación existente, (b) se aconseja poner en práctica alternativas de mejoras para lograr el objetivo de crear un ambiente óptimo que permita el buen desempeño de sus trabajadores y (c) también considerar la posibilidad de poner en práctica las alternativas y/o acciones en cuanto a compensaciones salariales, capacitación y adiestramiento, condiciones y medio ambiente de trabajo.

De allí que el trabajo citado se considera un antecedente importante para esta investigación, ya que brinda información de los factores que influyen en el comportamiento de los empleados como: la filosofía y metas, estilo de liderazgo, ambiente físico, la índole de las organizaciones formales o informales y la influencia del ambiente social. Estos elementos se combinan en un sistema, el cual va a interactuar, con las actitudes personales y factores situacionales, influyendo en la motivación de los trabajadores. Dependiendo de la percepción que tengan estos miembros sobre los mencionados elementos, se va a formar lo que se llama clima organizacional. Toda esa información sirve como base para lograr los objetivos planteados en la investigación.

Asimismo, Vivas, L. (2008) en su trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, denominado **“Cultura Organizacional y Calidad de Vida en la Base Naval Contralmirante Agustín Armario”**. Este trabajo tuvo como objetivos específicos: (a) diagnosticar la cultura organizacional de la Base Naval, (b) verificar

el nivel de calidad de vida de los trabajadores de la base y (c) establecer las relaciones entre cultura organizacional y calidad de vida de los trabajadores de la base naval.

La población manejada fue de ochocientos noventa y dos (892) trabajadores de los distintos estratos. Para este estudio se tomó una muestra al azar simple de doscientos cincuenta y seis (256) trabajadores de todos los estratos que conforma la población de trabajadores de la base naval. De acuerdo con el problema se desarrolló una investigación básica de campo, descriptiva y transversal, orientada hacia el enfoque cualitativo. La técnica utilizada para la recolección de información fue la encuesta y el instrumento, un cuestionario de cincuenta preguntas con cinco alternativas para responder. Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizaron técnicas de estadística descriptiva y de variabilidad.

Del análisis efectuado a los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, se concluyó que: la misión, visión, lineamientos, objetivos y metas están claramente definidas por el Ministerio de la Defensa como política de Estado contenidos en la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional; los programas vitales que se llevan a cabo en la Base para ejercer todas las funciones como los comandos, y coordinación del mantenimiento de la infraestructura de la plantas y centros.

Por otro lado, el logro de los objetivos organizacionales se vio obstaculizado por los diferentes niveles burocráticos, por cuanto se dificulta la fluidez de la comunicación y por supuesto, esto retarda la respuesta rápida y oportuna en la solución de problemas. Debido al entramado de la organización, a pesar de que la información se produce en cada departamento, a veces no llega a tiempo ni adonde tiene que llegar, dificultando y retrasando la toma de decisiones.

De allí que este antecedente, adquiera relevancia y concuerde con la presente investigación, porque en ella se enumeran cada una de los elementos que serán base

para establecer una cultura organizacional, donde se reflejen las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar el comportamiento en la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Además, se hace mención a Guerra, C. (2008) en su trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, titulado “**El Clima Organizacional de una Empresa Editora y su Relación con los Trabajadores de la Universidad de Carabobo**”. Los objetivos específicos planteados fueron: (a) describir las características del clima organizacional percibido por los trabajadores, (b) determinar el nivel de satisfacción laboral sentida por los trabajadores y (c) relacionar las características del clima organizacional percibido por los empleados y observar el nivel de satisfacción. Los cambios en el ámbito administrativo, estructural, tecnológico y del ambiente de trabajo que han experimentado las organizaciones, evidencian la necesidad de diagnosticar los factores que determinan el clima organizacional y su posible relación con la satisfacción de los trabajadores.

La investigación se ajustó a un estudio descriptivo correlacional, basado en una investigación de campo. La población estuvo compuesta por trescientos cuatro (304) empleados, de la cual se tomó una muestra de setenta y cinco (75) empleados, que resultó de la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas. Para recolectar información se utilizaron dos cuestionarios con preguntas y formas de respuesta en escala tipo Likert.

Una vez obtenidos los resultados fueron organizados, categorizados y graficados en función de las dimensiones establecidas para el estudio. El clima organizacional fue percibido como favorable por los miembros de la organización y la satisfacción sentida como bastante alta. Se estableció la correlación entre las variables en estudio para medir el grado de asociación entre ellas, resultando una correlación moderada, lo que permitió concluir que además del clima organizacional existen otros factores intervinientes en el grado de satisfacción sentida por ellos. De esta manera se recomendó mantener: (a) el estilo gerencial adoptado por la gerencia a fin de reforzar la relación entre el líder y los empleados, (b) mejorar la comunicación a niveles personales y (c) diseñar un sistema de administración de personal que reconozca las diferencias individuales para obtener mayores beneficios en la empresa.

La investigación se relaciona con el presente estudio, en el sentido que va a contribuir a mejorar el ambiente de trabajo de la empresa, a través de estrategias encaminadas hacia el desarrollo potencial de cada uno de los individuos. Eso implica una estadía saludable, que ofrece a las personas las mejores condiciones laborales posibles. Es necesario considerar a cada trabajador de manera integral, que llega a la organización en cuerpo y alma, con historia y anhelos. Sólo con esta perspectiva podrá la organización ser digna de las personas que se laboren en ella.

Bases Teóricas

Para fundamentar adecuadamente una investigación se requiere de una serie de informaciones, que pueden ser extraídas de diferentes fuentes bibliográficas; las cuales están compuestas por libros, revistas, investigaciones previas, es decir, que el Marco Teórico se trata de teorías o modelos que respaldan el estudio, ayudan a procesar y a organizar el problema; de tal forma que puede ser manejado y convertido en acciones concretas.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), plantean que las bases teóricas: “consisten en sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores llaman elaborar el marco teórico, ello implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio” (p. 22). En concordancia con los objetivos de la investigación se mencionan las siguientes bases teóricas.

Importancia del Comportamiento Organizacional

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento. Las instituciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; no obstante las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Igualmente brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el

comportamiento de individuos en la organización. También facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que se intercalan dos personas (dos compañeros de trabajo o un superior y un subordinado). El comportamiento organizacional es valioso para examinar las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Además permite ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa, mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, servirá de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano, así como ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

Objetivos del Comportamiento Organizacional

Los cuatro objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Un segundo objetivo es entender porque las personas se comportan como lo hacen, los administradores se frustrarían mucho si solo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes; por ende los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad

de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimientos, por lo que les interesa de manera vital crear efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. Aunque ello es posible, también resulta improbable, ya que las acciones de los administradores están sujetas hoy a revisiones profundas. Los administradores tienen que recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficios de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

Una vez definido el comportamiento organizacional, se debe conocer que para su estudio se hace necesario crear un modelo que atienda a tres niveles de análisis: nivel individual, nivel de grupo y nivel de sistemas de organización, en donde el conocimiento de cómo actúan sistemáticamente será lo que nos permitirá entender el comportamiento de la organización. Los tres niveles son análogos a la construcción

por bloques y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente, tendremos los individuos con sus características propias, luego con ello formaremos el concepto de grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde uniremos los niveles anteriores como un sistema único.

En el mismo orden de ideas del concepto del comportamiento organizacional se debe conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. Las primeras pueden definirse como el factor clave que se quieren explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización, mientras que las segundas serán las mayores determinantes de las primeras. (Davis, K. Y Newstrom, J. 2002, p 582). Entre las variables dependientes tenemos:

1.- Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

2.- Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

3.- Rotación: es el retiro permanente voluntario e involuntario del personal que labora en una empresa, esta puede ser positiva cuando el individuo no era satisfactorio pero pudiese ser negativo cuando el personal con conocimientos y experiencia se va de la empresa.

4.- Satisfacción en el Trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

1.- Variables del Nivel Individual: son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.

El recurso humano es considerado como el elemento básico más importante de la organización. El individuo es un ser muy complejo, cuyas necesidades, ambiciones y motivos ameritan un análisis minucioso; por tal razón se definirán cada una de las variables individuales que influyen en el comportamiento del mismo dentro de la organización:

Características Biográficas: existen muchas diferencias individuales consideradas como estables porque no pueden ser cambiadas o modificadas a gusto. Según Robbins (1999), dentro de esta categoría se ubican las características siguientes:

Género: la definición de género, es la “diferencia física y de conducta que se distingue a los organismos individuales, según las funciones que realizan en los procesos de reproducción”. Muchos han sido los debates, mitos y opiniones sin sustento sobre las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres. Actualmente no hay ninguna diferencia consistente entre estos dos, ambos poseen

iguales proporciones: habilidades analíticas, capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio, sociabilidad, por nombrar algunos. Es necesario crear cambios significativos en la mentalidad de los directivos, para poder seleccionar a la persona idónea para el puesto requerido sin discriminar a los candidatos por su género.

Edad: con respecto a esto, las consideraciones han sido negativas durante muchos años. La relación entre la edad y el desempeño en el puesto ha sido ampliamente estudiada. La principal creencia que hay con relación a esto es que el desempeño en el puesto disminuye a medida que un trabajador envejece, es menos probable que renuncie ya que es difícil encontrar nuevamente empleo y los beneficios que recibe por prestaciones de pensión, vacaciones y salarios por hora se incrementan debido a la antigüedad. (p. 51)

Estado Civil: La familia basada en matrimonio confiere a sus componentes un estatus familiar que difiere según la posición que cada uno ocupa dentro de la misma (madre, padre, hijos) y que pueden originar limitaciones o beneficios en la capacidad de obrar, derechos, deberes y cargas.

Existen estudios que demuestran que los empleados casados faltan menos al trabajo que los solteros, conservan por más tiempo sus puestos y muestran más satisfacción, pero no queda claro la cuestión de la causalidad, porque las investigaciones no se han enfocado lo suficiente sobre otros estados civiles.

Antigüedad en el Puesto: esta característica biográfica ha sido objeto de grandes mitos y especulaciones en cuanto a su impacto en el desempeño en el trabajo. Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad - productividad y se ha llegado a concluir que no hay razón para creer que las personas que han estado en un

puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad, siempre y cuando laboren bajo iguales condiciones.

Los estudios muestran consistentemente que la antigüedad está relacionada en forma negativa con el ausentismo. En términos de frecuencia de las faltas como el total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por si sola. En lo que respecta a la rotación, la antigüedad se relaciona de forma negativa, de acuerdo con la investigación que sugiere que el comportamiento pasado es el mejor predictor de la conducta futura, la evidencia indica que la antigüedad es el puesto anterior de un empleado permite predecir con cierta exactitud su rotación futura. (p. 53).

En cuanto a la satisfacción está relacionada de manera positiva con la antigüedad, lo cual significa que las personas que tienen más tiempo laborando en una misma empresa se sientan más complacidas con los resultados de sus esfuerzos. (Robbins, 2009)

Habilidades: Las personas se diferencian de sus semejantes por ciertos elementos, muchos de los cuales ya han sido mencionados anteriormente.

La habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. Es una evaluación actualizada de la que uno puede hacer, las habilidades globales de una persona en esencia están compuestas de dos conjuntos de destrezas: Las intelectuales y las físicas. (Robbins, 1999 p. 119).

Las Habilidades Intelectuales: Son aquellas que se requieren para desarrollar actividades mentales, entre las que se pueden mencionar la aptitud numérica, la

comprensión verbal, la velocidad de percepción, el razonamiento inductivo, deductivo, la memoria, entre otros. (Robbins, 1999 p. 120).

Las Habilidades Físicas: Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares. La energía, la destreza manual, fuerza en los extremos superiores e inferiores, son algunas de las habilidades de este tipo.

Resulta relevante para la gerencia poder determinar las capacidades de un empleado o candidato para que se adecue a las necesidades del puesto. Las habilidades mentales tienen mayor peso en los niveles superiores de la organización, mientras que la física cobra mayor importancia en los puestos donde se realizan tareas calificadas y estandarizadas en la parte inferior de las organizaciones.

Atributos de la Personalidad que Influyen en el Comportamiento Organizacional

Existen diversas cualidades de la personalidad que son poderosos predictores del comportamiento en las organizaciones, de las cuales se mencionan las siguientes:

Autoestima: La gente difiere en el grado en el que se gusta o no a sí misma a este rasgo se le llama autoestima. La investigación de la autoestima (AE) ofrece algunos puntos de vista interesantes respecto del comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está relacionada directamente con las expectativas de éxito. Las personas con una autoestima alta creen que tienen más de la habilidad que se necesitan para tener éxito en el trabajo, a su vez tienden a enfrentar más riesgo en la selección de puestos, y es más probable que elijan puestos no convencionales a que lo hagan personas con baja autoestima.

Auto control: Una característica de la personalidad a la que recientemente se la ha dado mayor atención se llama autocontrol. Esta se refiere a la habilidad de un individuo para ajustar su comportamiento.

Comunicación: El éxito o fracaso de una empresa puede depender en gran medida de su sistema de comunicación. Por lo tanto, la cualidad fundamental de todo gerente es la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueden transmitir como deben ser hechas las cosas, qué tipo de tareas y funciones han sido asignadas y a la vez es la forma de poder recibir información que puedan orientar, en la toma de decisiones, liderizar, solucionar conflictos por nombrar sólo algunos.

Robbins (1999) la define como “El proceso por el cual se unifica la actividad organizada, es un proceso esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos los elementos en función de los objetivos de la organización”. La comunicación realiza cuatro (4) funciones dentro de la organización y en los grupos: (p. 208).

Sirve para controlar: la comunicación inspecciona el comportamiento de los miembros de varias formas. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. Por ejemplo, cuando se requiere que estos comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con el trabajo, que obedezcan las políticas, normas y reglas y cuando deben ajustarse a los requerimientos del puesto.

Fomenta la motivación: esto se pone de manifiesto cuando los gerentes explican a sus empleados lo que deben hacer, cuando los felicitan por sus logros, les aconsejan como mejorar su desempeño. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del

comportamiento deseado, todo esto estimula la motivación y requiere de la comunicación.

Permite la Expresión Emocional: la comunicación entre los miembros de grupos informales de la organización sirve como mecanismo para externalizar sus sentimientos y las satisfacciones de sus necesidades sociales. (p. 209)

Proporciona Información: esto facilita la toma de decisiones porque proporcionando información se pueden comparar datos para evaluar e identificar diversas opciones. (Robbins, 1999, p.378).

El proceso de comunicación es uno de los más importantes en una organización ya que el intercambio de información es lo que proporciona a los dirigentes el poder para manejar la empresa a través del conocimiento de las expectativas, objetivos y problemas del personal. Es por ello que se hace necesario que directivos garanticen un ambiente laboral con condiciones óptimas para que se de este proceso sin contratiempo.

Dirección de la Comunicación. Dentro de una organización del flujo de la conversación se da en tres direcciones fundamentales: descendente, ascendente y lateral.

Gibson y Donnelly (2001), explica estas direcciones de la siguiente manera:

Descendente: es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización en un nivel inferior descendente.

Ascendente: se da cuando la comunicación fluye hacia un nivel superior en la organización o grupo.

Lateral: es la que ocurre entre los miembros de un mismo grupo y/nivel jerárquico dentro de la organización. (p.299).

Las técnicas y conceptos del proceso de comunicación son claros y sencillos pero se vuelven complejos al llevarlos a la práctica. La mayor parte de los conflictos podrían evitarse si existiera una buena comunicación entre las partes que integran una organización.

Conflicto: las organizaciones son sistemas conformados por individuos con diferentes ideas, opiniones, creencias, personalidades y puntos de vista, por lo que es factible que se presenten oposiciones al relacionarse y trabajar en equipo. Según Kreithner y Kinicki, (2003), un conflicto “es todo tipo de oposición o de interacción antagónica. Se basa en la falta de poder, de recursos, o de posición social y en sistema de valores diferentes”. (p.305).

Tipos de Conflictos

Funcionales: Son los que prestan apoyo a los objetivos de la organización y mejora su rendimiento. Se les puede considerar como constructivos, pues benefician la obtención de las metas de la empresa.

Disfuncionales: Estos ponen trabas al rendimiento de la organización, completamente destructivos, indeseables y resulta necesaria su erradicación total para la armonía de la empresa. (p. 306).

Los gestores de personal deben lograr que los participantes en un conflicto defiendan o critiquen ideas basadas en hechos pertinentes más que en preferencias personales o intereses políticos.

Satisfacción en el Trabajo

Según Gilmer (1976), citado por Dessler (2008) el nivel ocupacional también parece estar relacionado con la satisfacción en el trabajo ya que conforme mayor es el nivel del puesto en términos de jerarquía organizacional mayor es la satisfacción desarrollada. Como podrá esperarse, generalmente están mejor pagados tienen mejores condiciones de trabajo y ocupar posiciones donde hacen un mayor uso de sus habilidades. (p. 210). Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo, esta concepción de la satisfacción en el trabajo será una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Según Robbins S, (2006) “La compatibilidad con el trabajo y la disposición genética del individuo (algunas personas son casi inherentemente optimistas y positivas en todo, incluyendo en su trabajo). La satisfacción en el trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el desempeño del empleado”. (p. 154).

La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo, los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional ya que en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Beckhard, R. (2007), señala que: “El desarrollo organizacional: es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización enfocado hacia el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo y dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad”. (p 123). Por lo tanto, el desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.

El mismo autor lo define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". Se entiende entonces, que la organización aprende como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El desarrollo Organizacional se propone para que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

Liderazgo

Durante los últimos 70 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo en los gerentes. Hoy en día, las publicaciones están repletas tanto de teorías como de definiciones y con todo aún se desconocen muchos aspectos relacionados con este tema. Según Robbins (1999), “El liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”. (p.244).

Este factor juega un papel primordial en las actividades gerenciales. De la habilidad para dirigir estará el éxito de la gestión del gerente o director, Koontz y Weihrich (1999) definen liderazgo como “arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen y entusiastamente para lograr las actividades del grupo (p. 490). Esto implica la actitud que debe practicar todo gerente para aplicar principios democráticos en su gestión rectora que le permitirá dirigir y crear en su personal un ambiente propicio para trabajar y desarrollar actividades eficientes.

Es importante determinar que cuando se estudia, al clima organizacional, el cual es uno de los propósitos de la presente investigación, es conveniente investigar sobre el comportamiento del gerente, desde el punto de vista del liderazgo, de manera que la información obtenida pueda aportar datos útiles respecto a los criterios o características que definan un líder en función de garantizar el logro de los objetivos y metas de las organizaciones. Un líder, tal como lo concibe Munch (1998) citado en Hernández (2008) es aquel en el que los:

...subordinados reconocen en él la autoridad que emana de su puesto, así como la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y

cualidades, de manera tal que genera un clima de confianza y respeto que permita a la vez, orientar al personal bajo su cargo hacia el logro de las metas de la organización. (p. 120).

Del referido planteamiento, se deduce que el líder deberá crear aptitudes y equipos de trabajo, enseñando, escuchando y facilitando la tarea de todo el personal bajo su responsabilidad. Asimismo, debería seleccionar a las gentes más capacitadas para el trabajo y para la cultura de la organización, dirigiéndola hacia su mejor esfuerzo. En consecuencia, los actos de liderazgo son aquellos que orientan al grupo a la consecución de sus objetivos y satisfacción de necesidades. De ahí que el liderazgo se considere como una acción que conlleva a minimizar la incertidumbre del grupo, por medio de la elección, es decir, es una toma de decisiones frente a los obstáculos internos o externos.

De la misma manera, es importante vincular el liderazgo como una forma especial de poder que involucra la actitud basada en las cualidades personales de líder, para escoger el mejor cargo de acción e influir sobre los subalternos, en búsqueda de la efectividad de la organización. Sobre este aspecto, opina Schein (1992) que “la organización no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo a todo nivel alcance un estándar mínimo de efectividad” (p. 100). Por tanto, el liderazgo puede tener una repercusión significativa, ya que su ejercicio sería determinante en todos los procesos de la organización, en el comportamiento personal, así como la planificación y el control de las tareas.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores se hace necesario hacer referencia a los estilos gerenciales, los cuales constituyen una importante herramienta para mantener un Clima Organizacional armónico que genere en los trabajadores un alto nivel de satisfacción laboral. En este sentido Werther y Davis (1998) consideran el estilo de liderazgo como un “conjunto total de acciones de

liderazgo como lo es percibido los empleados, estas varían según a motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia las tareas o las personas” (p. 124). Por otra parte Berry (1999), en lo referente a los estilos e liderazgo, opina que dichos aspectos se valoran como la “capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencias sobre otras personas para lograr objetivos propuestos, bien sea a beneficio de la organización o personales (p. 205).

Ambos autores coinciden que el estilo de liderazgo es el comportamiento que asumen los líderes y que los lleva a ejercer dominio sobre otros individuos, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado como un medio para intervención y autogestión en las organizaciones. Partiendo de estos criterios se puede decir que el comportamiento gerencial y el liderazgo es de vital importancia en las organizaciones, puesto que la conducta de los gerentes requiere estimular un cierto grado de expresión e interés a través de canales de comunicación, tales como concentración, reuniones de personal, círculos de calidad y similares.

Los estilos de liderazgo son clasificados de acuerdo como los gerentes usan su autoridad. Koontz y Weihrich (1999) los define de la siguiente manera:

- a.- Líderes Autocráticos: éstos se centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones, induciendo a que sean obedecidas, no proporcionan información, es decir, el proceso de comunicación no se da entre él y la persona influenciada, se limita a dar estrictas órdenes al grupo de medidas inmediatas a tomar.
- b.- Líder Democrático: es un líder participativo, toma decisiones colectivas, dar órdenes después de consultar al grupo, nunca pide acción sin antes dar explicación de los planes en los cuales se trabaja.
- c.- Líder Laissez-Faire: se abstiene de guiar al grupo en sus propias inclinaciones y no participa, representa una ausencia de liderazgo. (p. 148)

El uso de cualquier estilo dependerá de la situación. Un gerente puede ser en un extremo autócrata en una emergencia. También puede ser autócratas cuando sólo ellos tienen la respuesta a ciertas preguntas. Un líder puede obtener mucho conocimiento y un mejor compromiso por parte de las personas involucradas consultando con los subordinados.

Un líder debe ser competente en su trabajo, capaz de recompensar a sus subordinados cuando realiza bien las cosas y tiene influencia en la administración superior. Si este carece de competencia, la percepción de sus seguidores respecto a él mermará, y sus relaciones se verán afectadas.

Productividad

Productividad según Garza (2000) “es el empleo eficaz y eficiente de los recursos técnicos, materiales y humanos para producir bienes y servicios de calidad” (p. 193). Es pues la productividad, la medida de cómo recursos específicos son administrados para cumplir a tiempo objetivos establecidos en términos de calidad y cantidad y por ello la forma inteligente de utilizar los recursos.

La productividad está determinada por la forma en que los empleados se preocupan por cumplir con las metas de su puesto, establecidas en función de la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, así como por el aprovechamiento y buen uso de los materiales y recursos para lograrlos.

Enfatizando la opinión de Rodríguez y Ramirez-Buendía (1996) , respecto a que la productividad antes que tecnológico es un tema humano, es necesario recordar que un individuo con necesidades satisfechas en todo orden, con educación, con un medio ambiente familiar y de trabajo adecuado, siempre estará dispuesto a contribuir

al logro a contribuir para el logro de los objetivos planteados, éstos no se logran solo porque la alta jerarquía así lo dicta o porque los reglamentos y políticas así lo establecen, se logran cuando el empleado está plenamente identificado con su que hacer, cuando lo ha entendido y aceptado, pero a su vez, se ha entendido y aceptado su razón en la empresa, como objeto, como ente pensante y sensible, con necesidades insatisfechas, con carencias y limitaciones.

Por su parte Prokopenko (2009), menciona que algunos factores internos de productividad son “las personas, la organización y sus sistemas, los métodos de trabajos y los estilos de dirección”. Menciona que las personas difieren tanto en su capacidad como en su voluntad para trabajar y que buena voluntad de trabajar está afectada por la satisfacción en el empleo. Dice también que la motivación es básica para todo comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos para mejorar la productividad, y que para estimular y mantener la motivación, se debe tener en cuenta la construcción de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, para provocar cambios de actitud en los trabajadores.

Las organizaciones de hoy en día debe aprovechar al máximo sus recursos para lograr ser competitivas en el mundo globalizado actual, los consumidores son cada vez más exigentes y las condiciones de mercados más competitivas, la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas tienden a mejorar, impactado en la utilidad, rentabilidad y estabilidad laboral de la misma.

Por lo tanto, es necesario que las empresas realicen evaluaciones periódicas y que determinen como están funcionando las diversas áreas y la incidencia que tiene sobre el producto o servicio final que se ofrece. La productividad juega un papel importante en este sentido por tratarse de “la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos” Belcher (2001).

Teoría de Rensis Likert en los Sistemas de Administración

Likert critica el énfasis en la eficiencia de la organización basada solamente en términos de productividad y producción física (variable resultado), descuidando las variables intervinientes. Según Likert (1961), los administradores que se limitan únicamente a los resultados de producción producen solamente resultados inmediatos, dejando sin solución una gran cantidad de fragmentos intervinientes, cuya ordenación y corrección exigirán un trabajo de largo plazo, por lo que las presiones de corto plazo ponen en riesgo el horizonte a largo plazo.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración según la interacción de estas variables, identificando dos grandes climas organizacionales (Autoritario y Participativo), de los que se desprenden cuatro estilos gerenciales (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo). Likert considera que la administración es proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones, por lo que nunca es igual en todas las organizaciones. Ésta va a depender de las condiciones internas y externas de la empresa, concluyendo que las organizaciones se pueden clasificar en los cuatro sistemas gerenciales, pero cada organización es diferente a pesar que pudiesen compartir el mismo sistema gerencial.

Likert, para poder facilitar la clasificación de los sistemas de administración los caracterizó en relación a las variables organizacionales de Liderazgo, Fuerzas Motivacionales, Comunicación, Interacción, Capacidad de decisión, Determinación de objetivos y Control las que se explican posteriormente:

1.- Liderazgo: Cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir.

2.- Fuerzas Motivación: La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia un objetivo.

3.- Comunicación: Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo.

4.- Interacción: Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas.

5.- Toma de decisiones: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

6.- Establecimiento de objetivos: Corresponde a los fines que se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo.

7.- Control: Consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

Según Likert (1961) la base que determina las dimensiones que forman un perfil organizacional es la comunicación, ya que es la base del trabajo de un equipo que interactúa y que por ende impulsa el desarrollo de la organización.

Grupos

Es de gran importancia para las Organizaciones que los colaboradores de un grupo puedan pensar y trabajar en unidad en proyectos determinados, sean estos de tipo familiar, laboral, educativo, se cree que mediante la unión de un grupo este puede permitirles actuar en forma unitaria ya que todo grupo está cargado de conocimientos y ejerce una influencia directa e indirecta en sus miembros.

Solomon, citado por Cirigliano-Valverde (2012) “Un grupo incluye a dos o más personas dentro de un entorno en el cual colaboran para alcanzar un fin común. Entre otras actividades un grupo puede orientar y resolver problemas, explotar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados” (p.33). Como conclusión se puede ver que en el campo del Comportamiento Organizacional la creación de grupos de trabajo son muy significativos ya que el individuo es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez.

Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos, que evolucionan a un ritmo rápido y son cada día más complejas. El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

Las Razones más Importantes para que las Personas Formen Grupos

De acuerdo a lo señalado por Solomon, citado por Cirigliano-Valverde (2012) Toda organización ya se define como un grupo, es decir los individuos que se

integran en una organización establecen vínculos impersonales con objetivos y metas, teniendo muy en cuenta estos dos puntos lo que adquieren las personas es:

1.- Seguridad: se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.

Estatus: confiere a los miembros reconocimiento y una posición.

Autoestima: los grupos infunden en las personas sentimientos de valía.

Afiliación: los grupos satisfacen necesidades sociales.

Poder: la acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo.

2.- Consecución de metas: cuando se requiere más de una persona para realizar una tarea, la administración recurre a un grupo formal”.

Se puede decir que los factores que se desarrollan dentro de la formación de grupos es de total importancia para la organización y para cada uno de sus integrantes, ya que estos en el momento que logran identificarse con cada uno de estos factores, su comportamiento cambiará radicalmente ya que se sentirán importantes dentro de la organización, siendo esto vital ya que cada miembro tratará de aportar lo mejor de sí mismo y no buscare destacarse entre sus compañeros porque confían en que estos harán lo mismo. También creemos que estos factores son esenciales para la supervivencia del grupo, caso contrario si no se cuenta con estos estaríamos hablando de un grupo de integrantes que trabajan juntos en la misma tarea,

pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual, es decir no forman un equipo.

Funciones del Grupo

Entre las principales funciones de un grupo el Autor Solomon Asch (2012) hace la siguiente aportación en este tema que es relevante para el análisis del Comportamiento Organizacional.

Según el autor Solomon Asch (2012):

Expresa la gran importancia que tienen los grupos, especialmente los primarios (familia, equipo de trabajo etc.) ya que en ellos es donde se realiza gran parte del trabajo en el mundo, por ello en la definición de grupo nos referimos exclusivamente a elementos importantes y que no pueden ser omitidos, si queremos entender lo que es un grupo” (p. 32).

Pero esto no excluye otros factores y características que nos permiten ampliar la visión de lo que es un grupo de allí que se hace necesario mencionar también algunas de sus propiedades y funciones que cumple el grupo ya sea hacia el interior (con sus miembros) o al exterior (lo que tiene que ver con el grupo)

De acuerdo a Secundino Movilla (2003) existen varias funciones que realiza el grupo tales como:

1.- Integración Personal: el grupo permite que cada uno de sus miembros alcance un grado de confianza alto, situación que no se daría o difícilmente se daría si el sujeto no se encuentra dentro de un grupo. El sujeto dentro de un grupo se siente más fuerte por la influencia de un grupo sobre él.

2.- Potenciación de las relaciones intergrupales: esta función responde al efecto engrandecedor del grupo y se ha concretado a través del tiempo en frases tales como “la unión hace la fuerza”, “contra un grupo no hay quien pueda”

3.- Clarificación de las relaciones interindividuales: Esta función se manifiesta especialmente en los grupos primarios, ya que posibilitan el descubrir la imagen que los otros se hacen de mí y yo de ellos.

4.- Identidad personal: El grupo permite que el sujeto se incorpore y sea el mismo frente a los demás, es decir tiene la posibilidad de rehacer su propia imagen junto a personas con las que puede establecer un nuevo tipo de relaciones.

Las funciones nombradas anteriormente constituyen aspectos fundamentales, el individuo que está relacionado o trabaja en grupos debe tener conocimiento para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece pertenecer a un grupo, como se dijo anteriormente están ligadas a lo que son las razones más importantes por las cuales se crean los grupos, simplemente en estos los integrantes pueden sentirse importantes y por ende alcanzaran sus metas.

Clasificación de Grupos

Los Grupos pueden ser Formales o Informales: Montilla (2003) indica que dentro de las organizaciones se conforman grupos humanos, en los cuales existe una interacción entre los colaboradores y los demás miembros, con una conciencia de relación común. En una organización los grupos más importantes que se forman son los siguientes:

Grupos formales: se refiere a los que definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está determinado y dirigido hacia las metas de la organización, los grupos de mando y de tareas, están dictados por la organización formal.

Grupos de mando: se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto por un gerente (pudiendo ser coordinador, supervisor o inspector y los subordinados que reportan al primero).

Grupos de tareas: constituyen la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato sino que pueden cruzar las relaciones de mando.

Grupos informales: son alianzas que no tienen una estructura formal y tampoco están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

Dentro de los grupos informales tenemos:

Grupos de interés: empleados que forman parte de un mando único o un grupo de tareas y que pueden reunirse para alcanzar un objetivo específico.

Grupo de amigos: personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes. Se puede decir que en la formación de estos grupos antes mencionados, al principio sus miembros se mostrarán desmotivados a comunicarse entre sí; es típico que no estén dispuestos expresar sus opiniones, actitudes o

creencias hasta que alcancen un mínimo nivel de confianza mutua. Podemos ver que cuando se alcanza un nivel ideal de comunicación entre los miembros de un grupo estos comienzan a invertir más tiempo en la consecución de las metas pertinentes al grupo y así comienzan a trabajar como unidad de cooperación en vez de competición. A estas alturas los miembros valoran el hecho de pertenecer a un grupo y comienzan a reglamentarse por las reglas del grupo, toman prioridad las metas del grupo por encima de las individuales.

Finalmente se puede mencionar que para que existan estos grupos es necesario que haya una interacción entre las personas y los demás miembros, con una conciencia de relación común.

Toma de Decisiones

Una de las responsabilidades principales que lleva consigo las posiciones de dirección es la toma de decisiones. La calidad de las 33 decisiones tomadas por un gerente es de gran importancia por dos razones fundamentales y diferentes entre sí. En primer lugar, porque la calidad de las decisiones de un gestor afecta directamente las oportunidades de carrera del mismo, sus compensaciones y su satisfacción en el trabajo. Por otra parte, las decisiones de la dirección contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización. (Robbins, 1999).

Identificar y elegir soluciones que conduzcan a un resultado final esperado o deseado mediante la ayuda de los grupos de trabajo tiene una parte positiva y otra negativa, éstos ofrecen un excelente vehículo para desarrollar muchos de los pasos en el proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de amplitud como de profundidad de insumos (para la reunión de conformación), si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diferentes, las alternativas generadas

deben ser más extensas, y el análisis más crítico. Cuando se acuerda la solución final, hay más gente en una decisión de grupo que la apoye y la implante. Sin embargo, estas ganancias pueden quedar más contrarrestadas por el tiempo que emplean las decisiones en grupos. (Gibson, 2004, p. 19).

Las personas con mucho autocontrol muestran una adaptabilidad variable para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. Son altamente sensibles a las señales externas y pueden comportarse de manera diferente en distintas situaciones. Los individuos con gran autocontrol son capaces de presentar fuertes contradicciones entre su personalidad pública y su forma de ser privadas. Las personas con bajo autocontrol no pueden disfrazarse de esta manera. (Robbins, 1999, p. 101).

Motivación

Según Robbins S, (2006) señala que la motivación: Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. En donde esta necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. (p. 194). Se dice entonces, que una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran satisfarán las necesidades y favorecerán la reducción de tensión.

De tal modo, se tiene que la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Si los administradores saben que mueve a los trabajadores, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales, a lo que hace que estas personas funcionen. Los conocimientos de la motivación se unen a los planes estratégicos como insumos para el proceso del diseño

de relaciones en las organizaciones y de distribución del poder en dichas relaciones de trabajo.

El desarrollo y productividad de las organizaciones depende del personal que las hace funcionar; pero existe un número de variables, que afectan a la cantidad o calidad del rendimiento laboral de una persona: inteligencia, aptitud, coordinación muscular, experiencia anterior práctica en el trabajo y sobre todo la motivación.

Duque (1991) afirma al respecto lo siguiente: “Las personas motivadas son aquellas que con gran entusiasmo y convencimiento propio afrontan la tarea que deben ejecutar ya que con ella logran satisfacer sus necesidades y deseos, tales como: alimentación, vivienda, vestido, esparcimiento”. (p.102).

A su vez, Kreithner y Kinicki, (2003), define la motivación como aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la toma de decisiones voluntarias dirigidas a los objetivos” (p.152).

La motivación en las organizaciones requiere además de una dirección efectiva, capaz de crear y conservar el entusiasmo de todos los empleados hacia el trabajo, por lo tanto, el gerente deberá tener habilidad y capacidad para motivar las personas a su cargo, para influir en ellos, dirigirlos y mantener una fluidez comunicativa, todo esto determina la eficacia del gerente de trabajo.

Percepción

La percepción desempeña un papel importante en el comportamiento del individuo frente a situaciones determinadas, debido a que el significado concedido a la realidad varía de acuerdo a las características personales del perceptor, los atributos

de lo que se percibe y el contexto del ambiente que rodea los objetos o sucesos. Todos vemos las cosas de un modo distinto, los testigos de un accidente de automóvil difieren con frecuencia en sus opiniones respecto a lo sucedido, esto por citar solo un ejemplo. (Robbins, 1996, p. 63).

Las diferencias en la forma en que las personas ven las cosas se atribuyen al concepto de percepción. Cuando más intensa sea la observación que el sujeto hace del ambiente que lo rodea, mayor será su capacidad para recordar y utilizar lo que han captado los sentidos. No hay que olvidar que lo que resulta realmente importante es saber discriminar, de nada sirve tener buena vista o buen oído sino son aprovechados.

Para los efectos del estudio del comportamiento organizacional se enfatiza sobre todo en la percepción social. El estudio acerca de la forma como las personas se perciben entre si se denomina cognición y procesamiento de información social.

Este tipo de percepción es de singular importancia para la gerencia porque es la ventana a través de la cual todos los individuos observan, 27 interpretan y preparan sus respuestas ante los sucesos y las demás personas esto puede afectar áreas tales como el liderazgo, apreciación del rendimiento, contratación, motivación, comunicación, entre otros. (Robbins, 1999, p. 83)

Comunicación

De acuerdo a Román, A. (2007) “la comunicación es el proceso mediante el cual se realiza el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones, sentimientos; en general, de información” (p.29). Entonces, la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos, no solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se

necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto por la importancia de un emisor y de un receptor con un canal de comunicación por donde se envía y se recibe un mensaje o información.

También se puede decir que, la comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal.

Bases Legales

Constituyen las bases fundamentales que proporcionan el marco jurídico necesario para encausar y controlar con carácter legal las acciones que el hombre como ente socioeconómico lleva a cabo dentro de la sociedad con la finalidad de poder realizar operaciones, actividades o cumplir funciones indispensables para cubrir sus exigencias y necesidades. Al respecto Pineda (2003), afirma que “las bases legales de una investigación, constituyen el sustento jurídico del estudio, para lo cual es necesario la revisión de la Constitución, leyes, códigos, ordenanzas y reglamentos” (p. 18).

Por consiguiente la presente investigación se apoyó en varios instrumentos del marco legal venezolano, suministrando de esta manera legalidad al tema y conviniendo que son de gran importancia para el manejo del presente trabajo entre ellos se encuentran los siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Capítulo V. De los Derechos Sociales y de la Familia

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y al deber de trabajar.

El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo.

La Ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la Ley establezca.

Todo patrón o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por lo tanto, el Estado venezolano garantiza que toda persona apta para realizar una actividad productiva lo haga para su beneficio y el de su familia. Al mismo tiempo, la Ley garantiza el cumplimiento de medidas para fomentar el empleo y libertad para seleccionar el medio productivo que cada ciudadano escoja para su subsistencia. De esta manera todo trabajador y trabajadora tiene el derecho y deber de trabajar, siempre y cuando existan capacidades y destrezas para un cargo y un ambiente laboral satisfactorio para ejercer sus funciones y garantizar mayor comodidad en sus actividades.

Artículo 88.

El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y

bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la Ley.

Por consiguiente el Estado garantizará una igualdad de derechos tanto para el hombre como para la mujer, sea cual sea la función que ambos ejerzan, no hay ninguna desigualdad.

Artículo 89.

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá de lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

- 1.- Ninguna Ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
- 2.- Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento del término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la Ley.
- 3.- Cuando hubiere duda acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
- 4.- Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
- 5.- Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones políticas, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
- 6.- Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

De lo antes expuesto, se puede inferir que los trabajadores gozarán de la protección del Estado. Los derechos laborales son irrenunciables, ya que no existirá

ninguna Ley que podrá establecer disposiciones que vaya a alterar la integridad y la intangibilidad y progresividad de los derechos sociales y beneficios laborales de los trabajadores.

Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadoras y Trabajadoras (2012)

Capítulo V. Condiciones Dignas de Trabajo

Artículo 156:

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

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

Artículo 157:

Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones de trabajo en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores o trabajadoras que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley. En ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta Ley.

De los artículos anteriores se deduce, que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo que permita cumplir con las metas planificadas durante un tiempo determinado y con los recursos necesarios para lograrlo, y con ello fomentar la productividad a mayor escala dentro del entorno. Es necesario recalcar que por

distinta función que tenga la organización dentro de un mercado, debe siempre contar con un recurso humano para la realización de sus actividades, independientemente de la tarea que realicen.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 3.

El Estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionadas, a fin de que se cumplan con el objetivo fundamental de esta Ley.

Artículo 4.

Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta Ley:

1. Las Condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas o servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

Artículo 5.

Se entiende por medio ambiente de trabajo a los efectos de esta Ley:

1. Los lugares, locales o sitios cerrados o al aire libre, donde personas, vinculadas por una relación de trabajo presten servicios a empresas, oficinas, explotaciones, establecimientos industriales, agropecuarios y especiales de cualquier naturaleza que sean públicos o privados, con las excepciones que establezca esta Ley..
2. Las circunstancias de orden socio-cultural y de infraestructura física que de forma inmediata rodean la relación hombre-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

3. Los terrenos situados alrededor de la empresa, explotación, establecimientos industriales o agropecuarios y que formen parte de los mismos.

Artículo 6.

...el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todo los elementos de saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.
3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato del trabajador lesionado o enfermo.
5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las comodidades necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y personal.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Al comenzar cualquier estudio es necesario realizar un número de actividades que permitan tomar decisiones en diferentes etapas del mismo. Para Arias, F. (2006) menciona: “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizara el estudio para responder al problema planteado” (p.110).

El desarrollo del marco metodológico es de suma importancia en una investigación, ya que éste contiene diversos aspectos donde se hace ver el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación, estas mismas condiciones rigen en forma clara.

Bajo este criterio, Palella y Martins (2003) define como “una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de los objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible” (p.87).

Por lo tanto, en este capítulo se establecerán los aspectos metodológicos que servirán de apoyo al proyecto a realizar, lo que se presenta a continuación son el tipo y descripción de la metodología, las variables, el instrumento y los procedimientos a seguir para el análisis de los datos.

Diseño y tipo de Investigación

El objeto del diseño de la investigación es proporcionar un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teoría y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo y es definido por Balestrini (2002) como “el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente las técnicas de recogida de datos a utilizar... intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.” (p.131).

Bajo este contexto, Hernández y Otros (2007) señalan que es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.158). Sin embargo, este procedimiento a seguir puede implicar la combinación de varias estrategias o enfoques.

Aunque, a pesar que algunos autores sostenían que era inadmisibles tal combinación, por creer que eran opuestos, desde hace cierto tiempo se viene hablando de los enfoques mixto, que representa la posibilidad de utilizar en una misma investigación, el enfoque cualitativo y el cuantitativo. A lo que Lincoln y Gubba, citado por Hernández y otros (2007), denomino “el cruce de los enfoques”, esta idea parte de la base de que los procesos cuantitativos y cualitativos son “posibles elecciones u opciones” para plantarse problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas.

Al respecto Teddlie, citado por Hernández y Otros (2007), hablan de enfoque mixto y lo definen como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.755). Por lo que se pueden combinar métodos de ambos enfoques.

Para los efectos de esta investigación se asumirá el enfoque mixto, por considerar que suministra mayor amplitud para el desarrollo del mismo. Los cuales se describen a continuación:

Enfoque Cuantitativo

En relación al primer momento o enfoque, se utilizó el cuantitativo, el cual utiliza la base de medición numérica para la recolección de datos, así como el análisis y tratamiento estadístico de los mismos. Dicha investigación estuvo enmarcada en una investigación de campo, con un nivel descriptivo.

Por lo que, la información debe ser recogida directamente de la realidad y según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007), señala que:

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 18)

En este sentido, se obtuvieron los datos directamente de los empleados de la empresa Disbattery Aragua, S.A, los cuales constituyen las fuentes primarias de información.

Con relación al nivel descriptivo del estudio, Ramírez (1993) establece, que los estudios descriptivos son: “aquellos estudios cuyo objetivo es la descripción, con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situación o grupo”. (p. 61)

De allí, que se pretende como uno de los aspectos fundamentales, la descripción de los hechos, una vez procesada la información obtenida. En otras palabras, se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el objetivo sea el de describir lo mejor posible, la relación existente entre las estrategias de comunicación.

Bajo esta perspectiva, cabe destacar que se trató de una investigación no experimental, que de acuerdo a Hernández y Otros (2007) “es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables... Es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (p. 205)

Efectivamente, se obtuvo información real, tal y como ocurren los hechos en el ambiente donde ocurren sin intervenir ni variar nada, por lo tanto no se manipulan las variables.

Población y Muestra

Población

Corresponde un aspecto muy importante del marco metodológico y constituye la delimitación de la población o universo de estudio. De allí que Balestrini, (2007) señala que:

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.(p.137)

Por otra parte, Palella y Martins (2006) dice:

La población de una investigación es un conjunto de unidades de las cuales se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos personas o cosas permanentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible”. (p. 93).

La población para este estudio estuvo conformada por un total de diez (10) personas y en virtud del propósito de la investigación, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas, se hizo uso de las llamadas "unidades de análisis" (Hernández, Fernández y Baptista 2007), ya que se seleccionan individuos que aportan la información de calidad requerida.

**Cuadro 2.
Distribución Poblacional del Estudio**

Estratos	Cantidad
Gerente de Admón. y Finanzas	01
Gerente de Logística	02
Coordinadora de RRHH	01
Analista de RRHH	02
Analista de Cuentas por Pagar	02
Analista de Auditoria	02
Total Población	10

Fuente: León (2015)

Muestra

Según Hernández y Otros (2007), la muestra es “en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

De la misma manera, Hurtado y Toro (2000), señala que “es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población”. (p.154).

En términos estadísticos, la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Se obtiene con la finalidad de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de la población.

Dentro de este marco, el problema que se puede presentar es garantizar que la muestra sea representativa de la población, que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgo posible. Lo cual implica, que contenga todos los elementos en la misma proporción que existen en éste; de tal manera, que sea posible generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra, a todo el universo.

Para este estudio, la muestra será igual a la población según Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69).

De lo antes expuesto, se desprende la necesidad de hacer una selección acertada de la muestra a estudiar y en este caso, la muestra es intencional estando representada por diez (10) vendedores.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Dentro de esta perspectiva, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos se plantean como las formas de obtener, recopilar y almacenar la misma, son las diversas formas que existen de recopilar una información (observación directa, entrevistas a cuestionarios, revisión bibliográficas, entre otros) y los instrumentos son

los materiales utilizados para obtener datos importantes para la investigación.

En esta perspectiva, Bisquerra R (1989) plantea que las técnicas e instrumento de recolección de datos: “Son aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento” (p. 87).

Así mismo, Balestrini (2007) señala que: “son el conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo” (p. 145). Cabe destacar, que dichos instrumentos dependerán de los objetivos planteados y que deben ser seleccionados adecuadamente.

De allí, que para la ejecución de esta investigación, la técnica que se utilizó fue la encuesta, la cual es definida por Visor (2001) como “Un método de investigación encaminado al conocimiento y estudio de cualquier hecho o aspecto social a través del sondeo y la recopilación de datos” (p. 45).

Por otra parte, como instrumentos de recolección de datos se recurrió a un cuestionario con escala de Likert, al respecto Carrasco y Caldero (2000) señalan que: “... consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, característica o variables que son objeto de estudio” (p.50), es decir constituye un listado de preguntas o cuestiones que recoge por escrito la información requerida, la misma será aplicada a los vendedores.

Validez y Confiabilidad

Validez

Es evidente que hay que presentar el instrumento ante los especialistas para

que éstos señalen la validez y confiabilidad de la información que sea recopilada a través de los instrumentos utilizados, los especialistas deben ponderar cada ítem tomando en cuenta tres aspectos que son, congruencia, claridad, tendenciosidad, e igualmente tendrá un espacio donde podrá detallar cualquier observación que deseen exponer.

De acuerdo a esto, Palella y Martins (2007) la define como “la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 177). De lo antes citado por el autor, se puede decir que de la validez del instrumento se podrá saber qué grado de confiabilidad tiene el instrumento aplicado, si se ha hecho de la forma correcta, entre otras.

Para la validez del instrumento la técnica a utilizar se denomina Juicio de Expertos la cual Ruiz, (2002) afirma que consiste en “seleccionar dos (02) o más expertos a los fines de juzgar de manera independiente los ítems del instrumento en tiempo de relevancia o congruencia de los mismos” (p. 76).

En tal sentido, este diseño de validación se entregó a dos expertos, con título de Magíster; en Recursos Humanos y en metodología, previamente seleccionados; éstos revisaron los ítems del cuestionario para establecer su validez en cuanto a redacción y correspondencia. Así como también, en cuanto constructo y criterio.

En ese orden de ideas, Ruiz (2002) señala que la validez de constructo es aquella donde “se relaciona el constructo con otros no medidos, pero de interés” (p.10). Donde se involucra la teoría o constructos referentes a las variables en estudio. El mismo autor señala en relación a la validez de criterio, que “es predecible el desempeño del sujeto, a partir del desempeño en la prueba” (p. 10) donde se debe considerar un criterio externo.

Confiabilidad

Según Hernández y Otros (2003: 236), “la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales resultados”. Adicionalmente exponen que “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad y que pueden oscilar entre 0 (significa nula confiabilidad) y 1 (representa un máximo de confiabilidad), es decir, cuanto más se acerque a cero (0) mayor error habrá en la medición”.

Por su parte, Chávez (2001: 38) considera que “la Confiabilidad se realiza para determinar la exactitud de los resultados obtenidos al ser aplicados en situaciones parecidas”. En general, la confiabilidad hace alusión al grado de congruencia con que se miden las variables. Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición de esta investigación se aplicó el Método de La confiabilidad determina hasta qué punto los resultados de una prueba son adecuados y reproducibles. Para el caso de la presente investigación se utilizará la confiabilidad de Alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado)

El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento. Este puede visualizarse como el límite inferior del coeficiente de confiabilidad conocido como coeficiente de precisión. En otras palabras, un coeficiente alfa de 0.80 sólo implica que el coeficiente de precisión es mayor que 0.80, pero no se sabe por cuánto se diferencia. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Técnicas de Análisis de los Datos

Una vez recogidos los datos, se utilizó como técnica de análisis para el cuestionario, la estadística descriptiva, tabulando los datos para obtener las frecuencias absolutas y relativas (%) correspondiente a cada dimensión de las variables objeto de estudio, para después hacer la representación gráfica para cada uno de los ítems, la cual se realizara a través de un cuestionario con escala de Likert, al respecto Carrasco y Caldero (2000) señalan que, "... consisten en un conjunto más o menos amplio de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, característica o variables que son objeto de estudio" (p. 50). , es decir constituye un listado de preguntas o cuestiones que recoge por escrito la información requerida, la misma fue aplicada a 10 trabajadores.

En atención a lo antes planteado, en la presente investigación se diseñó un cuestionario conformado por 35 ítems lo que llevo a la elaboración de las conclusiones respectivas.

Enfoque Cualitativo

El segundo momento de la investigación se orientó en el enfoque cualitativo, definido por Hernández y Otros (2007) como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas le otorguen). (p. 7)

De lo antes planteado se desprende, que este segundo momento de la investigación admite un acercamiento directo con el objeto de estudio, sobre todo con aquellos aspectos que no son cuantificables. Este enfoque permitió a los investigadores introducirse en las experiencias individuales de los participantes, a fin de generar la construcción del saber.

En ese sentido se pretendió obtener los datos necesarios, a través de la experiencia individual del gerente de administración y finanzas, quien fue el informante, basándose en la interpretación de sus propias realidades, de sus conocimientos y de sus acciones.

De allí, la conveniencia de este segundo enfoque, que viene a enriquecer los resultados obtenidos del primer momento.

Técnicas e Instrumentos de Información

El enfoque cualitativo, por lo general está referido a aspectos interpretativos, muy relacionados a la individualidad; a las creencias, costumbre y experiencias de los participantes, respetando el lenguaje propio de cada uno de ellos a fin de analizarlos y dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Para ello, se manejaron dos técnicas la primera corresponde a la entrevista, que según Hernández y Otros (2007) la definen, “como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p.597), a través de ella se produce un intercambio comunicacional de preguntas y respuestas, que puede ser muy productiva para la investigación.

Por su parte, Kvale citado por Martínez (2006) manifiesta que “el propósito de la entrevista en investigación cualitativa, es obtener descripciones del mundo vivido

por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (p. 140)

Así mismo, como instrumento se realizó la entrevista semi-estructurada, al respecto, Hernández (2007) refiere que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tienen la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas” (p. 597). De allí, la pertinencia de utilizar esta técnica, ya que le permite al investigador cierta libertad ya que puede variar o introducir algún elemento que considere importante y que surja durante el desarrollo de la misma.

Bajo este contexto, para los efectos de este estudio se realizó la entrevista semi-estructurada al gerente de la empresa Disbattery Aragua, S.A.

En segundo lugar, se desarrolló la observación directa que según Hernández y Otros (2007) señalan que:

No es mera contemplación, sentarse a ver el mundo y tomar notas; nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (p. 587)

En ese sentido es relevante reflexionar sobre el uso adecuado y consciente de esta técnica, la cual es muy valiosa siempre y cuando se realice de forma correcta, ya que, tal como lo señalan no se trata de ver u observar algo a través de la vista, se trata de utilizar todos los sentidos y no pasar por alto ningún detalle. Para los efectos de este estudio, se realizó observación directa cuando se dé el proceso de comunicación dentro de la perspectiva gerencial, lo que permitió observar como es la relación entre

las personas involucradas en el proceso comunicacional de la empresa Disbattery Aragua, S.A.

Informante Clave

Tomando en consideración que en los estudios bajo el enfoque cualitativo, no se pretenden generalizar los resultados, la cantidad de sujetos a estudiar no representa un factor relevante, ya que es la calidad de la información lo que realmente importa.

Para el presente estudio se toma un informante, es decir, se realizó la entrevista al Gerente de la empresa Disbattery Aragua, S.A, el cual se identifica con el nombre de Gerente de Administración y Finanzas el cual se detalla a continuación:

Gerente: es un profesional de amplia experiencia, tez blanca, estatura 1,90 aproximadamente, contextura gruesa, ojos color marrones, cabello castaño, tono de voz firme, de la carrera de Administración de Empresas, se desempeña en como Gerente Administración y Finanzas. Posee una gama de experiencia de más de 20 años. Refleja apertura al diálogo y seguridad en los planteamientos que señala en la entrevista.

Escenario

El escenario, está referido al ámbito en el cual se desarrolló el informante, que para los efectos de esta investigación, estuvo conformado por la empresa Disbattery Aragua, S.A.

Triangulación

Dentro de los procesos metodológicos disponibles en el enfoque cualitativo, para asegurar la validez y confiabilidad de los conocimientos, se tiene la Triangulación, que según Yuni y Urbano (2005), consiste en “combinar enfoques teóricos, procedimientos y estrategias metodológicas, resultados obtenidos por diferentes instrumentos o interpretaciones efectuadas por distintos observadores o por varios de estos procedimientos utilizados simultáneamente (p. 177).

Categorización

Con el fin de efectuar el análisis respectivo de la información obtenida en el proceso comunicacional, se debe realizar un procedimiento sistemático que admita descomponerla en sus partes más fundamentales, hasta llegar a su naturaleza., ya que se trata de testimonios o evidencias aportadas por los informantes. Para ello, según Martínez (2004) la técnica más apropiada para el análisis de la información en el enfoque cualitativo, es la categorización de los contenidos. En relación a esto, el autor señala que se trata de:

Clasificar, conceptualizar o codificar, mediante un término o palabra, el contenido o idea central de cada unidad temática, las cuales se obtiene de la reducción sistemática de la información, y a su vez, reducir la información en sus partes más importantes constituye el análisis.(p. 34)

En tal sentido, se procedió a realizar la categorización de la información obtenida a través de la observación directa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis e Interpretación de los Datos

Luego de finalizada la tarea de recolección de datos, se quedó en posesión de información, a partir de la cual fue posible extraer la información para las conclusiones generales que permitieron realizar un análisis objetivo de la situación estudiada en la investigación.

En otras palabras, los datos que se obtienen a través de un instrumento o técnica aplicados permiten obtener una información veraz, acertada y objetiva sobre una situación planteada o investigada.

Además, se realizó el análisis porcentual y cuantitativo mediante la utilización de herramientas matemáticas y estadísticas, para lograr cuantificar el resultado de los datos obtenidos, tales como porcentajes, cuadros estadísticos y gráficos con su respectiva explicación, los cuales contribuyeron a visualizar la situación reflejada en la información recabada.

A continuación se presentan los resultados del momento uno, que es el análisis cuantitativo de los datos:

Ítem 1. Se hace uso del castigo ante el logro de los objetivos.

Cuadro 3
CASTIGO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	4	40
MUY POCO	6	60
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

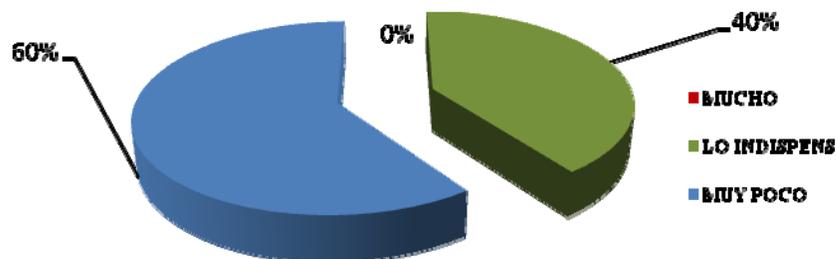


Gráfico 1

CASTIGO

Análisis e Interpretación: De acuerdo a lo observado, el 60% de los encuestados contestó que muy poco se hace uso del castigo ante el logro de los objetivos, mientras que un 40% indica que sí es así. De acuerdo a los resultados la empresa aplica muy poco el castigo, es decir, las sanciones o penas reales potenciales para impedir ciertos tipos de comportamientos.

Ítem 2. Se generan recompensas al alcanzar las metas.

Cuadro 4

RECOMPENSAS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

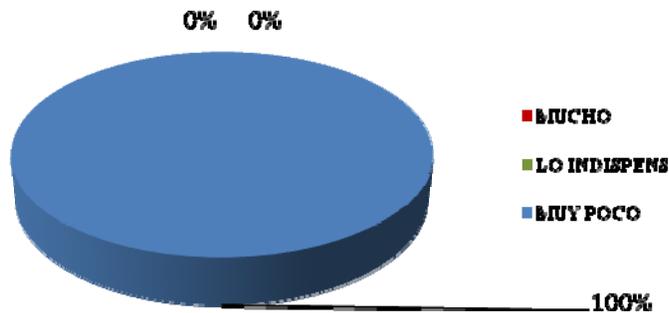


Gráfico 2

RECOMPENSAS

Análisis e Interpretación: La totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco se generan recompensas al alcanzar las metas. Los resultados demuestran que la empresa no aplica el sistema de recompensas el cual debe incluir el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios.

Ítem 3. Se siente satisfecho con el status actual en su puesto de trabajo.

Cuadro 5
SATISFACCIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	9	90
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

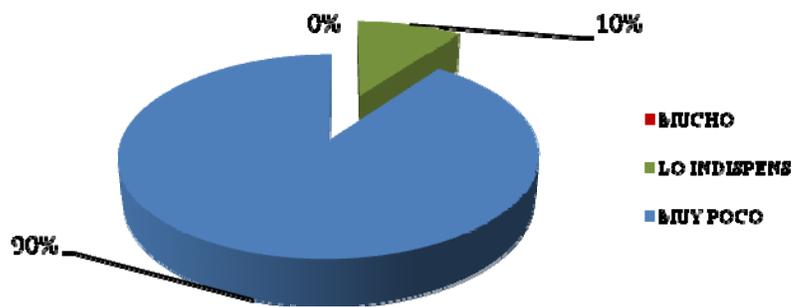


Gráfico 3

SATISFACCIÓN

Análisis e Interpretación: El 90% de los encuestados contestó que muy poco se siente satisfecho con el status actual en su puesto de trabajo, sin embargo, un 10% señala que no es así. De acuerdo a los resultados obtenidos, es bastante baja la satisfacción de los empleados; ésta es una suma complicada de un número de elementos del trabajo, esta concepción de la satisfacción en el trabajo es una actitud que se distingue básicamente de la motivación.

Ítem 4. Se hacen juicios de valor a priori solo por lo percibido en un hecho organizacional.

Cuadro 6

PERCEPCIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	8	80
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	2	20
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

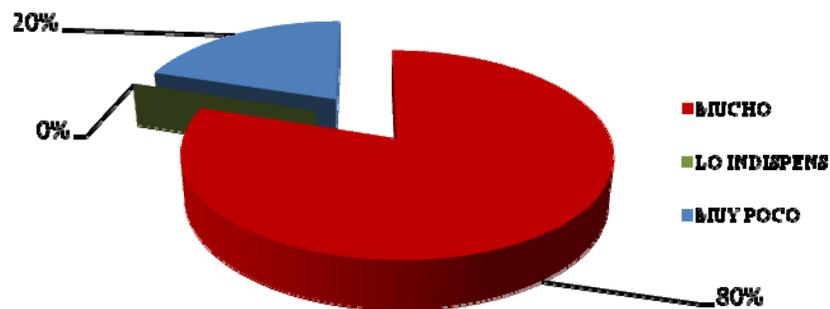


Gráfico 4

PERCEPCIÓN

Análisis e Interpretación: El 80% de los encuestados contestó que se hacen muchos juicios de valor a priori solo por lo percibido en un hecho organizacional, mientras un 20% indica que no es así. Los resultados indican que los trabajadores conocen claramente que la percepción es aquella parte de la representación consciente del entorno, es decir, la acumulación de información usando los cinco sentidos y los gerentes frecuentemente hacen uso de ello.

Ítem 5. Se toman decisiones solo desde la percepción.

Cuadro 7

TOMA DE DECISIONES PERCEPCIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	8	80
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	2	20
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

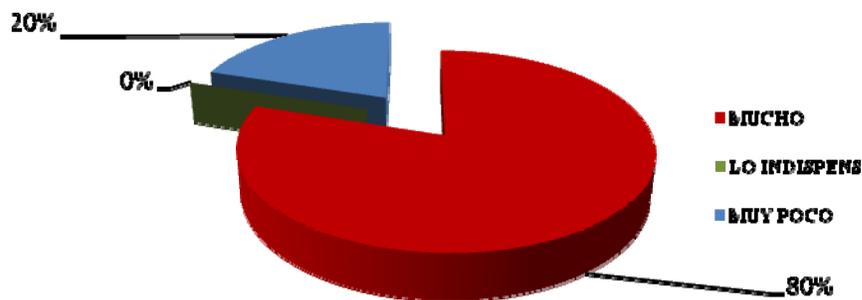


Gráfico 5

TOMA DE DECISIONES PERCEPCIÓN

Análisis e Interpretación: El 80% contestó que se toman decisiones solo desde la percepción, mientras que un 20% señala que muy poco sucede. De acuerdo a este resultado la empresa desconoce los elementos fundamentales para la toma de decisiones tomando en cuenta sólo el punto de vista particular de quien la tiene.

Ítem 6. Se promueve la participación del personal ante los cambios organizacionales.

Cuadro 8

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	3	30
MUY POCO	7	70
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

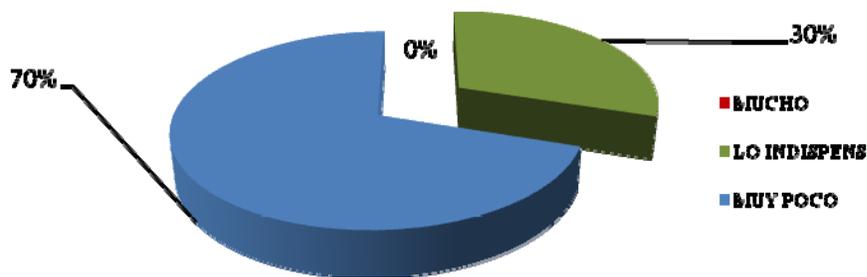


Gráfico 6

PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Análisis e Interpretación: El 70% de los encuestados contestó que muy poco se promueve la participación del personal ante los cambios organizacionales, mientras que un 30% opinaron que solo lo indispensable. De acuerdo a los resultados, el personal participa muy poco cuando se establecen los cambios organizaciones indicando que se maneja la organización de forma vertical.

Ítem 7. Se perciben niveles de ausentismo laboral en la organización.

Cuadro 9

PERCEPCIÓN EN NIVELES DE AUSENTISMO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	8	80
MUY POCO	1	10
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

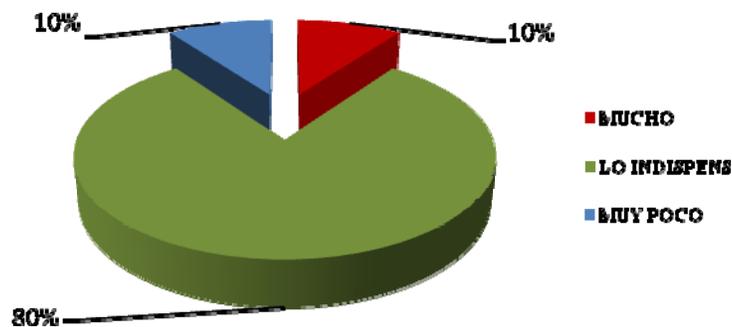


Gráfico 7

PERCEPCIÓN EN NIVELES DE AUSENTISMO

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que se perciben solo lo indispensable niveles de ausentismo laboral en la organización; un 10% opina que se percibe mucho y otro 10% que muy pocas veces sucede. En este aspecto, los resultados indican que el personal falta solamente cuando es necesario hacerlo esto demuestra una fortaleza en la organización.

Ítem 8. Se promueve la rotación del personal en las actividades laborales de la organización.

Cuadro 10

ROTACIÓN DE PERSONAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	2	20
MUY POCO	8	80
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

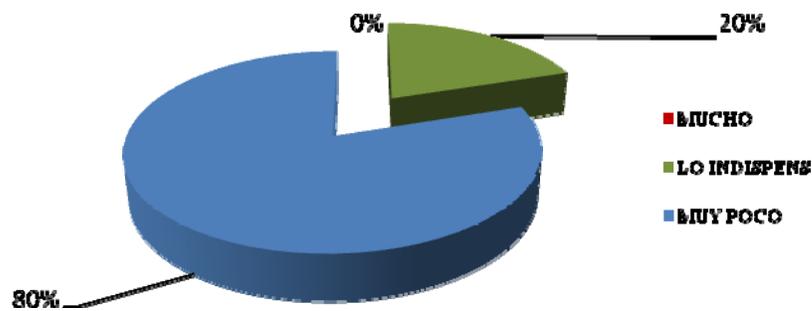


Gráfico 8

ROTACIÓN DE PERSONAL

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que muy poco se promueve la rotación del personal en las actividades laborales de la organización, mientras un 20% opina que solo lo indispensable. Los resultados demuestran que es ventajoso. La rotación de personal es un aspecto a tener muy en cuenta en una actividad económica determinada porque esta circunstancia puede ser la diferencia en lo que respecta a una elevada o a una baja productividad.

Ítem 9. Existen niveles de rotación en el personal que labora en la empresa.

Cuadro 11

NIVELES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	9	90
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

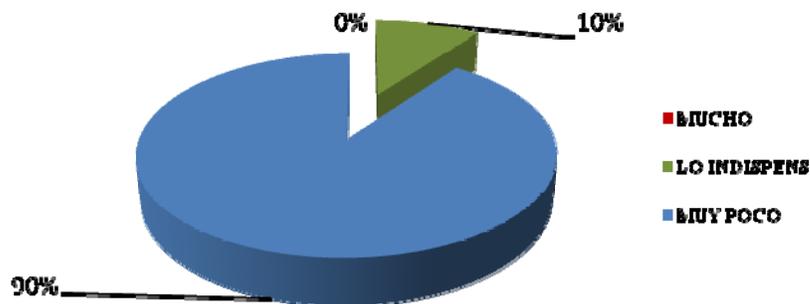


Gráfico 9

NIVELES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Análisis e Interpretación: Se observa que el 90% de los encuestados contestó que muy poco existen niveles de rotación en el personal que labora en la empresa, mientras un 10% opina que solo lo indispensable. Al igual que el ítem anterior, es muy ventajoso este resultado. La rotación de personal debe ser especialmente eliminada en aquellos ámbitos en donde existe una clara valoración del conocimiento.

Ítem 10. Existe comunicación entre usted y sus superiores para el logro de objetivos organizacionales.

Cuadro 12
COMUNICACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	4	40
MUY POCO	6	60
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

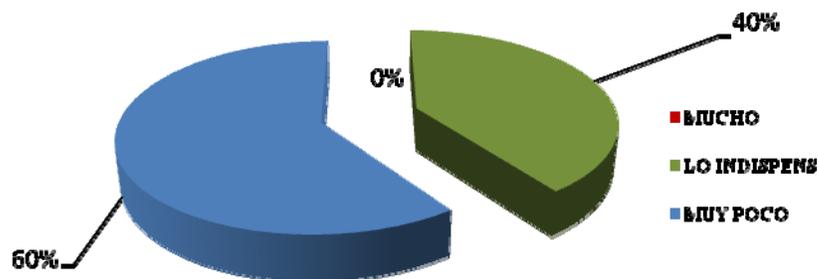


Gráfico 10
COMUNICACIÓN

Análisis e Interpretación: Se observa que el 60% de los encuestados contestó que muy poco existe comunicación entre la persona y sus superiores para el logro de objetivos organizacionales, mientras un 40% opina que solo lo indispensable se comunica. Los resultados presentan tendencia negativa en cuanto a la comunicación, pues la cualidad fundamental de todo gerente es la capacidad para establecer canales de comunicación efectivos mediante los cuales pueden transmitir como deben ser hechas las cosas.

Ítem 11. Los superiores proporcionan información para el logro de las actividades.

Cuadro 13
INFORMACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	5	50
MUY POCO	5	50
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

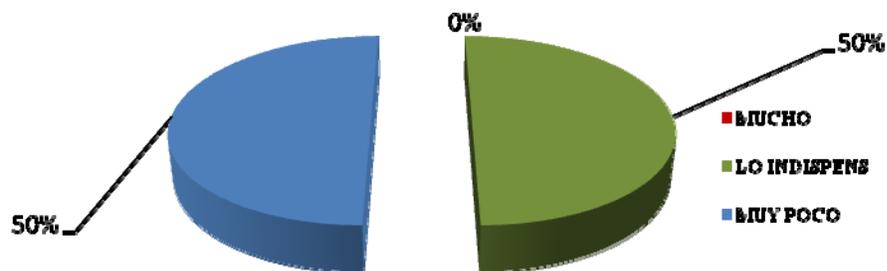


Gráfico 11
INFORMACIÓN

Análisis e Interpretación: Se observa que el 50% de los encuestados contestó que los superiores proporcionan solo lo indispensable información para el logro de las actividades, mientras un 50% opina que muy poco sucede. Los resultados demuestran que existe una situación problemática en el manejo de la información y comunicación facilitar información permite la toma de decisiones porque proporcionando información se pueden comparar datos para evaluar e identificar diversas opciones.

Ítem 12. Se promueve la técnica del conflicto en la organización.

Cuadro 14
CONFLICTO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

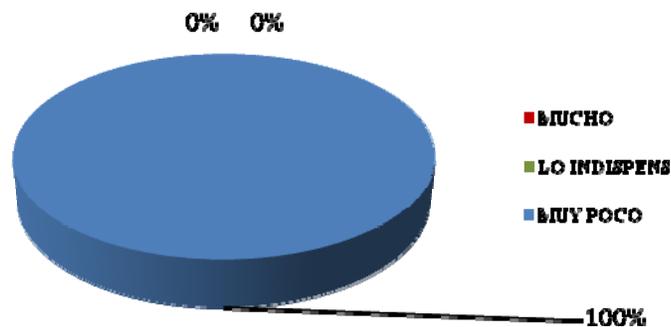


Gráfico 12
CONFLICTO

Análisis e Interpretación: Se observa que el 100% de los encuestados contestó que muy poco se promueve la técnica del conflicto en la organización. El conflicto organizativo es un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho que han de compartir recursos escasos o realizar actividades; también puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes lo cual se evidencia en la empresa en la totalidad de las respuestas.

tem 13. Se manejan los elementos del conflicto para su resolución.

Cuadro 15

ELEMENTOS DEL CONFLICTO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	9	90
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

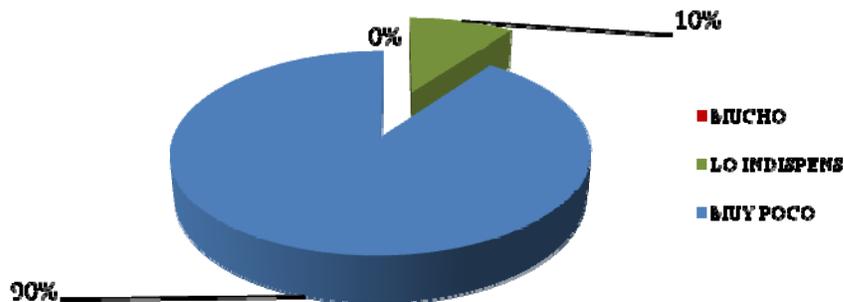


Gráfico 13
ELEMENTOS DEL CONFLICTO

Análisis e Interpretación: Se observa que el 90% de los encuestados contestó que muy poco se manejan los elementos del conflicto para su resolución, sin embargo, un 10% señala que sólo lo indispensable. De acuerdo a los resultados, se observa que en la empresa no se manejan elementos tales como: el poder, la percepción, emociones, posiciones, intereses, los valores, principios y creencias para la resolución del conflicto.

Ítem 14. Los superiores manifiestan confianza en usted.

Cuadro 16
CONFIANZA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	6	60
MUY POCO	3	30
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

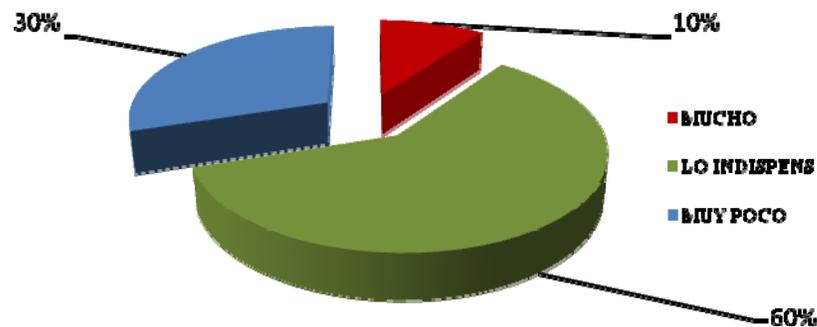


Gráfico 14
CONFIANZA

Análisis e Interpretación: Se observa que el 60% de los encuestados contestó que solo lo indispensable los superiores manifiestan confianza en el trabajador, un 30% que muy poco manifiestan eso y un 10% indica que mucho. Los resultados demuestran que existe una debilidad en cuanto a la confianza, ya que de acuerdo a los postulados, es una de las principales características que un empleado toma en cuenta para considerar que la empresa donde trabaja es la mejor donde puede estar.

Ítem 15. Se siente libre para realizar sus tareas.

Cuadro 17

LIBERTAD DE ACCIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	8	80
MUY POCO	2	20
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

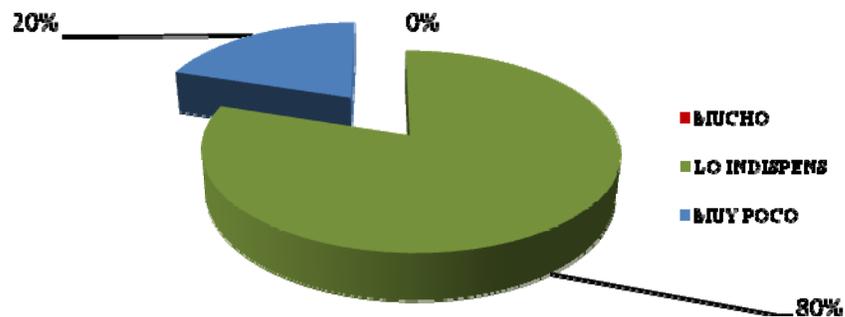


Gráfico 15
LIBERTAD DE ACCIÓN

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que solo lo indispensable se siente libre para realizar sus tareas y un 20% que muy poco se sienten así. Es fundamental mejorar este aspecto ya que hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones. Además, cuando la gente participa y tiene libertas de acción, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados,

Ítem 16. Son reconocidas sus ideas ante la resolución de conflictos.

Cuadro 18

RECONOCIMIENTO DE IDEAS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

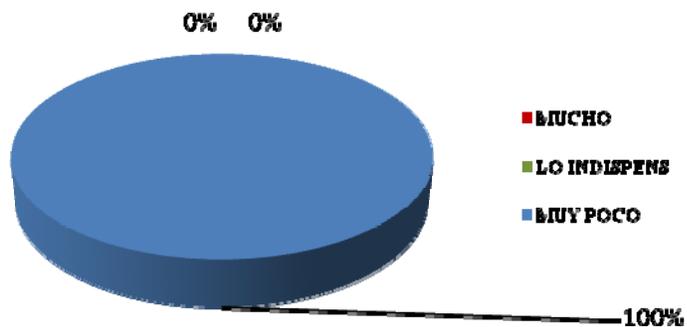


Gráfico 16
RECONOCIMIENTO DE IDEAS

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco son reconocidas sus ideas ante la resolución de conflictos. Los resultados demuestran la necesidad de permitir la opinión de ideas. Los más exitosos negociadores inician asumiendo un convenio colaborativo (integrativo) o ganar-ganar. Los buenos negociadores tratarán una negociación ganar-ganar o contribuirán a una situación donde ambas partes se sientan ganadores.

Ítem 17. Existen grupos formales en la organización.

Cuadro 19

GRUPOS FORMALES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	4	40
MUY POCO	5	50
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

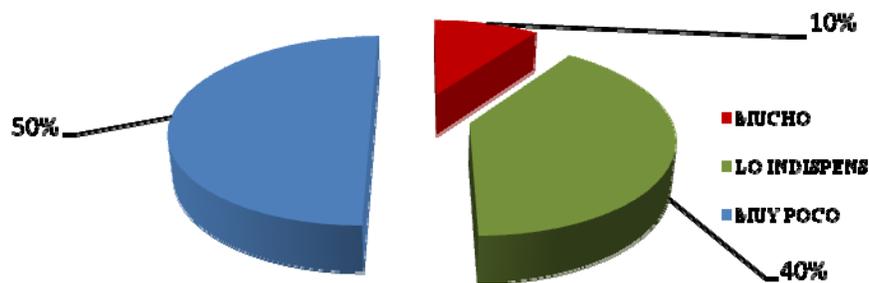


Gráfico 17
GRUPOS FORMALES

Análisis e Interpretación: El 50% de los encuestados contestó que existen grupos formales en la organización, el 40% indica que lo indispensable y un 10% mucho. Se evidencia en el resultado que no se conoce a cabalidad cuando un grupo es formal. Éstos, definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas y uno de los elementos utilizados es la organización en el proceso administrativo.

Ítem 18. La gerencia propicia la formación de grupos informales.

Cuadro 20

GRUPOS INFORMALES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	5	50
LO INDISPENSABLE	3	30
MUY POCO	2	20
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

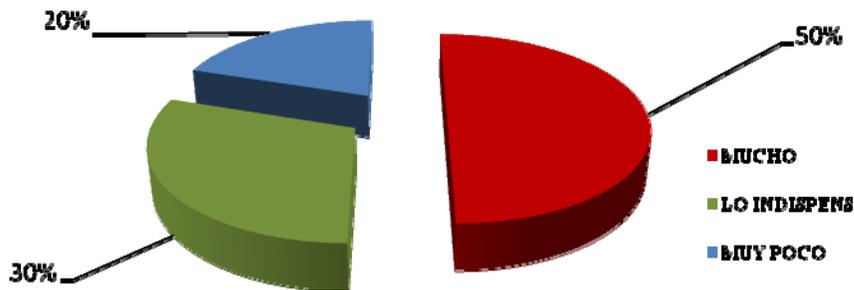


Gráfico 18
GRUPOS INFORMALES

Análisis e Interpretación: Se observa que el 50% de los encuestados contestó que la gerencia propicia mucho la formación de grupos informales, un 30% que solo lo indispensable y un 20% indica que muy poco. Se evidencia en los resultados que existen alianzas que no tienen una estructura formal y tampoco están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

Ítem 19. Son canalizadas las conductas grupales para la resolución de conflictos.

Cuadro 21

CONDUCTAS GRUPALES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

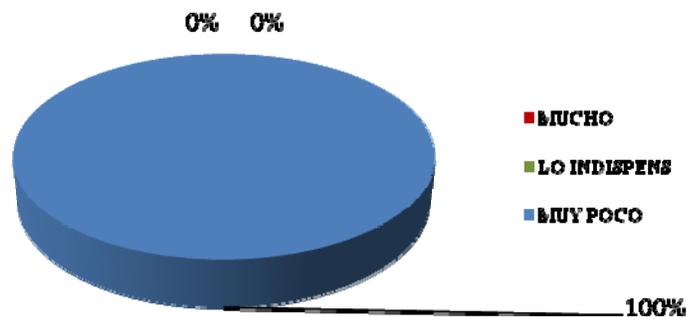


Gráfico 19
CONDUCTAS GRUPALES

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco son canalizadas las conductas grupales para la resolución de conflictos. Se evidencia que la empresa desconoce el rol o papel social es una pauta de conducta, es decir, un conjunto de normas que determinan las conductas que debe asumir el individuo que ocupa determinada posición social. Los sistemas de status y rol son básicos para el sistema psicosocial de las organizaciones.

Ítem 20. Están centralizadas en un solo nivel de la organización la toma de decisiones.

Cuadro 22

TOMA DE DECISIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

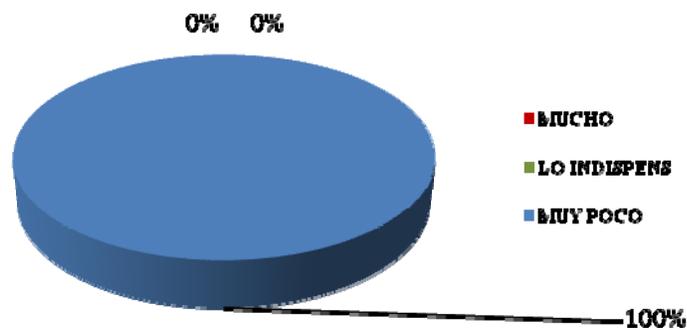


Gráfico 20
TOMA DE DECISIONES

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco está centralizada en un solo nivel de la organización la toma de decisiones. De acuerdo a los resultados, es la alta gerencia quien tiene el proceso de toma de decisiones, éstos eligen los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizan las relaciones entre ellos, luego se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones.

Ítem 21. Prevalece el conocimiento técnico ante la toma de decisiones.

Cuadro 23

CONOCIMIENTO TÉCNICO TOMA DE DECISIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	8	80
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

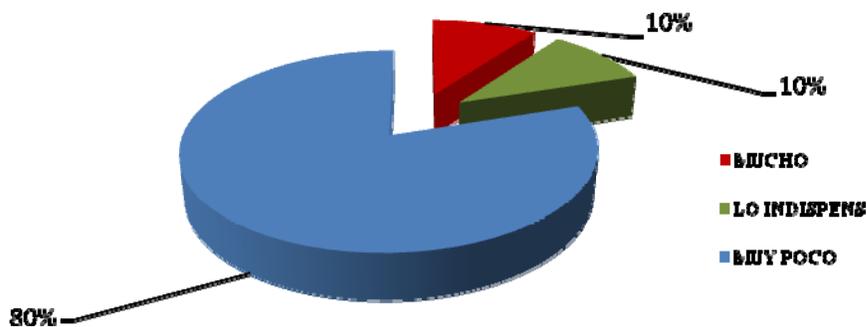


Gráfico 21

CONOCIMIENTO TÉCNICO TOMA DE DECISIONES

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que muy poco prevalece el conocimiento técnico ante la toma de decisiones, un 10% lo indispensable y un 10% que mucho. Se evidencia a través de los resultados el desconocimiento sobre los diferentes modelos que existen tales como: elaboración de premisas, identificación de alternativas y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada.

Ítem 22. La empresa presenta niveles de competitividad dentro de su personal.

Cuadro 24

COMPETITIVIDAD

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	10
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

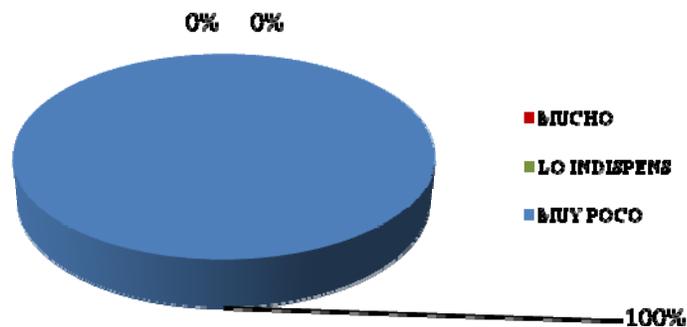


Gráfico 22
COMPETITIVIDAD

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco la empresa presenta niveles de competitividad dentro de su personal. De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia la inexistencia de la competitividad entre el personal. Ésta nos sirve para inspirar el inicio o la continuación de caminos de mejoramiento y transformación. Siempre hay un camino para mejorar, para reevaluar, para reiniciar, para redireccionar nuestra misión de vida y valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y nuestra sociedad.

Ítem 23. La empresa es competitiva en el mercado que satisface.

Cuadro 25

COMPETITIVA EN EL MERCADO

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	2	20
LO INDISPENSABLE	7	70
MUY POCO	1	10
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

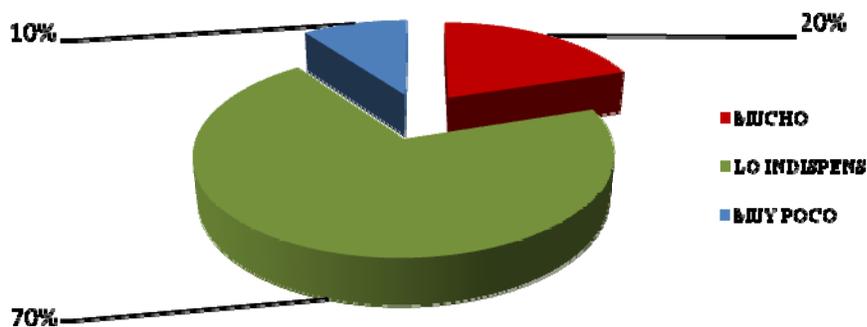


Gráfico 23
COMPETITIVA EN EL MERCADO

Análisis e Interpretación: Se observa que el 70% de los encuestados contestó que solo lo indispensable la empresa es competitiva en el mercado que satisface, mientras un 20% señala que mucho lo es y un 10% muy poco. La competitividad empresarial consiste en la capacidad de producir más ingresos económicos para igualar o superar a sus competidores en el mercado nacional o internacional, y a su vez, incrementar la productividad de su equipo de trabajo. Se genera por medio de su estrategia competitiva relacionada a la producción, precio y calidad de sus productos ante sus principales adversarios, lo cual la empresa en estudio no toma en cuenta lo suficiente.

Ítem 24. Las actividades laborales permiten el alcance de la productividad en la empresa.

Cuadro 26

PRODUCTIVIDAD

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	8	80
MUY POCO	1	10
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

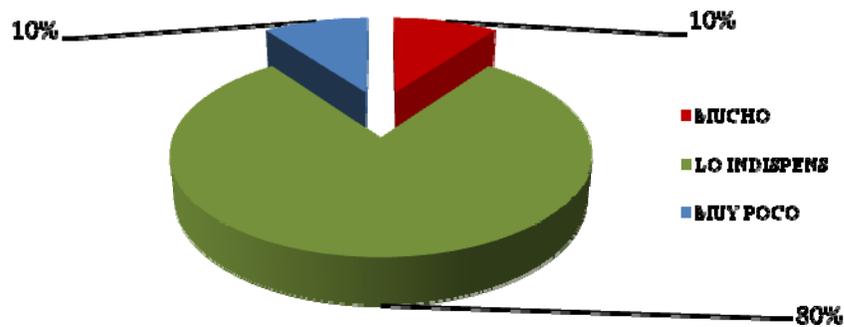


Gráfico 24
PRODUCTIVIDAD

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que solo lo indispensable las actividades laborales permiten el alcance de la productividad en la empresa, mientras un 20% señala que mucho se logra y un 10% muy poco. De acuerdo a los resultados, la empresa, se trabaja sólo necesario ya que de acuerdo a definición, es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

Ítem 25. Están determinadas las funciones de los cargos en la empresa.

Cuadro 27

FUNCIONES DE LOS CARGOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	9	90
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

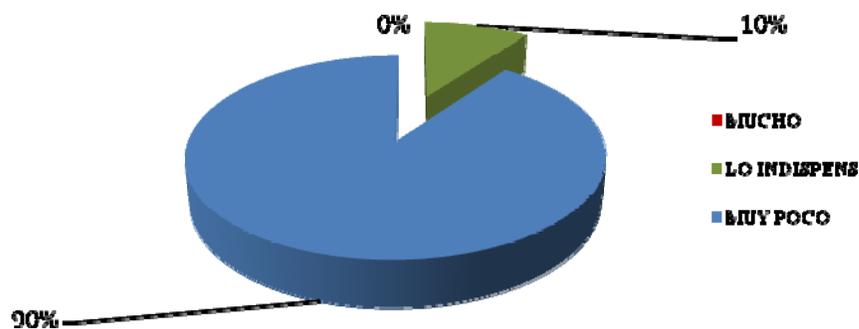


Gráfico 25
FUNCIONES DE LOS CARGOS

Análisis e Interpretación: Se observa que el 90% de los encuestados contestó que muy poco están determinadas las funciones de los cargos en la empresa mientras que un 10% indica que solo lo indispensable. Se evidencia la ausencia de información acerca del trabajo a realizar. Las funciones de los cargos es el conjunto de actividades que están directamente asociadas con el comportamiento que se esperan de los individuos que ocupan determinadas posiciones dentro de la organización. Estas funciones deben ser conocidas por el individuo debido a la información que tiene del proceso técnico y de las tareas.

Ítem 26. Los objetivos son propuestos de acuerdo a la misión de cada área de la organización.

Cuadro 28
OBJETIVOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

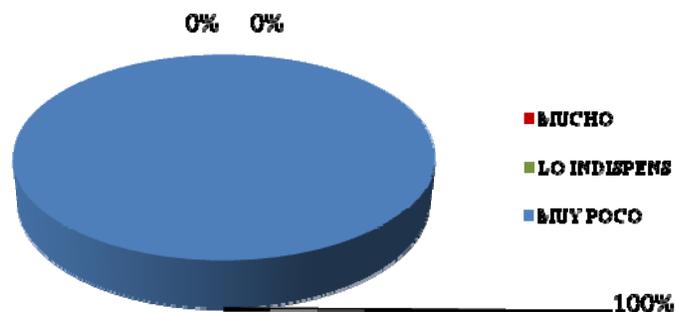


Gráfico 26
OBJETIVOS

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco los objetivos son propuestos de acuerdo a la misión de cada área de la organización. De acuerdo a los resultados, se evidencia que la empresa desconoce la importancia de los objetivos, los cuales son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización. Tener un conjunto específico de objetivos es lo que proporciona identidad propia a una organización.

Ítem 27. Los objetivos pueden ser restablecidos de acuerdo a las necesidades de replanificación.

Cuadro 29

OBJETIVOS RESTABLECIDOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	8	80
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

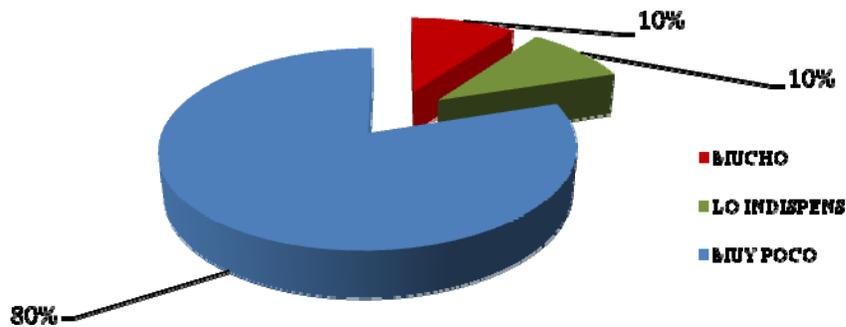


Gráfico 27
OBJETIVOS RESTABLECIDOS

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que muy poco los objetivos pueden ser restablecidos de acuerdo a las necesidades de replanificación, mientras que un 10% indica que solo lo indispensable y un 10% mucho. Se evidencia, al igual que el ítem anterior, que la empresa no toma en cuenta los objetivos organizacionales. Es decir, desconocen que existen estrategias que se formulan y aplican para garantizar que las actividades de la organización se coordinen para alcanzar los objetivos.

Ítem 28. Son supervisadas las actividades de la estructura organizacional para evidenciar su eficacia.

Cuadro 30

ACTIVIDADES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	9	90
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

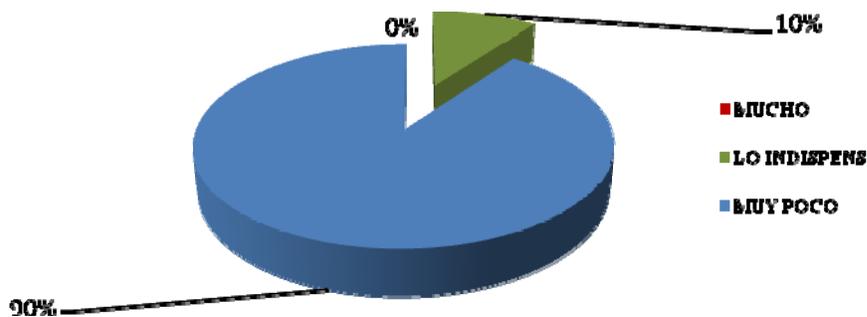


Gráfico 28
ACTIVIDADES

Análisis e Interpretación: Se observa que el 90% de los encuestados contestó que muy poco son supervisadas las actividades de la estructura organizacional para evidenciar su eficacia y un 10% que sólo lo indispensable. Se evidencia la necesidad de supervisar, que significa llevar adelante acciones de control que luego darán paso a un análisis y evaluación del desempeño de todos y cada uno de los integrantes que conforman el resto del equipo de trabajo.

Ítem 29. Son delegadas las funciones que permiten aplicar el proceso de autoridad en las actividades organizacionales.

Cuadro 31

DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	9	90
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

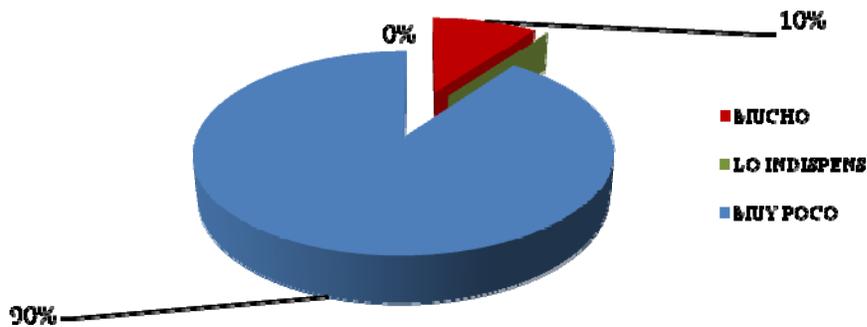


Gráfico 29
DELEGACIÓN DE FUNCIONES

Análisis e Interpretación: Se observa que el 90% de los encuestados contestó que muchas veces son delegadas las funciones que permiten aplicar el proceso de autoridad en las actividades organizacionales y un 10% indica que muy poco. De acuerdo a los resultados, no es práctica de la empresa la delegación de funciones, la cual es una técnica en virtud de la cual se produce el traslado de competencias de una persona que es titular de las respectivas funciones a otro. Éste, ejercerá entonces las funciones bajo su responsabilidad y dentro de los términos y condiciones que fije.

Ítem 30. Son comunicadas las responsabilidades del cargo cuando se hace la inducción del personal.

Cuadro 32

RESPONSABILIDAD

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	1	10
LO INDISPENSABLE	1	10
MUY POCO	8	80
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

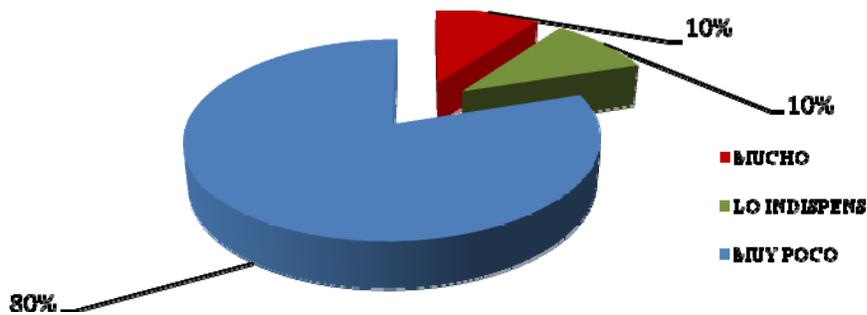


Gráfico 30
RESPONSABILIDAD

Análisis e Interpretación: Se observa que el 80% de los encuestados contestó que muy poco son comunicadas las responsabilidades del cargo cuando se hace la inducción del personal, un 10% que muchas veces y un 10% que muy poco. Este resultado evidencia la necesidad de establecer canales de comunicación claros con el personal, pues al establecer responsabilidades, se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en el contexto.

Ítem 31. La organización promueve el desarrollo de sus habilidades intelectuales.

Cuadro 33

HABILIDADES INTELECTUALES

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

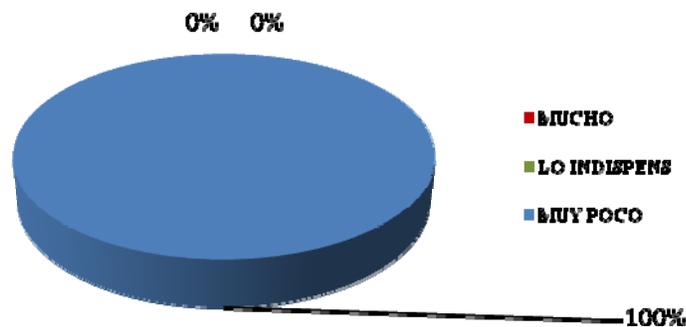


Gráfico 31
HABILIDADES INTELECTUALES

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco la organización promueve el desarrollo de sus habilidades intelectuales. La empresa debe tomar en cuenta este aspecto, pues para mejorar el funcionamiento de las organizaciones es necesario el estudio y la aplicación de herramientas del comportamiento organizacional, pues el impacto positivo y/o negativo que los individuos y los grupos tienen sobre la misma, será proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga en un entorno donde cada vez se hace más importante el aprendizaje y el cambio.

Ítem 32. La organización promueve el desarrollo de sus habilidades físicas.

Cuadro 34

HABILIDADES FÍSICAS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

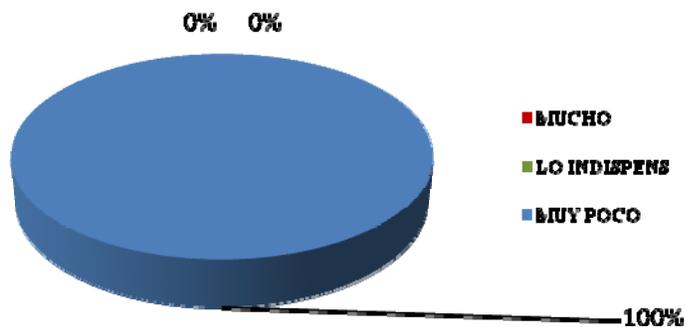


Gráfico 32
HABILIDADES FÍSICAS

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco la organización promueve el desarrollo de sus habilidades físicas. El comportamiento organizacional, se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. De allí la importancia de tomar en cuenta el desarrollo de las habilidades físicas en el personal.

Ítem 33. La organización promueve actividades para el desarrollo de la autoestima en el personal.

Cuadro 35

AUTOESTIMA

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	
LO INDISPENSABLE	0	
MUY POCO	10	
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

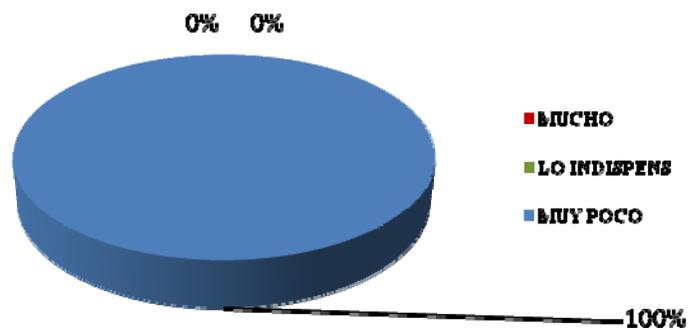


Gráfico 33
AUTOESTIMA

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco la organización promueve actividades para el desarrollo de la autoestima en el personal. La autoestima positiva es importante porque cuando las personas la experimentan, se sienten bien y lucen bien, son efectivas y productivas y responden bien a los demás. Responden a ellos mismos saludablemente, en forma positiva y pueden crecer y cambiar, por ello es necesario desarrollar en el personal de la empresa este aspecto.

Ítem 34. Los empleados manejan técnicas de autocontrol que pueden ser percibidas ante la resolución de conflictos.

Cuadro 36

AUTOCONTROL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

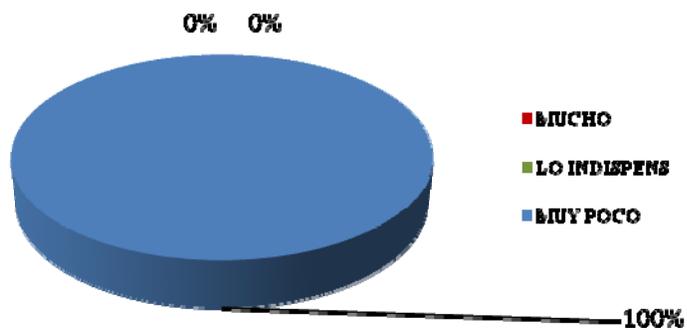


Gráfico 34
AUTOCONTROL

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco los empleados manejan técnicas de autocontrol que pueden ser percibidas ante la resolución de conflictos. El autocontrol responde a la capacidad racional de un ser humano que es capaz de reflexionar sobre sus deseos y acciones con argumentos. Se evidencia que los trabajadores ante la falta de autocontrol, se guía por puro impulso y poco después, se arrepiente de haber obrado de determinada forma ya que cuando una persona actúa bajo el efecto de la ira no tiene una visión objetiva de la realidad.

Ítem 35. La organización se interesa por conocer el nivel de motivación de sus empleados.

Cuadro 37

NIVEL DE MOTIVACIÓN

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
MUCHO	0	0
LO INDISPENSABLE	0	0
MUY POCO	10	100
TOTAL	10	100%

Fuente: La investigadora (2015)

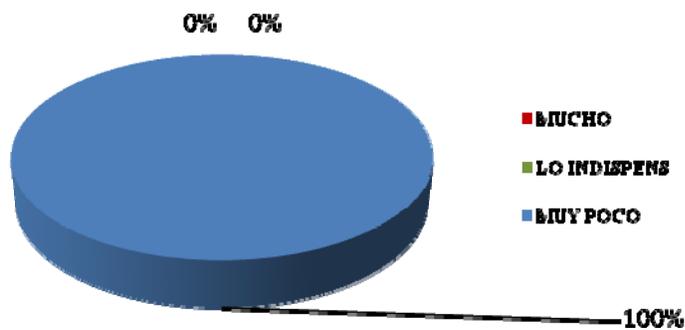


Gráfico 35
NIVEL DE MOTIVACIÓN

Análisis e Interpretación: Se observa que la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% contestó que muy poco la organización se interesa por conocer el nivel de motivación de sus empleados. Se evidencia a través de los resultados, el desconocimiento por parte de la empresa de la importancia sobre la motivación laboral la cual es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

MOMENTO DOS ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN

Cuadro 38
TRIANGULACIÓN

Ítems	Trabajo de Campo	Revisión Bibliográfica	Síntesis de la investigadora
<p>1.- ¿Cuál es la opinión en relación al comportamiento grupal en la organización?</p>	<p style="color: red;">Las mayores dificultades en el comportamiento grupal en la organización, nacen de una estructura organizativa inadecuada. Lo difícil no es formar los grupos, sino decidir qué grupo es el más conveniente y cuándo es conveniente cambiar de un modelo a otro en función de los objetivos a conseguir.</p> <p style="color: red;">Al planificar sus misiones el grupo funciona democráticamente. Cualquiera de ellos, sin importar su rango o especialidad, puede proponer ideas y hacer sugerencias. Las decisiones se toman por consenso y el compromiso es aprobado unánimemente por el grupo. En el proceso de planificación el grupo se asemejaba mucho a un equipo creativo. Roles poco diferenciado por la misma cohesión y una jerarquía centrada pese a esto se gesta la participación, la</p>	<p>Davis, K. Y Newstrom, J. 2002</p> <p>El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Igualmente brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de individuos en la organización. También facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que se intercalan dos personas (dos</p>	<p>Es necesario ver a la organización como una globalidad, dado que cualquier estímulo que se conciba a algunas de las unidades del sistema, será capaz de afectar a las demás por la relación que existe entre ellas. De allí que muy a pesar de conocer la empresa a cabalidad los cambios a los cuales se enfrentan actualmente en la empresa se hace necesario tener una visión sistémica de los procesos siendo necesario para estar a la vanguardia la aplicación de elementos financieros para el alcance de los objetivos empresariales. En este sentido del comportamiento organizacional se</p>

	<p>creatividad y evidentemente el conflicto, de manera que los planes reflejan las mejores ideas que el grupo puede generar.</p> <p>Llevar a cabo el plan es otra cosa: cuando el grupo ejecuta su misión, la estructura es burocrática estrictamente controlada. Cada individuo cumple una tarea muy específica, la que debe realizarse con toda precisión. Las decisiones operativas y los cambios de plan, son responsabilidad única del superior a cargo. Todos los demás cumplen las órdenes sin cuestionarlas, aunque si el tiempo lo permite, pueden aportar sugerencias por lo tanto, el grupo confía fuertemente en la estructura tradicional: responsabilidades claras, decisiones tomadas por los niveles altos y ejecutados por los bajos.</p> <p>La autoridad y la claridad de roles permite que el grupo opere con rapidez y eficiencia al ejecutar el plan.</p> <p>Las tareas simples con frecuencia se realizan con estructuras simples, con roles claramente definidos, relaciones sencillas, coordinadas por un plan.</p>	<p>compañeros de trabajo o un superior y un subordinado). El comportamiento organizacional es valioso para examinar las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.</p>	<p>debe conocer que éste puede ser afectado por variables dependientes e independientes. Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se debe comprender que trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, de aquí se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos</p>
--	---	---	--

Cont... Cuadro 38

<p>2.- ¿A su criterio, considera que en la empresa existe o se desarrolla la cultura organizacional ?</p>	<p>Bueno las circunstancias es siempre un reto. Requiere examinar cuidadosamente una serie de situaciones variables, algunas de las cuales pueden resultar ambiguas o de difícil evaluación. Con frecuencia los patrones que surgen informalmente permiten al grupo lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia.</p> <p>Desde un punto de vista general, podría decirse que la organización está comprometida con el éxito está abierto a un constante aprendizaje. Esto implica se genera condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.</p> <p>Hoy en día aún se ve la organización como un proceso de generar dinero</p> <p>Ese esquema gerencial son el reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; a veces resulta difícil muy difícil</p>	<p>Robbins, S. (2006), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo"... Entonces, con</p>	<p>actos y actitudes.</p> <p>La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes constituye un fenómeno bastante reciente. Hace años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas con niveles verticales, departamentos,</p>
---	---	--	--

Cont... Cuadro 38

		<p>respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura, es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.</p>	<p>relaciones de autoridad, entre otras, pero construir la cultura organizacional la realidad ahora es otra En la organización Se debe promover un conjunto de valores y necesidades que evidencie expectativas, creencias, Políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. En la organización debe distinguir varios niveles de cultura, donde se involucran supuestos básicos; valores o ideologías; (jergas) que expresan los valores gerenciales allí se estará gestando la cultura organizacional</p>
--	--	--	---

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

A continuación se presentan el cuerpo de conclusiones después de haber aplicado los instrumentos de investigación que evidencian el alcance de tales objetivos y el encuentro de la metodología aplicada, en este sentido este proceso de cruce de los enfoques de investigación entonces permitió profundizar sobre la situación objeto de estudio vista como fenómeno y que genero entonces la disertación conclusiva en relación a:

El diagnóstico de la situación actual del comportamiento organizacional en la empresa se evidencio que la organización es vista y comprendida por los trabajadores como una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas, esto es visto como una de las fortalezas en la organización puesto que si el trabajador comprende que el espacio donde cumple funciones laborales tiene un sentido y una filosofía es evidente que hay un espacio ganado a intentar promover cambios significativos para el logro de los objetivos empresariales

Sin embargo para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas lo que les interesa conseguir.

De aquí la necesidad de revisar los elementos constitutivos de las características biográficas en la organización y que permiten determinar que el grupo

está dentro de un rango de población de personas en un renglón de adulto contemporáneo , en su mayoría constituido por mujeres que manifiestan ser solteras y con estudios de nivel de secundaria , estas características pudieran llevar a la investigadora a inferir que también este hecho es una oportunidad en el estudio de las variables, puesto que la teoría indica que un personal joven está involucrado con los procesos de cambios que los elementos externos exige a la organización, en función a esa perspectiva que el personal es joven entonces se hace difícil enquistarse sobre posturas rígidas de pensamiento, al contrario este elemento caracterizador de la realidad de la empresa oxigena los espacios gerenciales que a veces se encuentran fuertemente normados por los dueños y es una brecha abierta siempre al fortalecimiento de la institución ante la necesidad particular de los actores que dan vida financiera a la organización en continuar profesionalizando.

La investigación también evidencio que existe dentro de la organización un proceso en la motivación de los trabajadores deficiente puesto que en la empresa no se aplica elementos claves en la evaluación del desempeño que permita guiar tal situación en el alcance de los elementos particulares de los empleados, lo que repercute directamente sobre la satisfacción laboral por tanto se debe crear condiciones e influir de una manera cualitativa en los trabajadores que la integran, se habla de compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en un mismo entorno, situación que tal vez afiance aun más la participación de los trabajadores como lo hacen actualmente pues buscan calar en el ámbito laboral para ser reconocidos

Si esto se comprende entonces se debe revisar a profundidad el proceso de comunicación gerencial importante para la participación activa de los trabajadores en la organización intentando percibir que es lo que realmente hacen y como lo hacen,

con evidencia a través de las herramientas de este proceso, incrementando entonces la aparición de un liderazgo participativo claro en los que dirigen las actividades del área donde se puedan generar los conflictos necesarios que potencien las respuestas que permitan develar nuevos líderes en la empresa

En este recorrido de ideas conclusivas en lo que respecta a las tareas y elementos de la estructura de la empresa en función al comportamiento organizacional la tendencia en la revisión de estos indicadores es deficiente puesto que la toma de decisiones se ve alterada por esta misma situación del déficit en la comunicación, no generando un verdadero compromiso en los trabajadores al momento de ejercer sus funciones repercutiendo esto de manera negativa en la productividad ,centralizando las decisiones donde cada quien dice hacer lo suyo, responsabilizándose los trabajadores solo en lo que le corresponde hacer sin delegar para comprobar los avances en el conocimiento de las diversas actividades para generar cambios en cargos que son impostergables en las organizaciones.

En este orden de ideas y sobre la descripción de los elementos de las relaciones de trabajo en el comportamiento organizacional de la empresa Disbattery Aragua, S.A., para alcanzar esta perspectiva se debió revisar los elementos del comportamiento individual de los empleados que conforman el departamento administrativo, a pesar que han tenido preparación académica, no cuentan con programas de capacitación actualizada, lo que propicie el desarrollo de las habilidades tanto intelectuales como físicas apartando que el comportamiento individual sobre estos elementos no es un factor clave para el departamento investigado, no tienen lo más importante, planes que motiven a que los empleados del departamento a ejecutar sus actividades con satisfacción. Conforme a lo anterior, se ha observado por medio de los resultados obtenidos, la fragmentación de la autoestima así como el autocontrol que se percibe en la motivación de los empleados

Para finalizar este cuerpo de conclusiones y la postura gerencial en relación a el comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa, en las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados. En este caso específico han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, pero no se han encargado de constituir una cultura organizacional fuerte aun en Disbattery Aragua, S.A. la forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios es sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existe alguien en la cúspide profundamente una organización lineal. y sobre eso se debe reflexionar.

Por lo tanto hoy en día, los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones pueden evolucionar en el tiempo y para ello, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo.

REFERENCIAS

- Arias, F (2006) *El Proyecto de la Investigación. Guía para su Elaboración*, Editorial Episteme. 3era Edición.
- Asch, Solomon (2007) “*Dinámica de grupos y Educación*”, Ed. Lumen- Humanitas, Argentina, 1997, pág. 68.
- Asch, Solomon (2012) “*Psicología Social*”, citado por Cirigliano-Valverde. Ed. Lumen- Humanitas, Argentina, 1997, pág. 68.
- Ballestrini, M.(2002) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Sexta edición. Caracas. BL Consultores Asociados Servicio editorial.
- Balestrini, M. (2007) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Sexta edición. Caracas. BL Consultores Asociados Servicio editorial.
- Beckhard, R. (2007) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill
- Belcher (2001). *Clima de trabajo en las organizaciones definición*. Tercera reimpresión Ed-Trillas México.
- Berry (1999) *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Granica. Buenos Aires 1ª edición.
- Bisquerra R (1989) *Metodología de La Investigación Educativa*. Editorial La Muralla, S.A. España.
- Carrasco y Caldero (2000) *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*, Abya Yala, Instituto de Antropología Aplicada, Quito.
- Castro, J. (2003) *Metodología de La Investigación: Fundamentos Vol 1*. Amaru ediciones.
- Chávez (2001) *Introducción a la Investigación Educativa*. Tercera Edición en Español. Editorial La Columna. Maracaibo- Venezuela
- Chiavenato I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México. Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

- Davis, K. Y Newstrom, J. (2002) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11dma. Edición). México. Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J., (2002) *El comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México. Mc Graw Hill.
- Duque (1991) *Gestión Organizacional*. Chile, editorial Universidad Católica de Chile.
- Garza (2000) *Clima organizacional*. San Francisco, California: Jossey Bass.
- Gibson, J. (2004). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Procesos*. Buenos Aires. Adison-Wesley Iberoamericana.
- Dessler, G. (2008) *Administración Personal*. 4ta Edición. México. Editorial Premium Hall.
- Guerra, C. (2008) “*El Clima Organizacional de una Empresa Editora y su Relación con los Trabajadores de la Universidad de Carabobo*”. Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado.
- Hall (1994), *Papel de la Organización en el Siglo XXI*. Colombia: Legis Editores, S.A.
- Hernández y Otros (2007) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado y Toro (2000) *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio* (4ta ed); Episteme; Valencia-Venezuela.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999) *Desarrollo Organizacional y Comportamiento Administrativo*. Editorial Mc Graw Hill.
- Kreitner, R., (2003) *Administración de Personal*. (5ta. Edición). Boston: Houghton Mifflin. 2000
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2003) *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas*. México. Mc Graw Hill Interamericana. 2003
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)

- Ley Orgánica del Trabajo de Trabajadoras y Trabajadoras (2012)
- Likert, Rensis (1961), *New patterns of Management*. Estados Unidos, editorial Mc Graw Hill 279 p.
- Likert, Rensis (1967), *The human organization: It's Management and Value*. Estados Unidos, editorial Mc Graw Hill 258 p.
- Movilla, Secundino (2003), “*Animación de grupos en proceso*”, Ed. CCS, Madrid.
- Munch (1998) *Dimensiones del Clima Organizacional*. México. Editorial Mac Graw Hill.
- Palella y Martins (2003) *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Segunda edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. (FEDEUPEL).
- Palella y Martins (2006) *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Segunda edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. (FEDEUPEL).
- Palma (2003) *Gestión Administrativa Empresarial*. 4ta Edición. Mexico.
- Palomino (2001) *El Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Pérez, Y. (2012): “*Estrategia Gerencial para mejorar el comportamiento Organizacional en los ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en el municipio Maracaibo*”. Universidad del Zulia. Trabajo de Grado no publicado.
- Pineda (2003) *Propuesta de una Metodología en la Perspectiva de la Didáctica*. Tomo II. Ediciones Genika. 6ta Edición. México.
- Prokopenko (2009) *Administración de Personal*. (5ta. Edición). Boston: Houghton Mifflin.
- Ramírez (1993) *¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación?* Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins S, (2006) *Comportamiento Organizacional*. (8va. Edición). México. Mc Graw Hill.
- Rodríguez y Ramírez -Buendía (1996) *Clima organizacional*. Medellín, Colombia.

- Román, A. (2007) *Clima y Cultura Organizacional*. 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Roosevelt (2000) *Metodología de la Investigación* Bogotá-Colombia. Edit. McGraw Hill. Interamericana.
- Ruiz, (2002) *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Barquisimeto, Ediciones CIDEG, S.A.
- Schein, Aw (1992) *Administración de Personal*. Venezuela. Editorial Panapo.
- Stoner, J., (1999) *Administración*. (6ta. Edición). México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1999.
- Tamayo y Tamayo (2000) *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. México. 2000
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007) *Manual De Trabajos De Grado De Especialización Y Maestría Y Tesis Doctorales*. Editorial FEDUPEL.
- Vera, S. (2009) “*Diagnóstico Organizacional (Clima) de una dependencia de la Dirección Superior de la Universidad de Carabobo*”. Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado.
- Visor (2001) *La nueva organización del trabajo*. España, editorial Hispano Europa
- Vivas, L. (2008) “*Cultura Organizacional y Calidad de Vida en la Base Naval Contralmirante Agustín Armario*”. Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado.
- Werther y Davis (1998) *Diagnóstico empresarial*. Mexico, editorial Trillas.

ANEXOS

ANEXO A
CUADRO DE VARIABLES

Cuadro 1
Definición Operacional de las Variables

Objetivo General: Analizar el comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub-Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Diagnosticar la situación actual del comportamiento organizacional en la empresa Disbattery Aragua, S.A	Situación actual del comportamiento organizacional	Ambiente Laboral	Persona	-Motivación -Satisfacción -Percepción -Participación	1-2 3 4-5 6	Cuestionario Tipo Likert
			Ambiente	-Ausentismo -Rotación -Comunicación -Conflicto -Liderazgo	7 8-9 10-11 12-13 14-15-16	
			Tareas	-Grupos: Formal – Informal -Conducta grupo -Toma de decisiones -Competitividad -Productividad	17 18 19 20-21 22-23 24	
			Estructura	-Funciones -Objetivos -Actividades -Delegación autoridad -Responsabilidades	25 26-27 28 29 30	
Describir los elementos de las relaciones de trabajo en el comportamiento organizacional de la empresa Disbattery Aragua, S.A.	Relaciones de trabajo	Análisis Psico-conductual	Características biográficas	-Edad -Sexo -Edo. Civil -Nivel educativo -Tiempo de Servicio		
		Comportamiento individual en la organización	Habilidades	-Intelectuales -Físicas	31 32	
			Personalidad	-Autoestima -Autocontrol -Motivación	33 34 35	

Cont... Cuadro 1
Matriz de Categorización

Propósito	Categoría	Sub-Categoría
Interpretar la postura gerencial en relación al comportamiento organizacional y las relaciones de trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A.	Postura gerencial en relación al comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Comportamiento Individual -Comportamiento grupo -Cultura Organizacional

ANEXO B
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES CAMPUS LA MORITA



El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información necesaria para la elaboración del Trabajo de Grado, cuyo objetivo es: **“Analizar el Comportamiento Organizacional y las Relaciones de Trabajo en la empresa Disbattery Aragua, S.A”**, para poder optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

INSTRUCCIONES

- 1.- Lea cuidadosamente cada aspecto antes de responder
- 2.- Se le agradece responder en forma clara y precisa
- 3.- Cualquier duda consulte al encuestador
- 4.- Marque con una equis (x) la respuesta que considere correcta
- 5.- Por favor no deje aspectos sin contestar
- 6.- El cuestionario no requiere de su nombre y apellido por lo que la información suministrada será confidencial
- 7.- El cuestionario consta de dos (2) partes: Una (1) Selección simple y otro es tipo Likert para selección de alternativas.

Gracias por su colaboración.

Atentamente

Lic. Jissller León

1era Parte:

**FAVOR SELECCIONE LA RESPUESTA QUE LO IDENTIFIQUE:
CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS**

1.- Edad:

Entre: 18 - 25 _____ 26 - 30 _____ 31 - 35 _____ 36 ó más _____

2.- Sexo:

Femenino _____ Masculino _____

3.- Estado Civil:

Soltero _____ Casado _____ Viudo _____ Divorciado _____

4.- Nivel Educativo:

Primaria _____ Secundaria _____ Tec.Medio _____ Universit. _____

5.- Tiempo de Servicio

Entre: 1 - 5 años _____ 6 - 10 años _____ 11 - 15 años _____ 15 ó más _____

2da. Parte: CUESTIONARIO TIPO LIKERT

Nº	Descripción	Mucho	Lo indispensable	Muy poco
1	Se hace uso del castigo ante el logro de los objetivos			
2	Se generan recompensas al alcanzar las metas			
3	Se siente satisfecho con el status actual en su puesto de trabajo			
4	Se hacen juicios de valor a priori solo por lo percibido en un hecho organizacional			
5	Se toman decisiones solo desde la percepción			
6	Se promueve la participación del personal ante los cambios organizacionales			
7	Se perciben niveles de ausentismo laboral en la organización			
8	Se promueve la rotación del personal en las actividades laborales de la organización			
9	Existen niveles de rotación en el personal que labora en la empresa			
10	Existe comunicación entre usted y sus superiores para el logro de objetivos organizacionales			
11	Los superiores proporcionan información para el logro de las actividades			
12	Se promueve la técnica del conflicto en la organización			
13	Se manejan los elementos del conflicto para su resolución			
14	Los superiores manifiestan confianza en usted			

1 5	Se siente libre para realizar sus tareas			
1 6	Son reconocidas sus ideas ante la resolución de conflictos			
1 7	Existen grupos formales en la organización			
1 8	La gerencia propicia la formación de grupos informales			
1 9	Son canalizadas las conductas grupales para la resolución de conflictos			
2 0	Están centralizadas en un solo nivel de la organización la toma de decisiones			
2 1	Prevalece el conocimiento técnico ante la toma de decisiones			
2 2	La empresa presenta niveles de competitividad dentro de su personal			
2 3	La empresa es competitiva en el mercado que satisface			
2 4	Las actividades laborales permiten el alcance de la productividad en la empresa			
2 5	Están determinadas las funciones de los cargos en la empresa			
2 6	Los objetivos son propuestos de acuerdo a la misión de cada área de la organización			
2 7	Los objetivos pueden ser restablecidos de acuerdo a las necesidades de replanificación			
2 8	Son supervisadas las actividades de la estructura organizacional para evidenciar su eficacia			
2 9	Son delegadas las funciones que permiten aplicar el proceso de autoridad en las actividades organizacionales			

30	Son comunicadas las responsabilidades del cargo cuando se hace la inducción del personal			
31	La organización promueve el desarrollo de sus habilidades intelectuales			
32	La organización promueve el desarrollo de sus habilidades físicas			
33	La organización promueve actividades para el desarrollo de la autoestima en el personal			
34	Los empleados manejan técnicas de autocontrol que pueden ser percibidas ante la resolución de conflictos			
35	La organización se interesa por conocer el nivel de motivación de sus empleados			

Gracias por su colaboración!!!

GUIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADO

1.- ¿Cuál es la opinión en relación al comportamiento grupal en la organización?

2.- ¿A su criterio, considera que en la empresa existe o se desarrolla la cultura organizacional? Explique de acuerdo a su experiencia?.

GUIÓN DE ENTREVISTA ETSRUCTURADO

1.- ¿Cuál es la opinión en relación al comportamiento grupal en la organización?

Las mayores dificultades en el comportamiento grupal en la organización, nacen de una estructura organizativa inadecuada. Lo difícil no es formar los grupos, sino decidir qué grupo es el más conveniente y cuándo es conveniente cambiar de un modelo a otro en función de los objetivos a conseguir.

Al planificar sus misiones el grupo funciona democráticamente. Cualquiera de ellos, sin importar su rango o especialidad, puede proponer ideas y hacer sugerencias. Las decisiones se toman por consenso y el compromiso es aprobado unánimemente por el grupo. En el proceso de planificación el grupo se asemejaba mucho a un equipo creativo. Roles pocos diferenciado por la misma cohesión y una jerarquía centrada pese a esto se gesta la participación, la creatividad y evidentemente el conflicto, de manera que los planes reflejan las mejores ideas que el grupo puede generar.

Llevar a cabo el plan es otra cosa: cuando el grupo ejecuta su misión, la estructura es burocrática estrictamente controlada. Cada individuo cumple una tarea muy específica, la que debe realizarse con toda precisión. Las decisiones operativas y los cambios de plan, son responsabilidad única del superior a cargo. Todos los demás cumplen las órdenes sin cuestionarlas, aunque si el tiempo lo permite, pueden aportar sugerencias, por lo tanto, el grupo confía fuertemente en la estructura tradicional: responsabilidades claras, decisiones tomadas por los niveles altos y ejecutados por los bajos.

La habilidad del grupo para rediseñar su estructura a fin de ajustarla a las circunstancias provee lo mejor de los dos mundos. La participación estimulaba la creatividad y la configuración del plan de batalla. La autoridad y la claridad de roles permite que el grupo opere con rapidez y eficiencia al ejecutar el plan.

Las tareas simples con frecuencia se realizan con estructuras simples, con roles claramente definidos, relaciones sencillas, coordinadas por un plan. Las tareas más complejas están estructuradas: roles flexibles, interdependencia y una coordinación

mediante interrelaciones laterales y retroalimentación mutua. Cuando las tareas se vuelven extraordinariamente complejas, sobre todo cuando hay presiones de tiempo, suele necesitarse una autoridad centralizada. De otra manera el grupo no podría decidir con la rapidez suficiente cómo manejar las circunstancias cambiantes. A menos que el grupo sea capaz de diseñar una estructura que se ajuste a su tarea, resultara afectado tanto en su desempeño como en su moral, y se multiplicaran las patologías que son tan familiares para aquellos que han trabajado con grupos pequeños.

Encontrar la estructura adecuada a las circunstancias es siempre un reto, requiere examinar cuidadosamente una serie de situaciones variables, algunas de las cuales pueden resultar ambiguas o de difícil evaluación. En cualquier equipo o grupo la estructura de los roles y de las relaciones va evolucionando con el tiempo, con frecuencia los patrones que surgen informalmente permiten al grupo lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia.

2.- ¿A su criterio, considera que en la empresa existe o se desarrolla la cultura organizacional?

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y de las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas organizaciones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente, cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que la organización está comprometida con el éxito está abierto a un constante aprendizaje. Esto implica se genera condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que la organización este en proceso de generar una estructura más flexible al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia

del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

El aspecto central de la organización con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su libertad, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerencia el cambio con visión proactiva.

El nuevo esquema gerencial son el reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

ANEXO C
VALIDACIÓN Y CONFIBILIDAD DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Muñoz Blanco, portador de la Cédula de Identidad N° 4368061, mediante la presente hago constar que la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA DISBATTERY ARAGUA, S.A.**; cuyo autor es: **Jissler León**, titular de la Cédula de Identidad N° **12.343.510**. Aspirante al título de: Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 10 días del mes de Febrero de 2015.

Atentamente,

C.I. 4368061

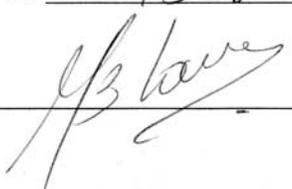
INSTRUCCIONES: Marque con una (X) el renglón que usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Item	REDACCION				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Def.	Exc.	Bue.	Reg.	Def.	Exc.	Bue.	Reg.	Def.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												

26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														
35														
Observaciones:														

Leyenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluado por:

Nombre y Apellido: Muñoz Blanco
 CI: 4368061.
 Firma: 



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Venus Guvara, portador de la Cédula de Identidad N° 4566480, mediante la presente hago constar que la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA EMPRESA DISBATTERY ARAGUA, S.A.**; cuyo autor es: **Jissler León**, titular de la Cédula de Identidad N° **12.343.510**. Aspirante al título de: Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los 10 días del mes de Febrero de 2016

Atentamente,

C.I: 4566480

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) el renglón que usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Item	REDACCION				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc.	Bue.	Reg.	Def.	Exc.	Bue.	Reg.	Def.	Exc.	Bue.	Reg.	Def.
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												

26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													

Observaciones:

Leyenda: Exc = Excelente Buc = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluado por:

Nombre y Apellido: Venus Guana

CI: 4566.488

Firma: 

35,00		Preguntas																																			Σ	
10,00																																					Total	
ENCUES TADO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	Σ		
E1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	1	2	3	1	2	1	1	3	3	3	3	70
E2	2	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	84	
E3	2	3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89		
E4	2	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90		
E5	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92		
E6	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	95		
E7	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	95		
E8	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	97		
E9	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101		
E10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	107		
Media Xi	2,6	3,0	2,9	1,4	1,4	2,7	2,0	2,8	2,9	2,6	2,5	3,0	2,9	2,2	2,2	3,0	2,4	1,8	3,0	3,0	2,7	3,0	1,9	2,0	2,9	3,0	2,7	2,9	2,8	2,7	3,0	2,9	3,2	3,0	3,0			
Media Xi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	92,00		

(xi-X)²	709,18
	1021,22
	1146,41
	1172,32
	1225,00
	1306,19
	1306,19
	1361,77
	1476,40
	1657,02
	12381,70

Calculo	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	Σ Si
Calculo	1,1	0,0	0,8	0,7	1,4	1,1	1,3	0,8	1,1	0,7	0,0	0,8	1,5	0,1	0,0	2,3	2,0	0,0	0,0	3,4	0,0	1,7	1,1	0,8	0,0	3,4	0,8	3,3	3,4	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	
Varianza	0	0	3	4	4	8	0	2	3	0	8	0	3	8	8	0	2	6	0	0	8	0	5	0	3	0	8	3	2	8	0	3	4	0	0	35,73

st2	1238,170
X	2,629
α	1,000

CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD ALPHA DE CROMBACH

Número de preguntas
Número de encuestados