



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



**FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV.
MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Autora: Lcda. Yeneira Villafañe

Valencia, Octubre 2015



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



**FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV.
MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Autora: Lcda. Yeneira Villafañe
Tutora: MSc. Mairy Cejas

Valencia, Octubre 2015



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



**FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV.
MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Autora: Lcda. Yeneira Villafañe
Tutora: MSc. Mairy Cejas

Valencia, Octubre 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV.
MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Tutora: MSc. Mairy Cejas
C.I. N° V-V-14.977.614

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Lcda. Yeneira Villafañe
CI: V-16.449.933

Bárbula, Octubre 2015



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO." presentado por: Yeneira Villafañe, Cedula de Identidad N° V-16.449.933, y elaborado bajo la dirección del Tutora **MSc. Mairy Cejas**, Cédula de Identidad N° **V-14977.614**, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
Victor Gasparini	11561580	
THOMAS SANDOVAL U	9678556	
Anas C. Manero S.	7-131766	

DEDICATORIA

A Dios

Por la bendición de estar aquí, de darme la oportunidad de prepararme como profesional, de vivir día a día todas las oportunidades que nos brinda

A mi madre

Por ser madre y padre a la vez, por amarnos muchísimo, por cuidarnos y dejarme la herencia del estudio, te amo mamita bella, gracias por estar conmigo siempre y cuidar a mis hijas en mi ausencia de estudio.

A mi esposo

Por ser un compañero incondicional, por estar donde te necesitaba, por motivarme a seguir adelante, apoyándome y ayudándome a pesar de todas mis malcriadeces, por tener paciencia, cuidar de nuestra hija cuando estaba en mi vientre y luchabas día a día por sacar adelante nuestra maestría te amo y te la dedico con todo mi corazón.

A mis hijas

Por ser el motor de mi vida, por vivir la bendición de tenerlas, por ser un ejemplo para que estudien y sigan adelante y a mi hija yeraldin, por apoyarme, cuidando a su hermanita y por todo el tiempo que me entendiste.

¡A todos ellos dedico este éxito de mi vida!

AGRADECIMIENTOS

A la Prof. Mairy Cejas, por haber confiado en mi persona, por la paciencia, por los consejos, el apoyo incondicional y el ánimo que me brindó.

Al Prof. Víctor Gasparini, por servir como ejemplo de motivación para terminar este logro, por sus consejos, vocación de servicio, amabilidad y disposición

Gracias también a **mi compañero**, que me apoyo, de convivir dentro y fuera del salón de clases. **Alejandro Salazar**, gracias!

Gracias a Nubia Morlés por su apoyo en brindar sus conocimientos y ser parte de este éxito profesional!!!. Gracias.

A mi hermana Yurany, por su apoyo, consejos, por vivir tristezas y alegrías, por darme fuerzas para seguir adelante, por ser incondicional, te amo

A mis hermanos Antonio y Heiler, Por su apoyo, su amor y entender lo difícil del camino de la vida los amo.

Al hotel Emperador, por brindar la oportunidad profesional, de crecer dentro de la empresa, mediante sus herramientas y técnicas, al personal de recepción, por ser sinceros, transmitir su problemática y cooperar para un mejoramiento en su clima organizacional.

A la Universidad de Carabobo, por abrirme sus puertas, y luego darme la oportunidad culminar esta gran meta.

Gracias a todos.

Lcda. Yeneira Villafañe

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE CUADROS.....	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiii
INDICE GRAFICOS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
.	
INTRODUCCION.....	18
CAPÍTULO I	21
EL PROBLEMA	21
Planteamiento del Problema.....	21
Objetivos de la Investigación.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	27
Justificación.....	28

II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	30
Antecedentes de la Investigación.....	30
Antecedentes Internacionales.....	30
Antecedentes Nacionales.....	33
Referencias Teóricas.....	37
Bases teóricas.....	54
Bases Legales.....	74
Definición de Términos Básicos.....	77
III MARCO METODOLÓGICO.....	81
Tipo de Investigación.....	81
Población y Muestra.....	83
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	84
Validez del Instrumento.....	85
Confiabilidad.....	85
Técnica de Análisis de Resultados.....	87
Cuadro técnico.....	89
IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	92
Resultado.....	92
Dimensión clima organizacional.....	93
Dimensión factores culturales.....	108

Dimensión niveles de necesidades.....	122
Conclusiones.....	134
Recomendaciones.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
ANEXOS.....	146
Anexo “A” Instrumento de recolección de datos.....	147
Anexo “B” Instrumento de validez.....	152
Anexo “C” Juicio de expertos.....	159
Anexo “D” Tabla de confiabilidad según Richardson kuder	163
Anexo “E” Acta de discusión de trabajo de grado.....	165

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Reglas.....	93
Cuadro N° 2 Procedimientos.....	95
Cuadro N° 3 Tramites.....	96
Cuadro N° 4 Responsabilidad.....	97
Cuadro N° 5 Recompensas.....	98
Cuadro N° 6 Castigo.....	99
Cuadro N° 7 Competitividad.....	100
Cuadro N° 8 Aceptación.....	101
Cuadro N° 9 Ambiente de trabajo.....	102
Cuadro N° 10 Comunicación.....	103
Cuadro N° 12 Espíritu de ayuda.....	105
Cuadro N° 12 Apoyo mutuo.....	106
Cuadro N° 13 Las normas.....	107
Cuadro N° 14 Creencias.....	108
Cuadro N° 15 Costumbres.....	109
Cuadro o N° 16 Interés.....	110
Cuadro N° 17 Dedicación.....	111
Cuadro N° 18 Influencia.....	112
Cuadro N° 19 Aceptación.....	114
Cuadro N° 20 Innovaciones.....	115

Cuadro N° 21 Formación.....	116
Cuadro N° 22 Desarrollo.....	117
Cuadro N° 23 Habilidades múltiples.....	118
Cuadro N° 24 Rapidez.....	119
Cuadro N° 25 Democratización.....	121
Cuadro N° 26 Remuneración.....	122
Cuadro o N° 27 Ambiente laboral.....	124
Cuadro N° 28 Seguridad laboral.....	125
Cuadro N° 29 Estabilidad laboral.....	126
Cuadro N° 30 Afiliación.....	128
Cuadro N° 31 Comprensión.....	129
Cuadro N° 32 Anhelos.....	130
Cuadro N° 33 Prestigio.....	132
Cuadro N° 34 Destacar.....	133

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Experiencias Positivas	38
Figura N° 2 Experiencias Negativas.....	39
Figura N° 3 Factores Motivadores.....	43
Figura N° 4 Factores Extrínsecos.....	44
Figura N° 5 Satisfacción e Insatisfacción Laboral.....	45
Figura N° 6 Estrategias para el Enriquecimiento del Trabajo.....	47
Figura N° 7 Clima Organizacional de Likert.....	49
Figura N° 8 Niveles de Necesidades.....	52
Figura N° 9 Relación entre cultura y clima organizacional.....	60
Figura N° 10 Impacto de la Cultura Organizacional Sobre el Desempeño y la Satisfacción	63
Figura N° 11 Factores Fundamentales de la Cultura Organizacional	65
Figura N° 12 Variables Intervinientes.....	88

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Reglas.....	94
Gráfico N° 2 Procedimientos.....	95
Gráfico N° 3 Tramites.....	96
Gráfico N° 4 Responsabilidad.....	97
Gráfico N° 5 Recompensas.....	98
Gráfico N° 6 Castigo.....	99
Gráfico N° 7 Competitividad.....	100
Gráfico N° 8 Aceptación.....	101
Gráfico N° 9 Ambiente de trabajo.....	102
Gráfico N° 10 Comunicación.....	104
Gráfico N° 11 Espíritu de ayuda.....	105
Gráfico N° 12 Apoyo mutuo.....	106
Gráfico N° 13 Las normas.....	107
Gráfico N° 14 Creencias.....	108
Gráfico N° 15 Costumbres.....	109
Gráfico N° 16 Interés.....	110
Gráfico N° 17 Dedicación.....	111
Gráfico N° 18 Influencia.....	113
Gráfico N° 19 Aceptación.....	114
Gráfico N° 20 Innovaciones.....	115

Gráfico N° 21 Formación.....	116
Gráfico N° 22 Desarrollo.....	117
Gráfico N° 23 Habilidades múltiples.....	118
Gráfico N° 24 Rapidez.....	120
Gráfico N° 25 Democratización.....	121
Gráfico N° 26 Remuneración.....	123
Gráfico N° 27 Ambiente laboral.....	124
Gráfico N° 28 Seguridad laboral.....	125
Gráfico N° 29 Estabilidad laboral.....	127
Gráfico N° 30 Afiliación.....	128
Gráfico N° 31 Comprensión.....	129
Gráfico N° 32 Anhelos.....	131
Gráfico N° 33 Prestigio.....	132
Gráfico N° 34 Destacar.....	133



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



FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV.
MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO.

Autora: Lcda. Yeneira Villafañe
Tutora: MSc. Mairy Cejas
Año: 2015

Resumen

La presente investigación estuvo orientado a Analizar los Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo, con el propósito de determinar si existen fallas, como la falta de comunicación del personal, trabajo en equipo, conflictos entre las personas que lo integran, falta de motivación ni expectativa, y con ello que se generen niveles de tensión en el clima y ambiente dentro de las instalaciones del hotel entre otros. La misma se encontraba enmarcada en un estudio descriptivo de campo, cabe destacar, que será tomado como colectivo a investigar a los empleados que laboran en el Hotel Emperador, representado por la totalidad de veinte (20) empleados que representan el 100 por ciento de la población, siendo esta un muestra proporcional por ser una población pequeña. A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados, se seleccionó y se aplicó el cuestionario de 34 preguntas como instrumento de recolección de datos con respuestas cerradas (dicotómica). Sus resultados arrojaron que las condiciones actuales del clima organizacional no son las óptimas, es decir, existe una la tendencia moderada de empleados que manifiestan sentimientos con carecía de satisfacción, por lo que se recomienda fomentar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan instaurar las relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres, con la finalidad de educar a los integrantes para que internalicen la cultura organizacional social de una organización.

Palabras claves: factores y clima organizacional, motivación y comunicación.



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



ASSOCIATED FACTORS ORGANIZATIONAL CLIMATE STAFF WORKING
AT THE EMPERADOR HOTEL, C.A., LOCATED AT AV.MIRANDA
VALENCIA EDO. CARABOBO.

Autora: Lcda. Yeneira Villafañe
Tutora: MSc. Mairy Cejas
Año: 2015

Abstract

This research was aimed to analyze the factors associated with organizational climate of the personnel working at the Hotel Emperador, CA, located in Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo, in order to determine whether there are flaws, such as lack of staff communication, teamwork, conflict between the people in it, lack of motivation or expectation, and thus that voltage levels generated in climate and environment within the hotel premises and others. It was framed in a descriptive field study, note, to be taken as a group to investigate the employees working at the Emperador Hotel, represented by all twenty (20) employees representing 100 percent of the populatio. In order to analyze the collection of information to meet the objectives, it was selected and the questionnaire of 34 questions was applied as data collection instrument with closed answers (dichotomous). Their results showed that the current conditions of the organizational climate are not optimal, that is, there is a moderate trend of employees who express feelings had no satisfaction, so it is recommended to foster a climate of peace and harmony, where they can establish appropriate relationships between staff, by implementing workshops in order to educate members to internalize the social organizational culture of an organization.

Keywords: factors, organizational climate, motivation and communication.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema que ha tomado relevancia en la actualidad para casi todas las organizaciones, ya que constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, adquiriendo además notabilidad por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema, ambiente y productividad.

En efecto, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una empresa así como también un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, de tal manera, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permite introducir cambios programados en la estructura organizacional, en las conductas y satisfacción de los miembros.

Partiendo de la hipótesis de que un mejoramiento en el clima laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, incidirá en una mejora de la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Resulta claro enfatizar, que las organizaciones públicas no dejan de percibir los cambios como en las organizaciones privadas y que éstas deben asumir planes estratégicos orientados a cultivar la integración entre la organización y sus miembros, fomentando la participación y el incentivo a fin

de mantener un clima organizacional óptimo, es por ello que los procesos de cambios serían asumidos por sus miembros de forma positiva, reflejándose así en su comportamiento dentro de la organización.

Para tal fin, se intenta conocer las apreciaciones y el estímulo de las personas frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

De allí la importancia, del estudio sobre analizar los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo, ya que permite conocer cómo interactúan todos sus miembros, los factores que afectan y modifican el ambiente general en común, cuando se ven objeto de cambios a nivel estructural, funcional, operativo y tecnológico.

En este sentido, la presente investigación buscó analizar factores asociados al clima organizacional en el citado hotel, que genera servicios de atención pública a los ciudadanos y ciudadanas que visitan sus instalaciones y cómo impacta en el clima laboral de sus trabajadores. Para tal efecto y mayor comprensión de la temática abordada, esta investigación se estructuró en cuatro Capítulos, a saber:

El Capítulo I, está compuesto por el planteamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se parte de los antecedentes o estudios que preceden a esta investigación, así como las bases teóricas que sustentan el desarrollo de la temática y por último definición de términos básicos.

En el Capítulo III se presentan los aspectos metodológicos, los cuales contemplan la naturaleza y diseño de la investigación, estrategias metodológicas, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, colectivo a investigar y la respectiva validez y confiabilidad del estudio.

Finalmente, se presenta en el Capítulo IV el análisis e interpretación de los resultados, donde se da respuesta a los objetivos propuestos mediante la utilización de cuadros y gráficos donde se reflejan los datos agrupados para una mayor comprensión de la información presentada, así como también conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron mediante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Un nuevo desafío enfrentan las empresas hoy en día, debido a la globalización y al desarrollo organizacional que se da por cambios en el entorno, la competitividad así como también las alianzas estratégicas. Las empresas viven factores de cambio en cuanto a la innovación, estructura y operación, en el cual se ve involucrado el recurso humano, quienes con su trabajo son la esencia y el motor para que estos cambios que desean implementar las organizaciones funcionen y tengan un resultado positivo.

Resulta oportuno mencionar que, a nivel mundial, las empresas y organizaciones han venido considerando aspectos relacionados con la parte humana de los miembros que las integran, entre ellos se puede citar la búsqueda constante de elementos que mejoren el ambiente y las condiciones laborales.

Es evidente entonces, la existencia de estudios del clima organizacional, como identificarlo, tratarlo y optimizarlo, así como también se han orientado estudiar la Cultura Organizacional. Esto se debe entre otras cosas, a que se estima, de acuerdo con estudios y las mismas experiencias del día a día, que estos dos factores están directamente relacionados con el desempeño, la motivación de los trabajadores, satisfacción laboral y en consecuencia con el producto de su trabajo, por el que la empresa obtenga beneficios.

Es bien sabido que, el comportamiento de los empleados tiene grandes consecuencias para el funcionamiento de la organización afectando a diversos factores como la productividad, satisfacción, rotación, y adaptación de la organización. Reflexionando, un factor que influye considerablemente en dicho comportamiento es, el ambiente laboral. De allí que, es importante que la empresa conozca qué influye en el comportamiento de los empleados, cuál es su percepción acerca de su ambiente laboral y sus jefes. A esta percepción acerca de la empresa y de la acción directiva se le conoce como clima organizacional.

A los efectos de este, las organizaciones constituyen en la actualidad un campo que ha generado una creciente labor investigativa, ya que cada vez son más los estudios que se realizan en el área, con el fin de conocer sistemáticamente su funcionamiento. Por lo tanto, uno de los aspectos que ha sido objeto de estudio es el clima organizacional; sin embargo, si bien han existido numerosos estudios con respecto al tema, puede decirse que la concepción original del mismo ha permanecido hasta la actualidad, relacionada con las fuerzas que motivan o limitan el cambio.

En ese sentido, el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica percibida por los miembros de una organización que tienen con respecto a la misma. De ahí que, para su conocimiento, será necesario saber sobre otros procesos, tales como los factores que influyen en el clima organizacional como lo son, los factores sociales, físicos y psicológicos que se relacionan con la percepción, el conflicto, la motivación, así como las características de la personalidad.

En este orden de ideas se puede citar, a Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M (2006: 156), los cuales opinan que el clima organizacional:

“influirá sobre el comportamiento de los empleados, lo que afectaría a la actuación de la organización”. Estos autores señalan que:

Las percepciones positivas de los empleados en relación con el clima organizacional presentarán un efecto positivo y significativo sobre el nivel de satisfacción laboral de los mismos. Por consiguiente, un clima apropiado traerá como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar eficazmente en el desarrollo de su trabajo. Por el contrario, un clima inadecuado hará difícil la dirección de la empresa y coordinación de las tareas. (pág. 168)

En virtud de lo anterior, se considera importante el estudio del clima organizacional, ya que está conformado por una variedad de dimensiones, tales como: individuales y grupales, que son percibidas por las personas, ejerciendo una influencia tanto positiva como negativa del lugar donde se presentan los servicios laborales. Los trabajadores de las organizaciones poseen ciertas motivaciones, necesidades, deseos y para poder alcanzarlos tienen que trabajar eficazmente. Al mismo tiempo van a estar influenciadas por la manera de pensar y sentir de cada individuo, los cuales forman parte del ambiente y clima organizacional donde realizan sus actividades cotidianas.

Precisando de una vez, Litwin, G. y Tagiuri, R. (1968), definen el clima organizacional como:

Las propiedades motivadoras del ambiente, a los aspectos del ambiente que inducen o conducen a la excitación de diferentes clases de motivación en los individuos, pudiendo resumirse como el patrón total de expectativas e incentivos que existen en un medio organizacional dado. (pág. 143).

Por otra parte, países de Europa como España, Italia, Francia, entre otros, donde se realizan estudios profundos con relación al Clima Organizacional. De acuerdo con García, V. (2012) señala:

El clima organizacional goza en España de una sólida tradición en investigaciones académicas, como muestra la relativa profusión de tesis doctorales elaboradas en universidades de nuestro país. Dichos trabajos han tenido componentes y alcances diferentes pero indican direcciones diversas en el estudio del clima, así como el carácter sugerente de los componentes del clima organizacional. (pág.17)

Con referencia al tema sometido a estudio, la autora antes mencionada señala que:

El clima organizacional tiende a ser alto tanto en los países iberoamericanos como en las economías de transición europeas. Chile presenta el nivel más alto de satisfacción y Ucrania el más bajo. Sobre los seis aspectos consultados, los cinco países consideran la naturaleza del trabajo como el factor determinante en el clima organizacional. (pág. 34)

En este sentido, en Venezuela, como en muchos países, los temas relacionados con los estudios de clima organizacional han cobrado importancia. Las medianas y grandes empresas, cuentan en líneas generales, con la disposición y recursos humanos para ofrecer a cada uno de sus trabajadores un clima laboral agradable en donde cada uno de sus miembros, se encuentren satisfechos.

En efecto y bajo esta concepción, el recurso humano en las empresas y organizaciones venezolanas debe ser considerado uno de los más importantes, porque hace posible el éxito y el desarrollo de una organización.

Por tal motivo debe relacionarse con las demás organizaciones para mantenerse al día con todos los avances, beneficios y cambios que se dan dentro de las mismas, permitiendo un mejoramiento progresivo. Por ende se hace necesario que este recurso humano esté motivado para lograr lo antes descrito, y de esta forma, buscar un mejor desempeño haciendo hincapié en el comportamiento del individuo para que realice lo que la empresa espera de él y a su vez que exista una satisfacción por parte de su personal.

Según se ha citado, el clima organizacional se ocupa de la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. De esta forma, puede afirmarse que el mismo variará en función de aspectos estructurales, tales como el tipo de estructura organizativa, la naturaleza y características de los cargos de los empleados, su jerarquía así como la antigüedad. Interesa resaltar en la presente investigación, el estudio de clima en un tipo de organización que ha permanecido alejada de la mirada investigativa, tales como las cadenas hoteleras.

Las mismas, tienen como finalidad, lograr la satisfacción de sus clientes a través del tiempo, basado en valores y esfuerzos, buscando la excelencia en el servicio, ofreciendo a sus clientes un excelente confort, calidad inigualable, garantizando así su satisfacción, y por ende ser pioneros en cuanto a innovación y servicios, por lo que el personal que labora dentro de estas organizaciones debe tomar en cuenta un conjunto de percepciones sobre las relaciones de trabajo, los mecanismos organizativos, y la política ambiental.

Específicamente interesa el caso del Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo, dedicada al Servicio y Turismo, de origen europeo, clasificado como hotel tres estrellas, considerando que el

servicio y calificación de habitaciones corresponde a un hotel de cuatro estrellas, bajo la gerencia de sus propietarios y socios, el cual existe una atención personalizada de parte de ellos a la distinguida clientela. Tiene como objetivo, fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos, derivados de una relación jerárquica tradicional.

Cabe agregar, que posee no solo una estructura y funcionamiento particular, sino un contexto característico, que es necesario considerar a la hora de estudiar el clima organizacional, en donde se puede detectar fallas dentro de la organización, como la falta de comunicación del personal, ausencia de trabajo en equipo, conflictos, falta de motivación y expectativa, y con ello que se generen niveles de tensión en el clima laboral de las instalaciones del hotel, así como también ausentismo, malas relaciones interpersonales, deficiencia en el desempeño laboral, insatisfacción, entre otros.

A raíz de los planteamientos hechos, la presente investigación tuvo como finalidad analizar los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo.

En función de lo planteado anteriormente, se han generado las siguientes interrogantes:

1 ¿Cuáles son los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo?

2 ¿Cuál es la situación en actual del clima organización, del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo?

3 ¿Cuáles son los factores culturales que influyen en el clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo?

4 ¿Cuáles son los niveles de necesidad que afectan al personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo?

Objetivo general

Analizar los Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A.

Identificar los factores culturales que influyen en el clima organizacional del Hotel Emperador, C.A

Establecer los niveles de necesidades que afectan el clima organizacional en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo.

Justificación de la investigación

Las organizaciones desempeñan un rol significativo y juegan un papel muy importante dentro de la economía del país, en el que la gerencia debe estar atenta y hacer seguimiento al comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. Deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, pero sin perder de vista el lado humano de la empresa, es por esto que deben buscar mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

Resulta oportuno destacar, que dentro de las diversas necesidades que tienen las empresas, es ineludible que busquen lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, de tal manera que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

La importancia de la realización de ésta investigación radica en lograr recabar información para analizar, e identificar los factores que influyen en el clima organizacional, lo cual servirá de apoyo para futuras investigaciones relacionadas con el objeto a estudio.

Así, el clima influye sobre la conducta de los empleados ya que define los estímulos que son o no apoyados dentro de una organización, y que determinan la forma de actuar de sus miembros.

Desde el punto de vista laboral sirvió para determinar las fallas que afectan la salud organizacional y a la vez tomar acción necesaria y correctiva

para mejorar y fortalecer de forma positiva el comportamiento y el ambiente organizacional.

En relación con este último, lo referido al estudio del clima organizacional se considera de real y vital importancia para la organización y para el empleado porque dará a conocer los niveles de necesidades que afectan el clima organizacional en la medida que provee el trabajo de excelencia, calidad, rapidez, perfección y sobre todo la satisfacción personal de ser en lo que se hace.

En lo metodológico dio a conocer algunas técnicas y herramientas que sirvieron para facilitar la búsqueda de información para el desarrollo de la investigación. Desde lo social es relevante porque fomentará a todo el entorno hotelero y a los que se encuentran a su alrededor a mantener un nivel de comunicación adecuado para el desarrollo de las actividades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el siguiente capítulo, se exponen los Antecedentes Teóricos de investigaciones relacionadas con el presente estudio y que tienen relevancia para el mismo, las Bases Teóricas que sustentan el estudio, el Sistema de Variables y su Operación, así como la definición de Términos Básicos.

Antecedentes Internacionales

Aguirre (2010) desarrollo una investigación titulada: ***Caracterización del Clima Organizacional en Empresas Colombianas***, para optar al título de Maestría en Administración de Negocios Internacionales Facultad de Administración Universidad del Rosario Bogotá D.C, la misma tiene como objetivo general, mostrar la caracterización del Clima Organizacional en Empresas Colombianas dentro de los lineamientos metodológicos y de los vínculos que existen hacia una cultura explicita o humanitaria. Con respectó a la metodología utilizada, los principales integrantes y participantes son los empleados que además conllevan a saber del clima organizacional, el desarrollo laboral y la satisfacción personal. A partir de esto, la presente investigación pretende realizar una descripción del clima organizacional en 31 empresas Colombianas de todos los sectores que representan la población sujeta a estudio, basada en el modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez.

La misma establece como conclusión, que para dar cumplimiento a lo antes mencionado es necesario que la alta gerencia o la junta directiva tengan un alto conocimiento del clima organizacional ante un factor de

cambio en la empresa. Cada empresa debe saber cuál es el clima que se vive y existe dentro de su organización.

La investigación se vincula con el objetivo de estudio, ya que en ambas se busca identificar factores o elementos que forman parte del clima organizacional.

Hinojosa (2010) realizó una investigación titulada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Trabajo presentado para optar al título de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. En la Universidad Manuela Beltrán, Bogotá, Colombia. El propósito de la investigación es: “Evaluar y describir el clima organizacional que existe dentro del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses para proveer información que permita develar el nivel de satisfacción laboral de los profesores que trabajan en el establecimiento.

En este orden de ideas, la metodología del presente estudio es de tipo exploratorio-descriptivo-transversal. El instrumento con el cual se recogió la información fue una encuesta sobre clima organizacional que constó de 25 preguntas en las áreas más importantes del clima organizacional. Esta encuesta fue respondida de forma anónima y fue necesario contar con un número del 50% de los profesores del establecimiento como muestra para el presente estudio. Para la presente investigación se abordó una población compuesta por 85 docentes que trabajan en el colegio Sagrados Corazones Padres Franceses, de los cuales 35 realizan clases en el ciclo PEP (desde nivel Medio Mayor hasta 5° año básico) y 50 en el ciclo PAI-PPV (desde 6° básico hasta IV medio). La muestra la componen 80 profesores del establecimiento, los que responden de manera libre y anónima la encuesta del presente estudio.

Así mismo, el autor concluye que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influye a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Es considerada un aporte para la presente investigación, ya que el Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción para cumplir los objetivos propuestos.

Sánchez A. (2010), desarrolló un trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración con Mención Gestión empresarial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima Perú, cuyo título es: "Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional".

En el trabajo se estudió el tratamiento de la gestión universitaria, del clima organizacional y del comportamiento organizacional; en la que el investigador procuró captar lo que es el clima laboral dentro de ciertas organizaciones de estudio deduciéndose, la necesidad de conocer y comparar la gestión y el clima organizacional de las universidades, con el propósito de lograr una mejora para poder aplicarla dentro de las universidades.

El estudio realizado reporta que en las universidades particulares la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo los docentes y no docentes, las dimensiones estudiadas resultan aceptables, mientras que en la universidad estatal tiene déficit de gestión en cuanto a gestión y clima organizacional.

Las tres universidades tienen su mayor fortaleza al tener percepciones favorables concordantes en la motivación y consecuencias favorables y aprobatorias; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

De allí que, la citada investigación se considera un importante antecedente, ya que se puede tomar como modelo el monitoreo aplicado para determinar el impulso que tiene el clima organizacional dentro los procesos administrativos realizados en el caso de estudio.

Antecedentes nacionales

En relaciona los antecedentes nacionales, Oropeza (2011), desarrolló una investigación titulada: Diseñar estrategias para optimizar el clima organizacional de la gerencia en la prevención y control de pérdidas de empresas petroleras de exploración, producción, refinación, distribución, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, tiene como objetivo general, diseñar estrategias para optimizar el Clima Organizacional en la Gerencia de Prevención y Control de Perdidas de Empresas Petroleras de Exploración, Producción, Refinación, Distribución, y comparar con la Gerencia de Control de Riesgo Investigaciones (CRI) de Pequiven. En relación a la metodología utilizada, la investigación se desarrolló como una investigación de campo de carácter descriptivo. Su población estuvo conformada por el personal de la

Gerencia y entrevista v con la Gerente del CRI de Pequiven, se tomó un muestreo no probabilístico, es decir, subgrupos de la población en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación, se utilizaron instrumentos de corte cuantitativo, considerando que es una propuesta, que conlleva a la aplicación de cuestionarios y encuestas con las diferentes categorías de repuestas existentes.

Fue aplicada aleatoriamente, al subconjunto de la población de diecinueve (19), trabajadores. Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de encuesta con preguntas cerradas y la entrevista con preguntas estructuradas; Este cuestionario fue sometido a la evaluación de expertos en el área de Clima Organizacional, para la revisión de la redacción, construcción, congruencia y pertinencia de los ítems con los objetivos planteados en la presente investigación, el cual permitió aplicar la confiabilidad por medio del método del coeficiente Alfa deCronbach.

Los resultados permitieron concluir: la ausencia de un trabajo en equipo, un personal desmotivado, ausencia de un plan de desarrollo personal, carencia de participación del personal inactividades de acercamiento, insatisfacción e inseguridad de los servicios ofrecidos, falla en la comunicación por parte de los supervisores, falta de supervisión.

La misma se considera un aporte para el estudio, porque permite dar a conocer algunas estrategias como: comunicación cara a cara, planificación de reuniones reaceramiento con el personal, apoyarse con la Gerencia de Recursos Humanos para la evaluación de desempeño, diseñar un plan de formación de acuerdo al perfil del puesto, incentivos salariales, reconocimientos de desempeño, aplicar estrategias de control para medir el

clima en la gerencia, implementar indicadores de gestión para medirlos resultados y objetivos de la organización; todos ellos con las finalidad de mejorar el clima organizacional en la empresa.

Así mismo, Gonzales R. (2011), desarrolló una investigación titulada: Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia. Universidad de Carabobo, el objetivo general es diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del estado Carabobo.

De manera que, la investigación se basa en la perspectiva metodológica cualitativa y estudio de campo tipo descriptivo con carácter evaluativo, donde se utiliza la técnica de la encuesta bajo la modalidad del cuestionario. Se elaboró un cuestionario dirigido personal empleado y obrero; con 20 ítems de cinco alternativas de respuesta, para indagar sobre las opiniones de la población estudiada con respecto al clima organizacional de los tribunales del Estado Carabobo. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante cuadros y gráficos. Es así como la población objeto de esta investigación está constituida por 978 funcionarios: caracterizados por 930 empleados que representa el 95% de la población y 48 obreros que representa el 5%.

Donde se concluye que la cultura organizacional orienta los procesos administrativos del organismo y determina el clima organizacional del mismo, el cual influye directamente en la eficiencia del desempeño laboral. La investigación es considerada un aporte para este estudio, ya que se pretende conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su

trabajo, para determinar el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral.

Gómez, Z. (2011), desarrolló una investigación titulada: Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

El objetivo primordial que impulso la realización de este trabajo fue analizar el Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores, mediante una investigación descriptiva, basada en un estudio de campo. Para el logro de los objetivos propuestos, se emplearon dos instrumentos: el primero con la intención de conocer los cambios organizacionales presentes en el comedor estudiantil por lo que se aplicó una entrevista estructurada a la Coordinadora General, que es miembro de la comisión encargada de llegar a cabo dicha gestión y el segundo instrumento que se encargó de medir el clima laboral de sus trabajadores mediante el empleo de un cuestionario basado en una Escala de Estimación, la cual permitió a su vez detectar debilidades y fortalezas dentro del clima laboral objeto de estudio.

Cabe mencionar, que este instrumento fue aplicado a una muestra de 68 trabajadores de una población de 146 en su totalidad. Del análisis de los resultados se concluye que a través de la aplicación de estos instrumentos se pudo dar respuesta al primer y segundo objetivo planteados en la investigación, arrojando como resultados que el cambio organizacional es producto del aumento de la demanda estudiantil en el servicio del comedor, lo cual genera cambios en la estructura física y organizacional del mismo,

que incide en el clima laboral de los trabajadores por existir bajos niveles de comunicación y participación entre las dos partes trabajador-patrono, lo cual repercute en su motivación y resistencia a los cambios que se están gestando, no obstante, una baja proporción indica afrontar los cambios sin mayor dificultad, lo cual representa un factor favorable a este proceso de cambio organizacional.

Estos resultados contribuyeron a dar respuesta al tercer objetivo, debido a que permitió generar mecanismos de acción con el fin de fortalecer el clima organizacional.

Referentes teóricos

Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg (1957)

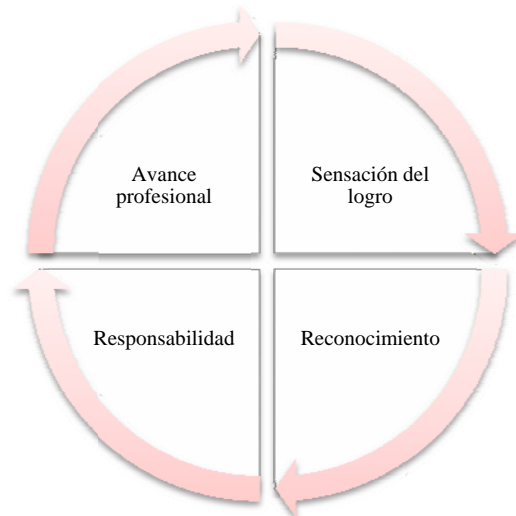
La primera teoría de la Satisfacción Laboral es la de Frederick Herzberg, la “Teoría de los Dos Factores”, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez. Dessler, G. (1993:98), supone que: “la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo”.

Así mismo, para Locke (1976:157) la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”, y para Muchinsky (2000: 238) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”.

De esta forma, Leal (2004: 115) afirma que, “un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes “relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala” (incidentes críticos).

El mismo autor, propone una teoría de la motivación en el trabajo, caracterizada por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, a través de las experiencias positivas y negativas vividas dentro del ambiente laboral, tomando en cuenta que las experiencias positivas están representadas en los siguientes aspectos: la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento. (Ver Figura N° 1)

Figura N° 1 Experiencias Positivas

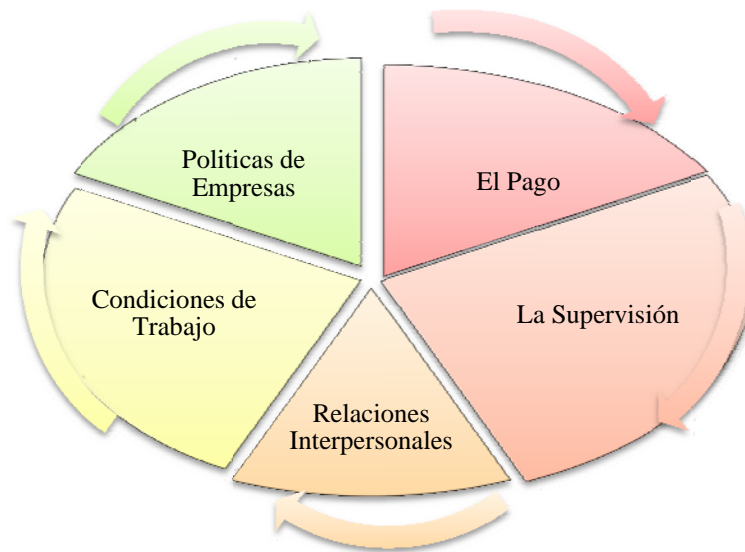


Fuente: Herzberg (1957), en adaptación Villafañe Y. (2015)

Mientras que las experiencias negativas eran vistas por factores como: el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa. (Ver Figura N° 2)

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Figura N° 2 Experiencias Negativas



Fuente: Herzberg (1957), En adaptación VillafañeY. (2015)

En ese mismo sentido, Genescá (1977: 80). Opina que “Herzberg en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo que va desde la total insatisfacción a la total satisfacción, propuso dos dimensiones independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la

insatisfacción laboral”. Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción y su ausencia, indiferencia, mientras que la presencia de factores higiénicos generaría indiferencia y su ausencia, insatisfacción. En palabras de los autores: Herzberg; Mausner; y Snyderman (1959)

Unas deficientes condiciones de trabajo, una mala administración de la empresa y un deficiente estilo de dirección determinarán normalmente insatisfacción en el trabajo. Una buena política, administración, estilo de dirección, condiciones de trabajo..., no determinarán por sí mismos satisfacción en el trabajo. Contrariamente, el reconocimiento, logro, trabajo interesante, responsabilidad y promoción, determinan satisfacción en el trabajo. Su ausencia conduce con poca frecuencia a la insatisfacción. (p. 82).

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil.

Cuadro Nº1 Factores de Satisfacción Laboral

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Herzberg (1957), adaptado por Villafañe, Y.(2015)

Según Herzberg, citado por Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M (2006: 145), los factores intrínsecos o motivadores, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones del mismo autor, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

El autor destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, el opuesto de

la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional y no la satisfacción.

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

Desde el punto de vista de Stoner y Freeman, (1994:235), “lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos”.

Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos. Por lo tanto, esta teoría Incluye la relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. (Ver Figura N° 3)

Figura Nº 3 Factores Motivadores

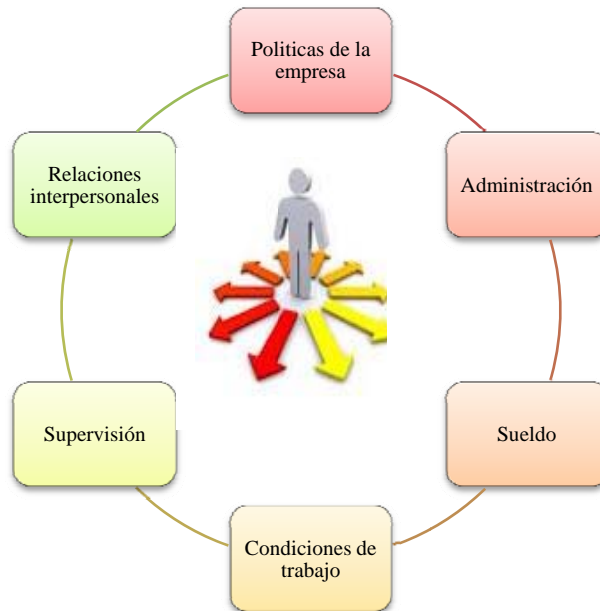


Fuente: Herzberg (1957), adaptado por Villafañe Y. (2015)

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. (Ver Figura Nº 4)

Figura N° 4 Factores Extrínsecos



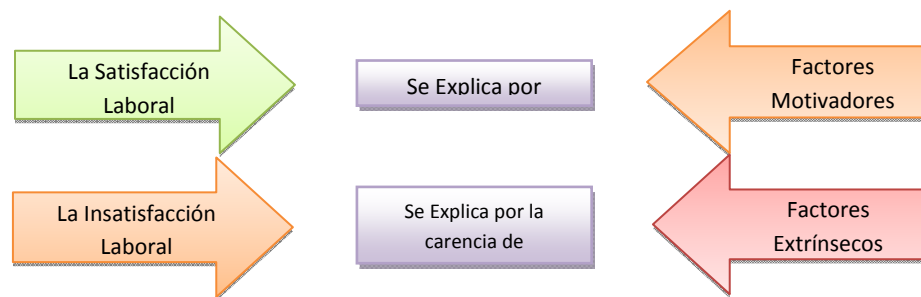
Fuente: Herzberg (1957), adaptado por Villafañe Y. (2015)

Al mismo tiempo Herzberg señala que existen factores extrínsecos o higiénicos, que están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Por tanto, para Atalaya (1995:234) “el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción”. (Ver Figura N° 5)

Figura N° 5 Satisfacción e Insatisfacción Laboral



Fuente: Herzberg (1957), adaptado por Villafañe Y.(2015)

De modo que, “satisfacción laboral” e “insatisfacción laboral” se explican por diferentes factores; la primera por factores intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de factores extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico.

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas.

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignoran variables específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

La clasificación rígida de factores extrínsecos e intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Para Shultz, (1991:124), "Algunos factores de higiene, entre ellos, el aumento y los elogios, también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro". (Ver Figura N° 6)

Figura N° 6 Estrategias para el Enriquecimiento del Trabajo.



Fuente: Herzberg (1968), adaptado por Villafañe Y. (2015)

Desde el punto de vista de Latham, (2007: 33), “Herzberg ha hecho progresar el análisis de las necesidades, puesto que es de los primeros en analizar la motivación en situaciones laborales sin apoyarse en concepciones elaboradas a partir de modelos animales o relacionadas con problemas de psicología clínica”. Dicho autor establece que:

Mientras que Maslow y McClelland basan sus investigaciones principalmente en experiencias de laboratorio o en investigaciones clínicas, Herzberg demuestra que la motivación en el trabajo no puede considerarse como un simple caso particular de la motivación para actuar y que hay que tener en cuenta el papel de la empresa. (p. 34).

En efecto, el autor ha demostrado, sobre todo, que los estímulos financieros no son la única fuente de motivación laboral y que el trabajo no es sólo el objeto de un intercambio comercial entre el trabajador y su empleador. Los aspectos relacionados con el contenido y con el propio significado de las actividades laborales se habían subestimado durante mucho tiempo y es Herzberg quien tuvo el mérito de subrayar su importancia.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

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

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

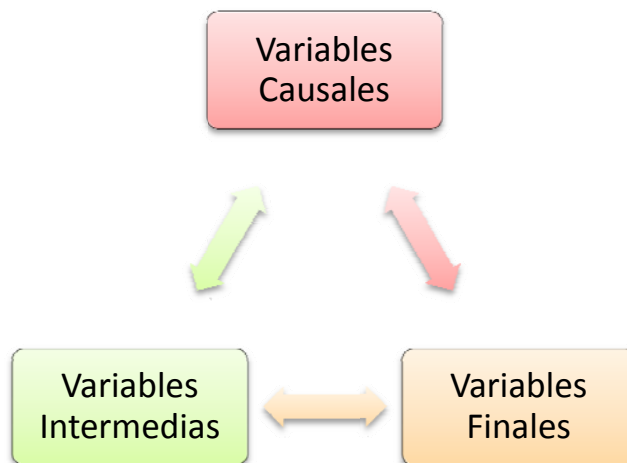
Variables Causales, definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

Variables Intermedias, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables

revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

Variables Finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Figura Nº 7 Clima Organizacional de Likert



Fuente: Likert (citado por Brunet, 1999), adaptado por Villafañe Y. (2015)

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

Método de Mando, manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

Características de las Fuerzas Motivacionales, estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

Características de los Procesos de Comunicación, referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.

Características del Proceso de Influencia, referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

Características del Proceso de Toma de Decisiones, pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

Características de los Procesos de Planificación, estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.

Características de los Procesos de Control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

Objetivos, de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3 y 4, que a continuación se explican brevemente:

Sistema 1, (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de MagGregor y su liderazgo directivo.

Sistema 2, (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

Sistema 3, (consultivo) liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

Sistema 4, (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de MagGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar: el ambiente que existe en cada categoría, el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

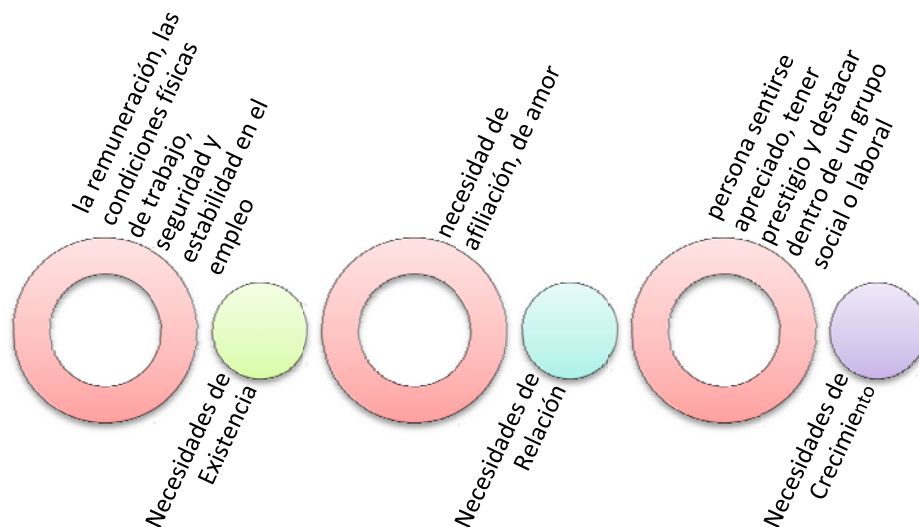
Modelo de las Teorías de las Necesidades por Clayton Alderfer

Tomando como primer punto de partida el estudio del Modelo de las necesidades de Calyton Alderfer y su relación con el clima organizacional.

Con base en anteriores modelos de necesidades (las de Maslow y Herzberg), y con el propósito de resolver algunas de sus deficiencias, Clayton Alderfer, entre los años 1969 y 1970, propuso una versión modificada de la jerarquía de las necesidades humanas, que consiste solo en tres niveles, (Existence, Relation, Growth), de allí sus siglas E.R.G., y en español, necesidades de existencia, necesidades interpersonales o de relación y necesidades de crecimiento o creatividad.

Se plantea que cuando las necesidades superiores se frustran, las inferiores volverán, aun cuando ya estén satisfechas; o sea que para Alderfer, las personas se mueven hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de necesidades en función del momento y de las circunstancias. A continuación se detallan las características de esos tres niveles de necesidades:

Figura N° 8 Niveles de necesidades



Fuente: Clayton Alderfer (1970), adaptado por Villafañe, Y. (2015)

Necesidades de Existencia: remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia, aquí se combinan factores fisiológicos y de seguridad, como lo son la remuneración, las condiciones físicas de trabajo, seguridad y estabilidad en el empleo, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, necesidades satisfechas por el agua y los alimentos, buscándose siempre la creación y mantenimiento de un estado de orden, seguridad y protección, se puede decir que éstas últimas están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc. En esta clasificación se agrupan las necesidades más básicas consideradas por Maslow, como fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de Relación: vienen dadas por el deseo que tenemos todos los seres humanos de mantener vínculos personales importantes, por la necesidad de afiliación, de amor. Estos deseos sociales y de status exigen, para satisfacer el trato con los demás y corresponden tanto la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. También implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado, tanto en el trabajo como fuera de éste.

Necesidades de Crecimiento: son el anhelo interior de desarrollo personal, este grupo radica en la necesidad de toda persona debe sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de un grupo social o laboral, donde el individuo desea trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo y que se ofrezca retroalimentación por su desempeño. Aquí se incluye un elemento interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Todo lo expuesto anteriormente se puede ver reflejado en el ambiente donde día a día transcurren situaciones que afectan la satisfacción o no de las necesidades nombradas en los párrafos antes mencionados, y a través del estudio del clima organizacional dentro de una organización se puede conocer cuáles son las inquietudes, frustraciones, interrogantes que un individuo posee en determinado momento, también verificar si la persona percibe que se encuentra en ambiente adecuado, estable y que le genere confianza y le haga sentir seguridad.

Es por eso que a continuación se realiza una descripción detallada acerca del clima, Administración de Recursos Humanos (ARH), Cultura Organizacional y demás dimensiones que lo afectan:

Bases Teóricas

Clima Organizacional

El clima organizacional establece la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una variedad de dimensiones y componentes que interactúan entre el comportamiento humano, la estructura de la organización y los procesos. Por esto, el administrador o gerente deben tener claro que clima se vive en la organización, de lo contrario tiene que estudiarlo e identificarlo, para modificarlo si lo considera necesario.

Así mismo, el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento humano, determinando la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, entre otros, de esta manera el clima se convierte en una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características que posee la organización son relativamente permanentes en el tiempo, donde se diferencian las organizaciones una de la otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. En concordancia a lo anterior, se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional presentada por Davis K y Newstrom J. (2004: 96), “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)”.

De manera que la productividad es parte del proceso organizacional, al respecto señala la teoría Z de Ouchi citada por Chiavenato (2000: 139), “que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.”

Es importante acotar que dentro de los aspectos a considerar para mantener un clima organizacional adecuado se encuentra inmersa la salud laboral, la cual se puede reflejar como salud psicológica, en este sentido Aragón J (2005: 172), expone la salud psicológica como “un estado de integración de los distintos componentes de la personalidad, y de ésta con su medio.

Esto significa que existe dos aspectos indisociables: el avenimiento del sujeto consigo mismo y su aceptación con el entorno”. Así mismo la salud laboral significa un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no

se refiere sólo la ausencia de enfermedad, al respecto Chiavenato (2000), señala que:

Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. (p. 478).

Igualmente, se puede agregar que el clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

De allí que Bennis. W (1976: 56), Califica el Clima Organizacional tanto como: “una respuesta al cambio como una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, todo ello dirigido a lograr que la organización sea más capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente”.

Importancia del Clima Organizacional

En el clima de una organización se puede ver reflejada las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma, dado a esto es importante analizar y evaluar el clima laboral, con el fin de tomar los correctivos si es necesario y controlar administrativamente lo más eficiente dentro de la organización.

Al respecto Brunet L (2004), plantea que los gerentes deben poseer tres factores para analizar y diagnosticar el clima de su organización:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre las cuales deben dirigir su investigación. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 20)

Características del Clima Organizacional

Las características que existen en el medio organizacional generan un determinado Clima Organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los integrantes de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, esto refleja el funcionamiento interno de la organización, donde el ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de cómo las personas se comportan en su lugar de trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima organizacional, según Brunet L (2004: 41), “está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima organizacional.”

Por su parte, los autores Litwin y Singer (1968), postulan la existencia de nueve dimensiones o escalas que explicarían el clima existente en una determinada organización, las cuales son:

Estructura: se refiere a la percepción que tiene los integrantes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados mediante el desarrollo de las labores. Un exceso de normas y pautas genera un clima burocrático donde hay conductos regulares y procedimientos complicados para todo, que no se pueden pasar a llevar bajo ninguna circunstancia.

Responsabilidad: se refiere al sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. De tal modo que, la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, perciben el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.

Recompensa: corresponde a la percepción que tienen los trabajadores de una organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien realizado, donde la misma sea primordial con respecto al castigo, es decir la organización debe utilizar más el premio que el castigo.

Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los integrantes de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. De manera que, la organización promueva la competitividad y aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de

buenas relaciones comunicacionales con los jefes, lo cual es primordial para un clima organizacional positivo.

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

Estándares: es la percepción que tienen los integrantes de la organización con respecto al énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento y productividad.

Conflictos: es el sentimiento que reflejan los miembros de la organización, con respecto a las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se presenten.

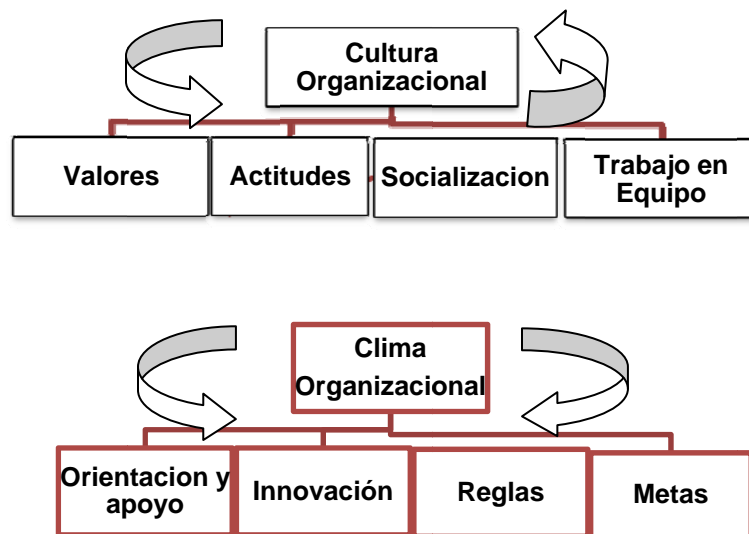
Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, siendo este un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la emoción de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional desde la opinión de Martini (2002: 75), se define como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de los miembros de determinada organización”. Por lo que la misma, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización; y es también la interacción de

valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa y organización. Como la plantea Becker, (1982:123), “la cultura refleja la actitud global de la organización”. (Ver figura9).

Figura Nº 9 Relación entre cultura y clima organizacional



En adaptación VillafañeY. (2015)

En este orden de ideas, dentro de las organizaciones existen culturas diferentes, que llevan consigo objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades, siendo portadoras de un conjunto de premisas, presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, sobre las que se construyen las decisiones organizacionales”, por lo tanto, según Richardson, (1996) Dichas premisas y creencias:

Operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización y de sus relaciones con el entorno. Éstas han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el

entorno y a los propios derivados de la integración interna en la organización. Este conjunto complejo de supuestos básicos subyacentes y de arraigadas creencias compartidas por todos los miembros del grupo, condiciona el comportamiento. (P.134)

Es necesario destacar, la opinión de Becker, (1982: 34), donde plantea que “la cultura organizacional supone un sistema de significado compartido entre sus miembros, que distingue a unas organizaciones de otras”. Mientras que para Meyerson y Martin, (1987:623) “se espera que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización, tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares. La visión de que habrá consistencia entre las diferentes percepciones de una cultura organizacional, ha sido llamada la perspectiva integrada”

Así mismo, la cultura organizacional determina el comportamiento individual y colectivo y constituye el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Crea el ambiente humano o clima en el que los empleados realizan su trabajo, también genera una atmósfera que afecta a toda la organización, aunque es intangible. Lo que es tangible es el ambiente que crea, que es el clima organizacional.

Finalmente, para Colombia, (2002: On Lay) “la cultura organizacional se puede entender igualmente como las formas de pensar, creer y hacer las cosas en la organización, se encuentren o no formalizadas”. Por lo tanto, supone un marco de referencia que señala las prioridades y preferencias globales y que orienta los actos de la organización.

Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes, mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitida y mantenida en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas. Estos elementos propios o cultura específica y singular del sistema se desarrollan en un marco de intercambios recíprocos con el medio social más amplio.

De la comparación y el análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben la cultura organizacional como todo aquello que proporciona identidad a una organización diferenciándola de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional.

Las características que determinan la esencia de la cultura de una organización se pueden sintetizar en siete puntos O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991:487-488):

Innovación y asunción de riesgos: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.

Atención al detalle: Las expectativas de la organización sobre la precisión, análisis y atención a los matices por parte de los empleados.

Orientación a los resultados: El enfoque en las consecuencias o frutos, más que en los procesos o técnicas para alcanzarlos.

Orientación hacia las personas: La mirada hacia las personas de la organización por parte de los administradores al momento de tomar decisiones relacionadas con los resultados.

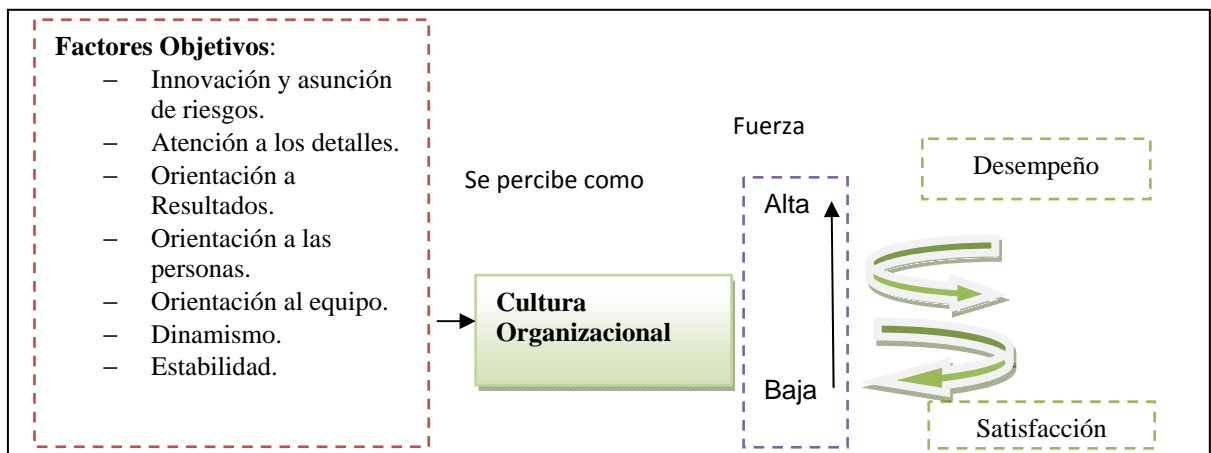
Orientación al equipo: La organización de las actividades en torno a equipos en vez de a individuos.

Energía: El nivel esperado de la fuerza y competencia de las personas en lugar de la pasividad.

Estabilidad: Hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status que en lugar de insistir en el crecimiento.

La evaluación de estas características permite tener un bosquejo de la cultura organizacional y reconocer la identidad de cada organización. Un cuadro basado permite también determinar el conocimiento compartido que tienen los miembros respecto a la organización, la forma en que realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros. (Ver figura N° 10). Muestra cómo se pueden combinar estas características e identificar organizaciones profundamente diferentes.

Figura N° 10 Impacto de la Cultura Organizacional Sobre el Desempeño y la Satisfacción



Fuente: Robbins, (1999). En adaptación Villafañe, Y. (2015)

La cultura desempeña diversas funciones dentro de la organización. En primer lugar, define límites, crea diferencias entre una organización y las demás; en segundo lugar, crea sentido de identidad en los miembros de la organización; en tercer lugar, facilita la generación del compromiso en los individuos, más allá del interés personal; en cuarto y último lugar, mejora la estabilidad del sistema social.

La misma, ayuda a mantener unida a la organización, por medio de normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados, actuando como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Es decir, la cultura define las reglas del juego. Cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les reconoce como integrados en la organización.

Diferencia entre Cultura y Clima Organizacional

Para Litwin y Tagiuri (1968:143), el clima se refiere específicamente a: “las propiedades motivadoras del ambiente, a los aspectos del ambiente que inducen o conducen a la excitación de diferentes clases de motivación en los individuos, pudiendo resumirse como el patrón total de expectativas e incentivos que existen en un medio organizacional dado”

Por lo tanto, el clima organizacional se ocupa de la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. En opinión de Murphy, (1999)

El término cultura organizacional es un concepto descriptivo, el clima organizacional es un concepto de evaluación. La cultura, son las premisas básicas de que se valen las personas y los grupos en sus relaciones entre sí con su entorno, y que sirve de adhesivo para mantenerlos unidos. El clima es el resultado ambiental de llevar a cabo las premisas de la organización. (p.235).

Factores de la Cultura Organizacional

Como se ha citado, la cultura es intangible y es un concepto descriptivo, difícil de evaluar. Sin embargo hay quienes la han evaluado analizando historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. En este caso se analiza el clima organizacional con sus factores, como veremos más adelante como lo establece Kilmann, (1985:68), valores, actitudes, socialización y trabajo en equipo, que son sobre los que actúa la estrategia de inclusión propuesta en este estudio (Ver Figura N° 11).

Figura N°11 Factores Fundamentales de la Cultura Organizacional



Fuente: Kilmann, (1985).adaptado por Villafañe, Y. (2015)

Valores

La intervención en los valores, es uno de los aspectos que se proponen en el presente estudio para la mejora de las organizaciones. Además de medir algunos valores propios de la cultura de las organizaciones, la estrategia central es proponer la importancia de valorar el potencial de los empleados de cada organización, como son la inclusión, la responsabilidad social, la participación, el uso de apoyos naturales, el reconocimiento de capacidades y la planificación en equipos.

La incorporación de estos nuevos valores se realiza a través de las agencias de integración, y se mide a través de los cambios de actitud. Según Kolvenbach, (1990). Un valor indica que:

Algo tiene un significado especial, que vale la pena y por lo que las personas están dispuestas a sacrificarse, que les aportan una razón para vivir, de ahí que los valores otorguen sentido a la existencia humana. Los valores proporcionan motivos, identifican a una persona, le dan rostro, nombre y carácter propios. Los valores son una cuestión fundamental para la vida personal, puesto que definen la calidad de la existencia, su anchura y su profundidad. (p.188)

Por lo tanto, un valor es una especie de razón para vivir que promueve cierta convivencia humana. Valor y sentido de convivencia van de la mano, son la esencia de su significado, de su definición. En opinión de Rugarcía, (2001).

Cuanto más conscientemente se ha asumido un valor, o una razón para vivir, más fuertes son sus actitudes o más estable es su manera de ser. De igual forma esto es aplicable a una organización, ya que los valores propuestos por la organización, se llevan a cabo con personas concretas, con los compañeros de trabajo, jefes, directivos, clientes, proveedores, alumnos, profesores (p. 231)

Significa entonces, que los valores son aprendidos y por lo tanto se pueden incorporar a la cultura individual o de las organizaciones. Los determinan las elecciones o decisiones y constituyen un nivel más básico que el de las actitudes, y en cierta medida las regula, siendo un concepto más central para el individuo que aquellas. Tienen además carácter normativo y trascienden objetos y situaciones específicas. Para Rockeach, (1973). También es posible:

Concebir un sistema de valores como una organización permanente de creencias que se plasmarán en modos deseables de conducta o en estados definitivos de existencia, a lo largo de un continuo de importancia relativa. Los valores son importantes porque promueven la cultura de las organizaciones, porque establecen las bases para la comprensión y cambio de las actitudes y de la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones. (p. 64-65).

Así mismo, en la cultura organizacional, los valores de sentido serían las personas con quienes se trabaja y para quienes se trabaja. Los valores de convivencia serían los sugeridos por la cultura de la compañía y se aplica al vivirlos con las personas que forman parte de la organización.

Cabe agregar, que para Rugarcía (2001: 233), estudiar los valores es fundamental para entender el desarrollo del presente estudio, ya que “a través de un valor de sentido como es la propia persona (el para quién), y el conocimiento de sus necesidades concretas, se planteó la valores nuevos de conciencia como la inclusión de estas personas y de todas, la planificación conjunta, la participación, nuevas formas de cooperación”.

Por otro lado, la cultura organizacional es la responsabilidad o compromiso social. Este concepto surgió a partir de la década de 1950 hasta 1970, como nuevo valor cultural relacionados con la interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente. Por su parte Mescon y Tilson, (1987). Plantean que:

La responsabilidad social supone el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en la sociedad, y de que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización. Se parte de que las organizaciones deben tener una ética, porque también influyen sobre los valores sociales. Simplemente quiere decir que de hecho las organizaciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor, porque de hecho forman parte del mismo. Estos conceptos se aplican a todas las organizaciones, sean gubernamentales, industriales o de servicio. Cada una afecta a la sociedad positiva o negativamente. (p. 321)

Por lo tanto, la política de empleo de una compañía puede discriminar a trabajadores, a la mujer o a cualquier otro grupo de la sociedad en general. La huelga de un sindicato de agentes municipales de tránsito puede causar grandes inconvenientes a miles de personas en su traslado de un lugar a

otro, reducir la asistencia de escuelas, aumentar el consumo de energía y así sucesivamente. En palabras del mismo autor, “cuando un barco lanza sus desechos al mar, la vida marina se perjudica”.

Finalmente, cabe mencionar los valores laborales, de los propios trabajadores, incluidos en las etapas de socialización del trabajo. Estos valores son considerados por ciertos autores como otro factor de la cultura. Super (1970) los define como “cualidades que las personas desean de su trabajo, más fundamentales que los intereses.

Actitudes

Las actitudes acompañan a los valores y como tal constituyen uno de los factores esenciales de la cultura organizacional reconocidos igualmente en este estudio. De las múltiples y diversas definiciones de las actitudes vertidas desde principios del siglo XX Chein, (1948:188); Triandis, (1967:270); Verdugo, Arias y Jenaro, (1994:169); Verdugo (1995:123), podemos señalar tres aspectos básicos coincidentes, que definen de forma general las actitudes, como:

Un conjunto organizado de convicciones o creencias,
Que predispone favorable o desfavorablemente,
A actuar respecto a un objeto social.

Según Brecker y otros (1989:251) las actitudes son: “afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo o alguien”. Por lo que, las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados. Esto se puede advertir en opinión de

Verdugo y otros (1994:178) “observando los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento-acción”

La investigación en el ámbito laboral centra su atención hacia un número limitado de actitudes relacionadas con el puesto de trabajo. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de los estudios sobre el comportamiento organizacional se han ocupado de tres actitudes las cuales son, la satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional.

A la organización le interesan las actitudes de sus empleados porque éstas son una advertencia de posibles problemas y porque influyen en el comportamiento. Los administradores dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados sobre temas raciales, de sexo y otros pertenecientes a la diversidad. Las organizaciones están invirtiendo en capacitación para ayudar a remodelar las actitudes de los empleados.

Socialización

La socialización en opinión de Robbins, S. (2002: 123) “es el proceso que consiste en transmitir a los empleados, de un modo continuado, los elementos fundamentales de la cultura de una organización”. Dicho autor establece que: “incluye métodos formales (curso de inducción y capacitación) y medios informales (como el modelado o moldeamiento de papeles que ofrecen los mentores) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal”

Por lo tanto, la cultura de una organización socializa a la gente. La forma en que se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización. Esta parte de la socialización comienza con el proceso de selección y con el interés de la administración superior por los métodos de socialización según Robbins (1999:140), desde la perspectiva de los empleados, “es el proceso esencial para “aprender las reglas del juego” que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa”. También los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa. Se produce la individualización cuando logran ejercer influencia sobre el sistema social que los rodea en el trabajo.

La interacción entre la socialización y la individualización se describe cuando los tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y valores de la empresa, ejerciendo a la vez diversos grados de influencia para ponerla en tela de juicio, desafiarla o para plantear innovaciones sin ocasionar una desorganización excesiva.

Desde el punto de vista de Alonso (1998:95), la socialización laboral formativa: “incluye todas aquellas prácticas que se realizan en empresas como consecuencia de cursar estudios de formación profesional reglada u ocupacional y que por sus características suponen un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, normas y valores por parte del trabajador”.

La creación y dirección consciente de la cultura en las organizaciones se hace por medio de la capacidad de comunicación al personal, especialmente a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a la cultura organizacional durante

los primeros meses de trabajo, por su deseo de familiarizarse y de ser aceptados. De igual forma las empresas desean que los nuevos empleados se adapten y la mayoría de las organizaciones tienen un método para ayudarles a lograrlo.

Se puede conceptuar a la socialización en opinión de los autores Van Maanen y Schein (1977:58), “como un proceso compuesto de tres etapas: pre arribó, encuentro y metamorfosis”, así mismo para los autores estas etapas son:

La etapa de Prearribo, es: el período de aprendizaje que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese a la organización. La etapa de encuentro, es la etapa en que un nuevo empleado conoce realmente cómo es la organización y en la que se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran. La etapa de metamorfosis, es la etapa en que un nuevo empleado se ajusta a los valores y normas de su grupo de trabajo. (p.62).

Trabajo en Equipo

Los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se desarrollan las organizaciones. Para Ancona y Caldwell (1992:634), “la evidencia sugiere que los equipos generalmente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia”. Al reestructurarse las organizaciones por la globalización, requieren ser más competentes y se ha acudido a los equipos como una forma de utilizar mejor los talentos de sus empleados.

La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Goodman, Devadas y Griffith-Hughson (1988:45-46), establecen que: “los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez, además facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación”, mientras que para Bantz (1993:45). “son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados”

Por su parte, Robbins (1999:145), establece que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los individuos”.

Estas definiciones ayudan a comprender por qué tantas organizaciones han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de equipos. La organización está buscando esta sinergia positiva que permita que sus miembros incrementen el desempeño. Es por ello que Robbins (1999.146), agrega que: “el uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos”.

El cambio de trabajar solo a trabajar en equipo requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y sublimen sus intereses personales en aras del bien del equipo. Hay algunas características comunes de equipos exitosos y desde el punto de vista Litwin, G. y Stinger, H (1978) tienden a ser:

Pequeños, contienen personas con tres habilidades: solución de problemas y toma de decisiones grupales e interpersonales; y vinculan correctamente a las personas con los diversos papeles. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen el liderazgo y la estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables, tanto a nivel individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. (p.33).

Tomando en cuenta estos planteamientos, en la presente investigación, se le da importancia a mejorar la relación entre los equipos y grupos de trabajo, a través de la planificación de estrategias.

Bases Legales

A nivel nacional se dispone de un marco legal, contenido en varios instrumentos que regulan la prestación del trabajo, garantizando el bienestar físico y mental del trabajador. Entre ellos se tienen: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 87 manifiesta:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores(as) condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de esas condiciones.

Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y trabajadoras (2012), sobre Condiciones de Trabajo, artículo 185, establece que el trabajo debe prestarse en condiciones que permita a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; presten suficiente protección a la salud y a la vida contra

enfermedades y accidentes, así como que el ambiente donde se trabaja, mantenga condiciones satisfactorias.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005), es una Ley fundamental de la seguridad social, cuyo objeto es garantizar a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un ambiente laboral adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales.

TÍTULO V

De la higiene, la seguridad y la ergonomía.

Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo:

Artículo 59

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

- 1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.*
- 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.*

3. *Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.*
4. *Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.*
5. *Impida cualquier tipo de discriminación.*
6. *Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionada o enfermo.*
7. *Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.*

El mencionado artículo plantea la importancia de conocer los derechos que tenemos como trabajadores. El mismo establece la no discriminación dentro de los puestos de trabajo como factor clave para que prevalezca un excelente clima laboral y que a través de ello se facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación y utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

Relación persona, sistema de trabajo y máquina

Artículo 60

El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de

organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

Este artículo hace referencia a la importancia de mantener buenas relaciones con las personas, tomando en cuenta las herramientas útiles para mantener una buena comunicación en armonía con los aspectos psicológicos, cognitivos, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras y con ello lograr que la concepción del clima laboral permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

El marco legal existente debe garantizar a través de los organismos controladores, condiciones de trabajo seguras para el personal, que le permitan el ejercicio de sus funciones en un ambiente de trabajo adecuado que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar.

Definición de Términos Básicos:

Afiliación, según Gómez G. (2000) la define como: Ingreso de una persona dentro de una corporación, como miembro de la misma.

Ambiente de Trabajo, Chiavenato, Idalberto. (2000) lo define como: Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Ausentismo: (ibíd.) No asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria sin justificación.

Autonomía, Maslow, A. (1943) la define como: un concepto de la filosofía y la psicología evolutiva que expresa la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas.

Capacidad, según Aguado Rafael. (2005) la denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

Crecimiento, según Marchant, Loreto (2005) lo define como: El proceso de desarrollo evolutivo e integral, que el individuo puede experimentar de manera continua, durante toda su existencia.

Condiciones de Trabajo, Aguado Rafael. (2005) lo define como: un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

Habilidades, Alles Martha A. (2008), las define como: la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Identidad, según Marchant, Loreto (2005) la define como: Sentido que cada persona tiene de su lugar en el mundo y significado que asigna a los demás dentro del contexto más amplio de la vida humana.

Logro, según Marchant, Loreto (2005) lo define como: Obtención de una cosa que se intenta o se desea, Éxito o resultados muy satisfactorios.

Progreso, según Marchant, Loreto (2005), lo define como: Cambio que experimenta una persona o una cosa a un estado mejor, más avanzado o más desarrollado, desarrollo de una sociedad en el aspecto económico, social, científico y cultura.

Reconocimiento, según Alles Martha A. (2008) define como: Muestra o manifestación de agradecimiento por los bienes o favores recibidos, examen u observación cuidadosa de una persona o cosa para conocerla mejor y formarse un juicio.

Relaciones interpersonales, Aguado Rafael. (2005) lo define como: son un aspecto imprescindible y preocupante de los seres humanos. Necesitamos del contacto con los otros para aprender a ser personas

Retroalimentación: Aguado Rafael. (2005) La retroalimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa "ida y vuelta" es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo.

Rotación de Puestos de Trabajo, Gómez G. (2000) la define como: consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico o funcional.

Satisfacción, Alles Martha A. (2008), la define como: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro

estimulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sueldo: Precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, revoluciones.) más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo por cuenta ajena proporciona.

Supervisión, segúnGómez G. (2000) Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo de la investigación “Analizar los Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo.”, la investigación describemos aspectos metodológicos que se utilizaron para el desarrollo de la misma, entre las cuales se pueden mencionar: el diseño y tipo de investigación, así como también, estrategias metodológicas, población y muestra, técnicas de Recolección de Datos, Validez y confiabilidad.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación, por la fuente de información es de campo, el mismo se refiere a la clase del estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. Balestrini (2006), define la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

El trabajo de investigación, se apoya en una investigación de campo ya que recoge la información directa de la realidad, referida en fuentes primarias y los datos se obtienen a través de la aplicación de técnicas de recolección de referencias, a través de la aplicación

de un instrumento, para lograr seleccionar datos importantes para el desarrollo de la investigación. (p.31)

Nivel de Investigación

En relación, al nivel de profundidad al cual pretende llegar la investigación, el estudio es descriptivo, debido a que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar las características y propiedades, en agrupar a las personas involucradas en el trabajo. Mediante el estudio descriptivo se buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En este orden de ideas, la investigación se realizó a partir de datos originales o primarios captados directamente por la investigadora, mediante la aplicación de un instrumento que tenga relación con los objetivos específicos y los cuadros de variables, sobre factores sociales, físicos y psicológicos que inciden sobre el clima organizacional, para conocer la opinión del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A.

Adicionalmente, Hernández y otros (1991:60), explica que las investigaciones de tipo descriptivo “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Complementariamente, agrega que “desde el punto de vista científico, describir es medir... En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga”.

Población y Muestra

Población

En esta investigación, la población objeto de estudio está representada por los empleados que laboran en el Hotel Emperador, representado por la totalidad de veinte (20) empleados que representan el 100 por ciento de la población, conformada por los recepcionistas, ama de llaves, mantenimiento, cocineros, personal obrero.

Según Pinto y Pernalet(2003:4), la población es: “el conjunto de unidades, individuos, elementos, datos que satisfacen una definición común y que reúne cierto interés de estudio, lo cual señala que tiene que ser medible. Por lo tanto es una definición común”.

Desde el punto de vista de Ramírez T (1999), en relación a la población, se destaca que, en primera instancia debe considerarse el estudio de toda la población, y que si ésta es pequeña, se debe tomar completa, a menos que se esté convencido sobre la imposibilidad de hacerlo; de esta manera se reduce el error maestral al ser más representativa.

Técnicas de Recolección de Datos

Una vez definido el diseño y tipo de investigación y seleccionada la muestra relacionada con la problemática en estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los fundamentos pendientes sobre variables involucradas en la investigación, esto implica seleccionar las técnicas que se emplean para la recolección de datos que confeccionan los instrumentos que se utilizan para recabar información, de manera que, en la investigación se

emplearon como técnica de recolección de datos una encuesta escrita, específicamente para realizar el análisis, y con ello obtener conocimientos sobre los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda, Valencia Edo. Carabobo. En opinión Arias F. (2006:32), la encuesta es “por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia oral o escrita, cuyo propósito es obtener información”.

Desde el punto de vista de Méndez (2005:35), define la técnica como “El conjunto de procesos que la investigación empleada en el estudio y demostración de la verdad, que organiza el procedimiento lógico a seguir en el conocimiento para llegar a la observación que aplica la verdad”,

Instrumento de Recolección de Datos:

Para la elaboración del Instrumento de Recolección de Datos de la presente investigación se partirá de la formulación de un Cuadro Técnico Metodológico que será la matriz fundamental del Instrumento. Dicho cuadro esquematiza el objetivo general conjuntamente con los específicos formulados, las variables con sus definiciones, sus dimensiones y los indicadores de las mismas, así como los ítems que miden cada uno en su posterior aplicación.

En consecuencia a lo anteriormente planteado, el instrumento elegido y construido para la medición, basándose en las variables e indicadores, fue un cuestionario de preguntas con respuestas cerradas dicotómicas, dicho instrumento, ofreció al sujeto la posibilidad de elegir entre las dos opciones determinadas (si y no) dispuestas en los 34 ítems, con la finalidad de que cada uno de ellos mida el indicador correspondiente, desglosado de las tres

variables que estructuran la investigación, puntualizando el análisis de cada una de las variables sometidas a estudio. (Ver cuadro técnico metodológico).

Validez del Instrumento

La validez se define como la ausencia de sesgos, además representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. En lo que concierne a la validez del instrumento, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2001), afirman que:

Un instrumento es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas (p. 107).

Para realizar la validación del mismo se recurrió a la opinión de 3 profesionales con estudios o experiencia en materia de clima organizacional, relacionados en mayor o menor grado, con el tema en estudio, lo que permitió observaciones sobre el contenido del instrumento con respecto a la redacción, ambigüedad y pertinencia de los ítems con los objetivos e indicadores. Para la revisión de la redacción, construcción, congruencia y pertinencia de los ítems con los objetivos planteados en la presente investigación, según consta en el anexo (D).

Confiabilidad

Por otra parte, la confiabilidad del instrumento una vez aplicada una prueba piloto se obtendrá a través de un proceso de cálculo, cuya finalidad es la de suscitar las fórmulas de las respuestas de los sujetos y si tendrá

comportamiento similar. Se fundamenta lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), quienes expresan que la confiabilidad se puede definir como la estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento. Para ello, se empleará el método de Kuder Richardson.

En lo que corresponde a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2001:248), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”. En este sentido del instrumento aplicado guarda estrecha relación con los objetivos específicos planteados en esta investigación, esto de acuerdo a evaluación efectuada por especialistas del área inherente al problema de estudio (ver anexo C).

Para Silva, J. (2006: 76), “la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga dos alternativas de solución o respuesta es de Kuder Richardson”:

$$Kr = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum p^*q}{St^2} \right]$$

Donde:

K= Número de Ítems del instrumento.

P= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítems.

Q= Porcentaje de personas que responden incorrectamente cada ítems.

St²= Varianza de la suma de los Ítems

Quedando la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad de la siguiente forma:

Rangos	Coeficiente Alfa
Confiabilidad Óptima	1
Muy confiable	0,81 a 0,99
Confiable	0,61 a 0,80
Moderada o sustancial	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20
Nula	0

La aplicación de la fórmula del coeficiente proyectó un resultado en la escala de $0,96 \times 100 = 96\%$, lo que demuestra que existe una correspondencia aceptable entre las respuestas de los ítems, lo que permitió concluir que el cuestionario es muy confiable desde el punto de vista estadístico debido a que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos que son 0 y 1. Indicando que el mismo se puede aplicar en otras organizaciones que tengan las mismas características de la estudiada en esta investigación. (Ver Anexo E).

Técnicas de Análisis de los Resultados

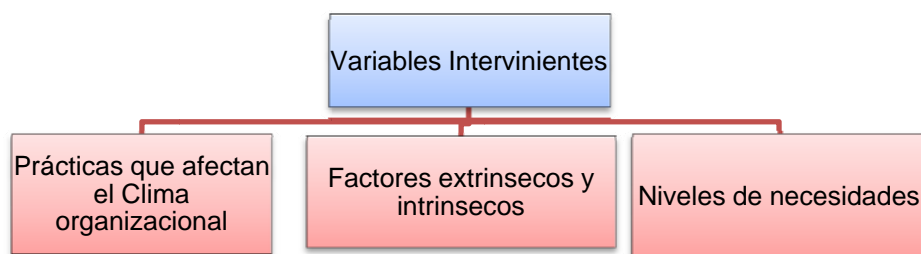
Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos, los mismos fueron obtenidos, codificados y transferidos a un archivo del programa Microsoft Office Excel. Los datos obtenidos son considerados cuantitativos, ya que se recolecta la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizó fue de tipo cuantitativo y en la medida que la información recolectada se realizó y se

logró llevar a cabo el análisis respectivo. Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares o de barra. Una tabla de frecuencias es según Hernández, Fernández y Baptista (2001: 496); “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.”

Estrategias Metodológicas

Una vez que se sepa cuáles son las variables que intervinieron en el estudio, se procedió a tipificarlas y a definir, para cada una de los valores, y categorías. En este caso las variables intervinientes son: Prácticas que afectan el Clima organizacional, factores extrínsecos e intrínsecos, así como los niveles de necesidades que afectan el clima organizacional, estructurado de la siguiente manera. (Ver Figura N° 12)

Figura N° 12 Variables Intervinientes



Fuente: Villafañe, Y. (2015)

Estrategias metodológicas

CUADRO DE VARIABLES OBJETIVO GENERAL:

Analizar los Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo.

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas
Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en el Hotel Emperador, C.A	Clima Organizacional	Teoría de Likert (citado por Brunet, 1999) "El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación...)"	Estructura	Reglas 1	Personal que labora en el Hotel Emperador, C.A	Técnica: Encuesta
				Procedimientos 2		
				Tramites 3		
			Responsabilidad	Toma de decisiones 4		
				Premio 5		
			Recompensas	Castigo 6		
				competitividad 7		
			Desafíos	Aceptación 8		
				Ambiente de trabajo 9		
			Relaciones	Comunicación 10		
				Espíritu de ayuda 11		
			Cooperación	Apoyo mutuo 12		
				Estándares		Normas 13
						Instrumento: Cuestionario

Fuente: En adaptación Villafaña, Y. (2015)

CUADRO DE VARIABLES
OBJETIVO GENERAL:

Analizar los Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo.

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas
Identificar los factores culturales que influyen en el clima organizacional del Hotel Emperador, C.A	Factores Culturales	Jones (2008: 177), se refiere al "conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y otras personas externas a la misma".	Valores	Creencias 14 Costumbres 15	Personal que labora en el Hotel Emperador, C.A	Técnica: Encuesta
			Actitudes	Interés 16 Dedicación 17		
			Socialización	Influencia 18 Aceptación 19 Innovación 20 Desarrollo 22		
			Trabajo en equipo	Formación 21 Habilidades múltiples 23 Rapidez 24 Democratización 25		Instrumento: Cuestionario

Fuente: En adaptación Villafañe, Y. (2015)

CUADRO DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL:

Analizar los Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo.

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas
Establecer los niveles de necesidades que afectan el clima organizacional en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo.	Niveles de Necesidades	Clayton Alderfer (1970). Se plantea que cuando las necesidades superiores frustran, las inferiores volverán, aun cuando ya estén satisfechas, las personas se mueven hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de necesidades en función del momento y de las circunstancias	Necesidades de existencia	Remuneración 26	Personal que labora en el Hotel Emperador, C.A	Técnica: Encuesta
				Ambiente Laboral 27		
			Seguridad 28			
			Estabilidad 29			
Necesidades de relación	Afiliación 30	Necesidades de crecimiento	Comprensión 31	Destacar dentro de un grupo 34	Instrumento: Cuestionario	
	Anhelo 32					

Fuente: En adaptación Villafañe, Y. (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de los hallazgos encontrados en el instrumento de recolección de datos, por lo que se utilizó un cuestionario de preguntas con respuestas cerradas dicotómica, conformado por treinta y cuatro (34) ítems, donde se describieron las deducciones de la investigación y su debida interpretación, lo cual permitió el análisis los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo.

Para tal fin fue tomada como muestra veinte (20) ciudadanos y ciudadanas que laboran en el Hotel que fue objeto a estudio, quienes fueron seleccionados de manera intencional. Al respecto, Balestrini M. (2006) expresa que:

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporciones respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. (p. 169).

En este sentido, se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos de barras, donde se especificaron las respuestas a cada una de las preguntas formuladas, además los resultados obtenidos se agruparon según los

objetivos perseguidos por la investigación y en función de las variables con el propósito de obtener una información confiable, tal como se indica a continuación:

El objetivo N° 1: Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en el Hotel Emperador, C.A. El Objetivo N° 2: Identificar los factores culturales que influyen en el clima organizacional del Hotel Emperador, C.A. El objetivo N° 3: Establecer los niveles de necesidades que afectan el clima organizacional en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo; a continuación los resultados obtenidos a fin de darle respuesta a los mismos:

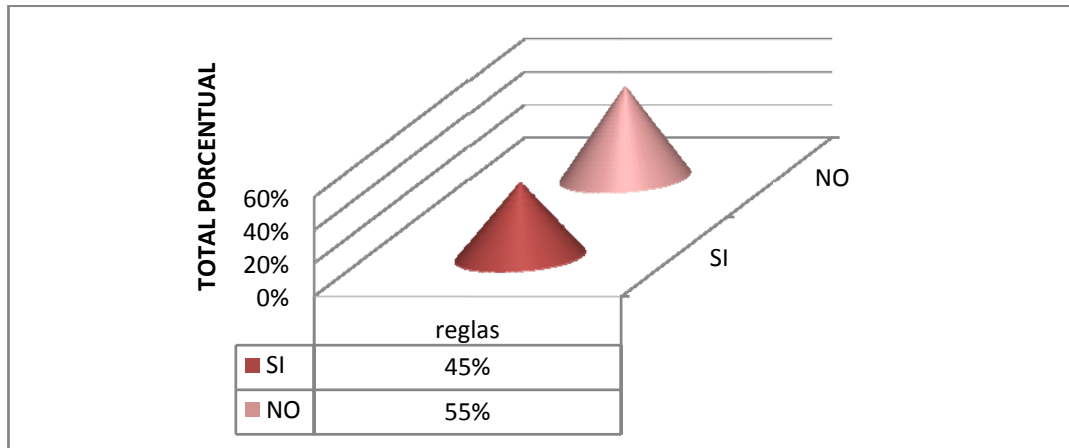
Dimensión: CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cree usted que dentro del hotel se aplican reglas coherentes para cumplir objetivos. ?

Cuadro N 1 Reglas

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
1	9	11	20	45%	55%	100%

Gráfico N° 1 Reglas



Fuente: Villafañe Y (2015).

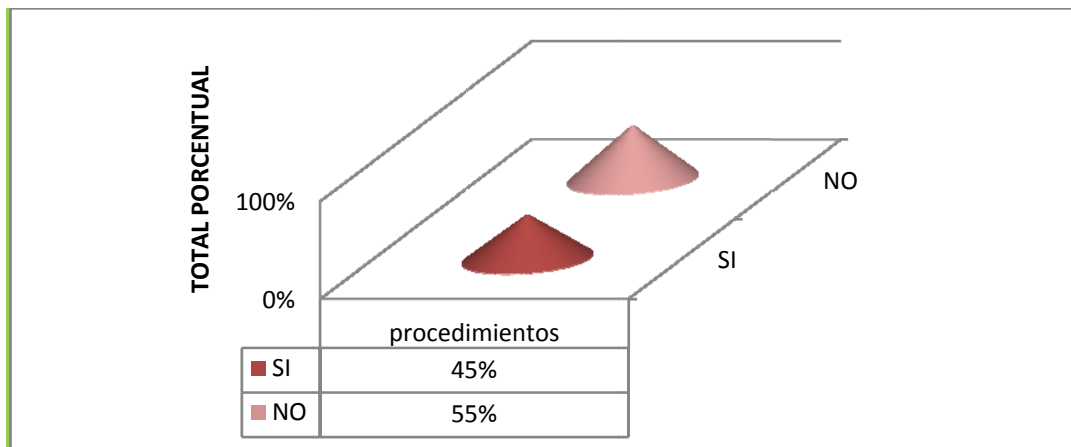
Análisis: En cuanto a los resultados de la Dimensión Niveles de Necesidades, en el ítem N° 1, como se observa en el gráfico N° 1, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondieron que dentro del hotel si se aplican reglas coherentes para cumplir con los objetivo, mientras que el cuarenta y cinco por ciento respondió que no se aplican. En relación a la estructura organizacional, Según Herzberg se refiere a la percepción que tiene los integrantes de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados mediante el desarrollo de las labores.

2. ¿Los procedimientos administrativos están acorde a los objetivos planteados. ?

Cuadro N° 2 Procedimientos

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
2	9	11	20	45%	55%	100%

Gráfico N° 2 Procedimientos



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: En relación al ítem N° 2, como se observa en el gráfico N° 1, un cincuenta y cinco por ciento del personal encuestado respondió de manera negativa que los procedimientos administrativos no están acorde a los objetivos planteados. Mientras un cuarenta y cinco por ciento respondió que sí. Según Herzberg, en el clima de una organización se puede ver reflejada las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma, dado a esto es importante analizar y evaluar el clima laboral, con el fin de

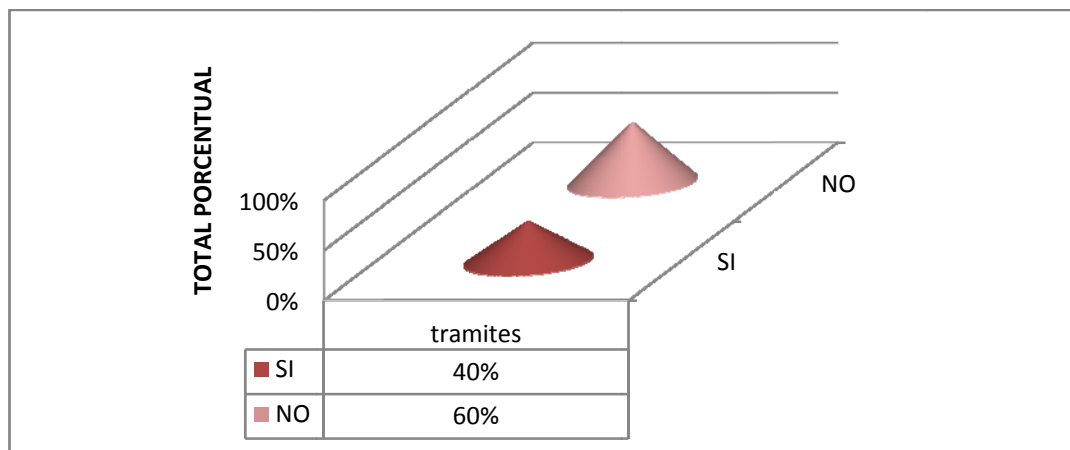
tomar los correctivos si es necesario y controlar los procedimientos administrativos lo más eficiente dentro de la organización.

3. ¿Cree usted que existen trámites orientados al buen funcionamiento de las instalaciones. ?

Cuadro N° 3 trámites

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
3	8	12	20	40%	60%	100%

Gráfico N° 3 tramites



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: Por otro lado en el ítem N° 3, como se observa en el gráfico un sesenta por ciento de los encuestados consideraron que no, mientras un cuarenta por ciento respondió que si existen trámites orientados al buen funcionamiento de las instalaciones. Para Stoner y Freeman Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de

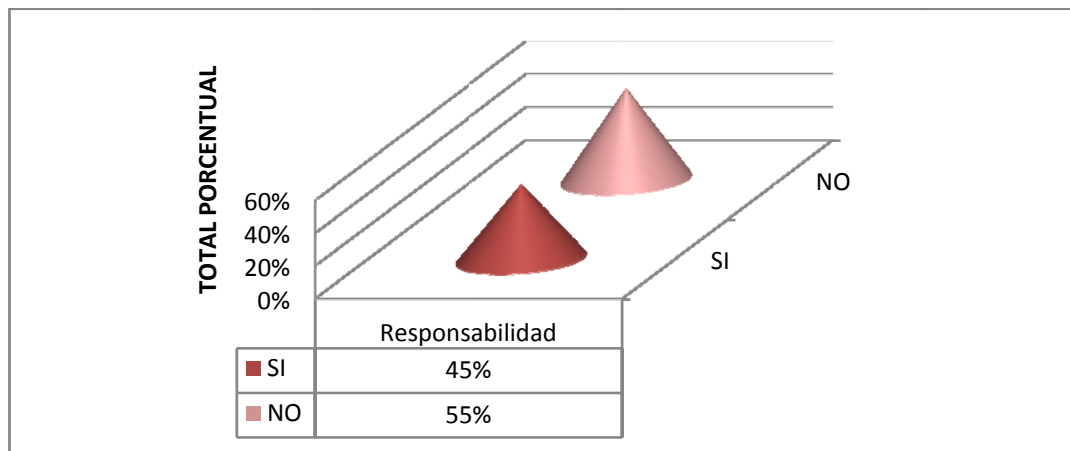
economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

4. ¿Considera usted que son apropiadas y correctas la toma de decisiones?

Cuadro N 4 Responsabilidad

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
4	9	11	20	45%	55%	100%

Gráfico N° 4 Responsabilidad



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: En el ítem N° 4, el personal encuestado indicó en base a un cincuenta y cinco por ciento, que no es apropiado y correcto la toma de decisiones y cuarenta y cinco por ciento que sí. Según Stoner y Freeman, tomar en cuenta los trámites para una mejor organización y de esta manera mejorar la productividad es más una cuestión de administración de personas

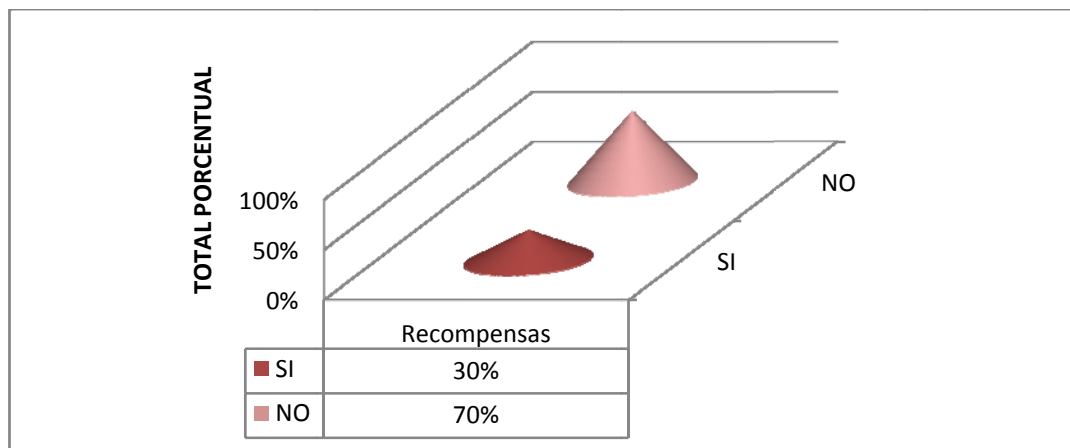
que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

5. ¿Considera usted que el trabajador recibe recompensas motivadoras por los trabajos realizados?

Cuadro N 5 Recompensas

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
5	6	14	20	30%	70%	100%

Gráfico N° 5 Recompensas



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: Con relación al ítem N° 5, recibe recompensas motivadoras por los trabajos realizados, respondieron negativamente un setenta por ciento, mientras que un treinta por ciento alegaron que sí, siendo propicio

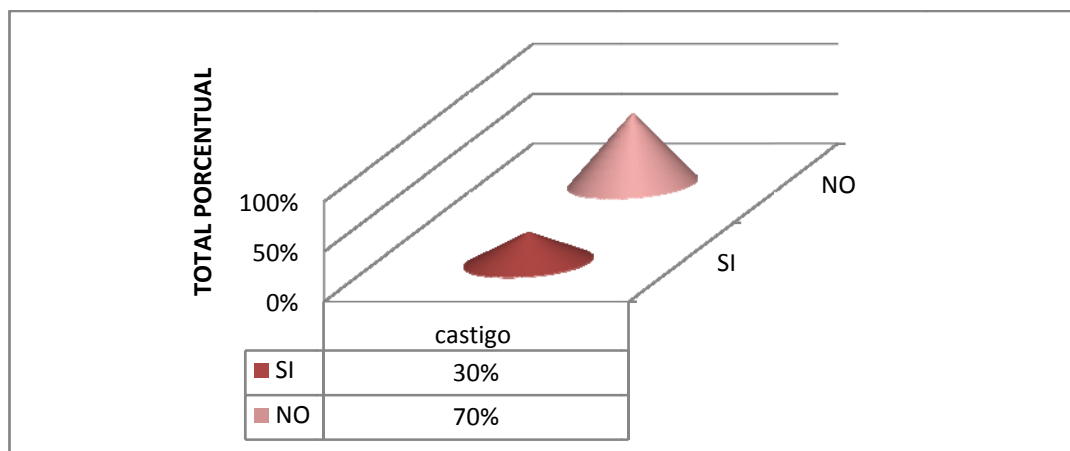
destacar en términos generales que una mejor remuneración económica transformaría la capacidad del personal en el logro de sus objetivos y en las actividades que realiza cotidianamente, por lo que se obtendría la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. Para Herzberg, la recompensa, corresponde a la percepción que tienen los trabajadores de una organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien realizado, donde la misma sea primordial con respecto al castigo, es decir la organización debe utilizar más el premio que el castigo

6 ¿Considera usted que el trabajador a menudo es castigado dentro de la empresa?

Cuadro N 6 Castigo

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
6	6	14	20	30%	70%	100%

Gráfico N° 6 Castigo



Fuente: Villafañe Y (2015)

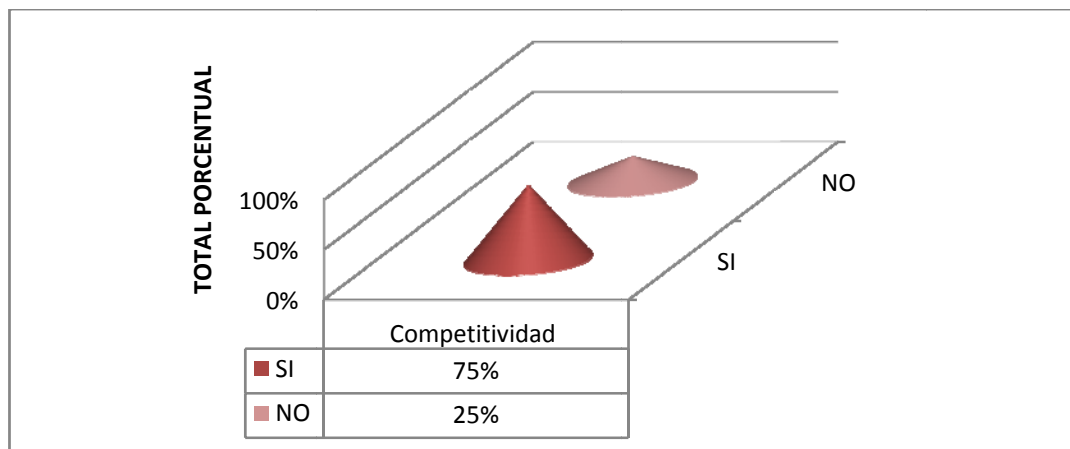
Análisis: En el ítem N° 6, el trabajador a menudo es castigado dentro de la empresa, un sesenta por ciento de los consultados han considerado que sí, pero cuarenta por ciento indicó que no. Según Brunet L, en el clima de una organización se puede ver reflejada las actitudes, valores y creencias de los integrantes de la misma, por lo que el ser castigado se puede reflejar en descontento y bajo desempeño. Dado a esto es importante analizar y evaluar el clima laboral, con el fin de tomar los correctivos si es necesario y controlar administrativamente lo más eficiente dentro de la organización.

7. ¿Considera usted que la organización promueva la competitividad entre sus trabajadores?

Cuadro N 7 Competitividad

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
7	15	5	20	75%	25%	100%

Gráfico N° 7 Competitividad



Fuente: Villafañe Y (2015).

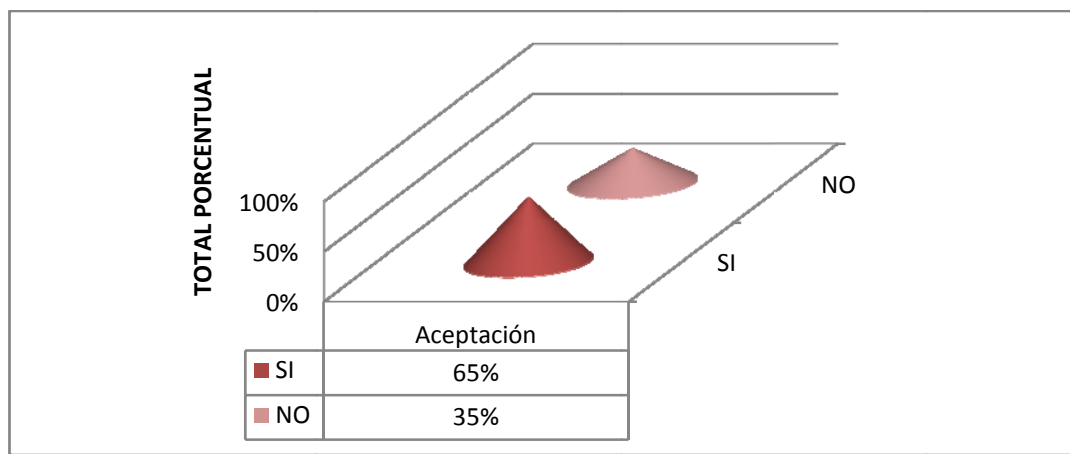
Análisis: Mientras que en el ítem N° 7, la organización promueve la competitividad entre sus trabajadores, el setenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el veinticinco por ciento indicó que no. Según Chiavenato (1994:36), expresa claramente: “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar y competir entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”.

8. ¿Considera usted que existe la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos dentro del hotel?

Cuadro N 8 Aceptación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
8	13	7	20	65%	35%	100%

Gráfico N° 8 Aceptación



Fuente: Villafañe Y (2015).

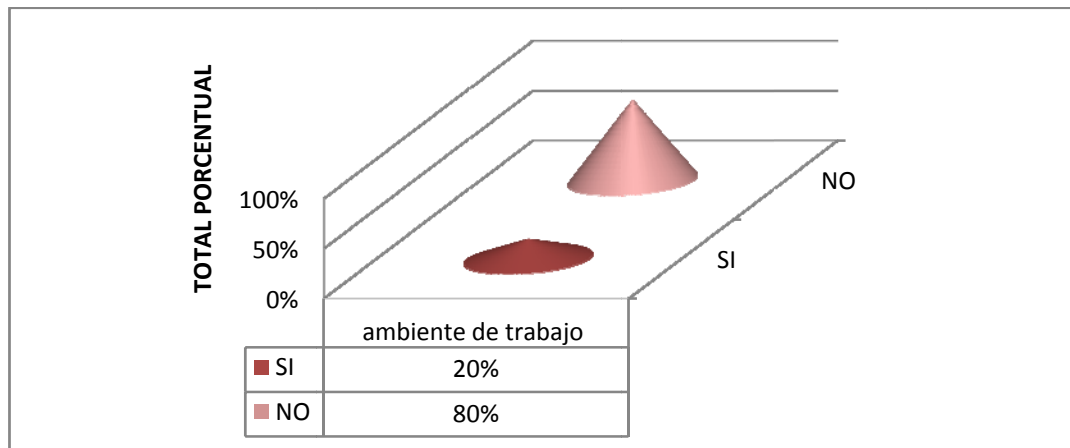
Análisis: En el ítem N° 8, existe la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos dentro del hotel, con un sesenta y cinco por ciento de los consultados han respondido que sí, pero un treinta y cinco por ciento indico que no. Según Brunet L (2004), el riesgo, es el sentimiento que reflejan los miembros de la organización, con respecto a las actuaciones discrepantes y no temen enfrentar y así asumir riesgos para lograr solucionar los problemas que se presenten.

9. ¿Cree usted que existencia un ambiente de trabajo grato?

Cuadro N° 9 Ambiente de trabajo

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
9	4	16	20	20%	80%	100%

Gráfico N° 9 Ambiente de trabajo



Fuente: Villafañe Y (2015).

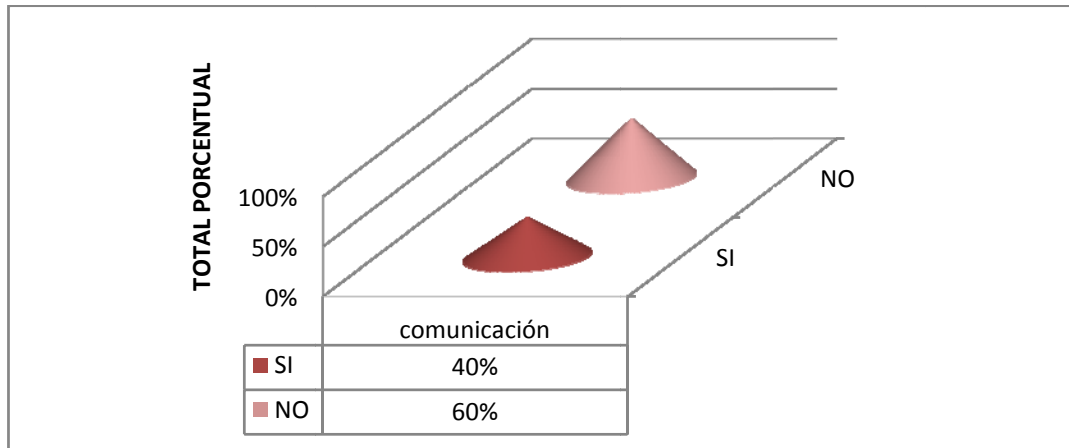
Análisis: En respuesta al ítem N° 9, existe un ambiente de trabajo grato, ochenta por ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el veinte por ciento indicó que si. Es importante destacar que las relaciones se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones comunicacionales con los jefes, lo cual es primordial para un clima organizacional positivo. Al mismo tiempo Herzberg señala que existen factores extrínsecos o higiénicos, que están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo

10. ¿Cree usted que existen buenas relaciones comunicacionales con los jefes?

Cuadro N 10 Comunicación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
10	8	12	20	40%	60%	100%

Gráfico N° 10 Comunicación



Fuente: Villafañe Y (2015).

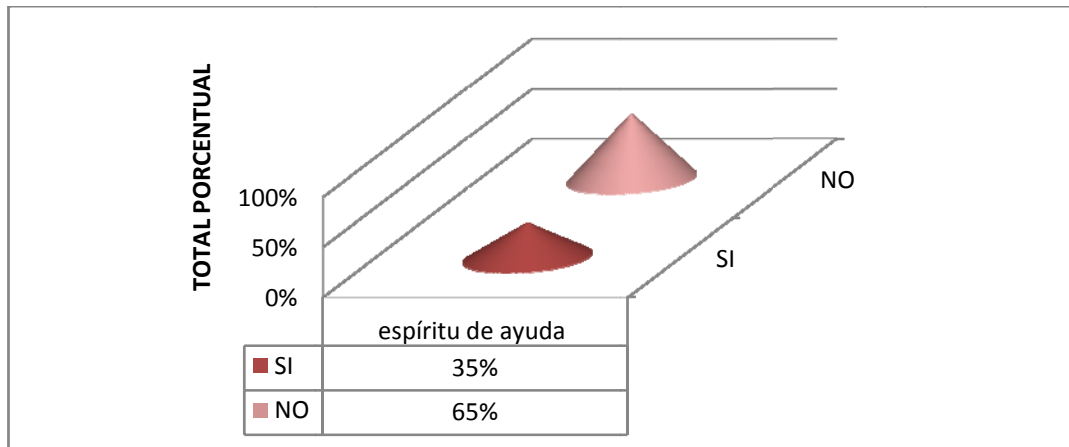
Análisis: Respecto al ítem N° 10, el personal indicó en base a un setenta por ciento, que no existen buenas relaciones comunicacionales con los jefes y un cuarenta por ciento respondió que sí. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. Herzberg establece que, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos. Por lo tanto, esta teoría Incluye la relación empleado-trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

11. ¿Considera usted que existe el espíritu de ayuda en los empleados?

Cuadro N° 11 Espíritu de ayuda

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
11	7	13	20	35%	65%	100%

Gráfico N° 12 Espíritu de ayuda



Fuente: Villafañe Y (2015).

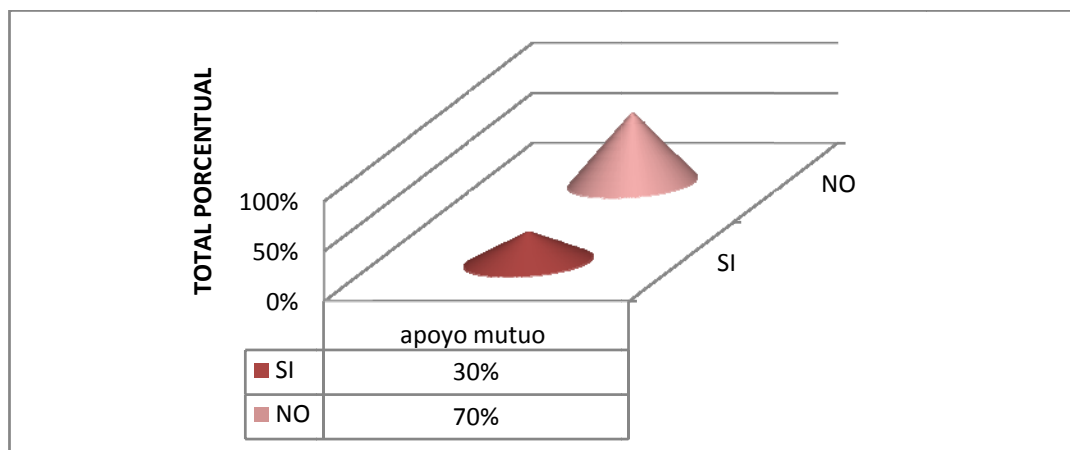
Análisis: En el ítem N° 11, existe el espíritu de ayuda en los empleados, el sesenta y cinco por ciento de los empleados respondió que no, por lo tanto el treinta y cinco por ciento manifestó que sí. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, logrando obtener con ello la participación y colaboración con el resto de los trabajadores.

12. ¿Considera usted que existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?

Cuadro N° 12 Apoyo mutuo

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
12	6	14	30	30%	70%	100%

Gráfico N° 12 Apoyo mutuo



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: En el ítem N° 12, existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, un setenta por ciento de los encuestados respondió que no y un treinta por ciento indicó que sí. Para Atalaya (1995), el punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el

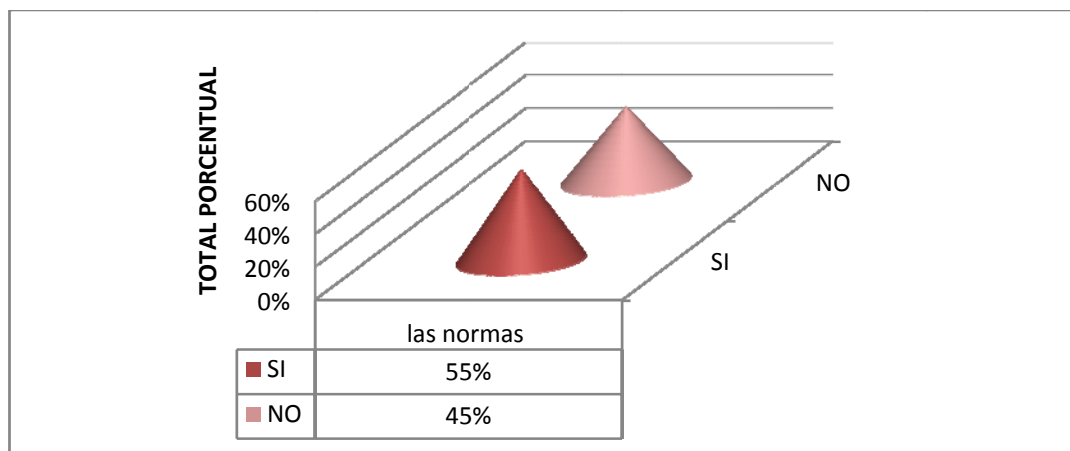
equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

13. ¿Considera usted que existen las normas de rendimiento y productividad dentro de la organización?

Cuadro N° 13 Las normas

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
13	11	9	20	55%	45%	100%

Gráfico N° 13 Las normas



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: En el ítem N° 13, un cincuenta y cinco por ciento de los empleados respondió que si existen normas de rendimiento y productividad dentro de la organización y un cuarenta y cinco por ciento contestó que no. Según Atalaya (1995), las normas de rendimiento, son aplicadas dentro de

las organizaciones con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de producción con la existencia del espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

Dimensión: FACTORES CULTURALES

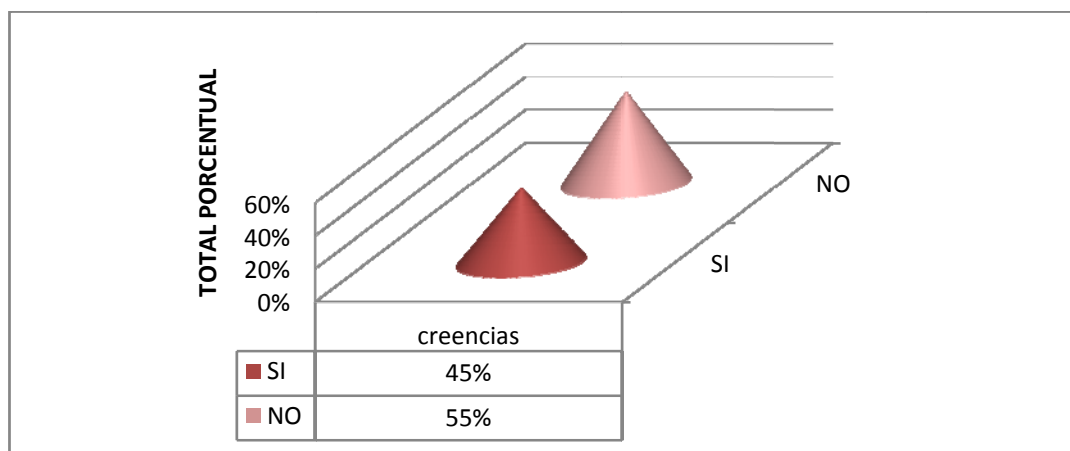
Ítems: Valores, actitudes, socialización y trabajo en equipo

14. ¿Considera usted que existen creencias personales que refuercen los valores culturales?

Cuadro N° 14 Creencias

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
14	9	11	20	45%	55%	100%

Gráfico N° 14 Creencias



Fuente: Villafañe Y (2015).

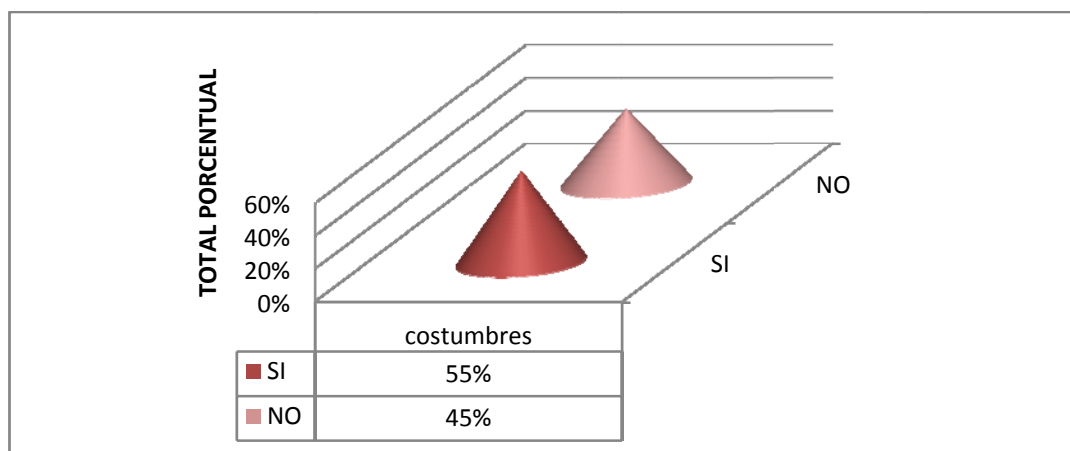
Análisis: En cuanto a los resultados de la Factores culturales, en el ítem N° 14, existen creencias personales que refuercen los valores culturales, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el cuarenta y cinco por ciento indico que sí. Según Maslowes a través del estudio del clima organizacional dentro de una organización se puede conocer cuáles son las creencias y aptitudes que un individuo posee en determinado momento, también verificar si la persona percibe que se encuentra en ambiente adecuado, estable y que le genere confianza y le haga sentir seguridad

15. ¿Considera usted que las costumbres del personal inciden en el clima laboral?

Cuadro N 15 Costumbres

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
15	11	9	20	55%	45%	100%

Gráfico N° 15 Costumbres



Fuente: Villafañe Y (2015).

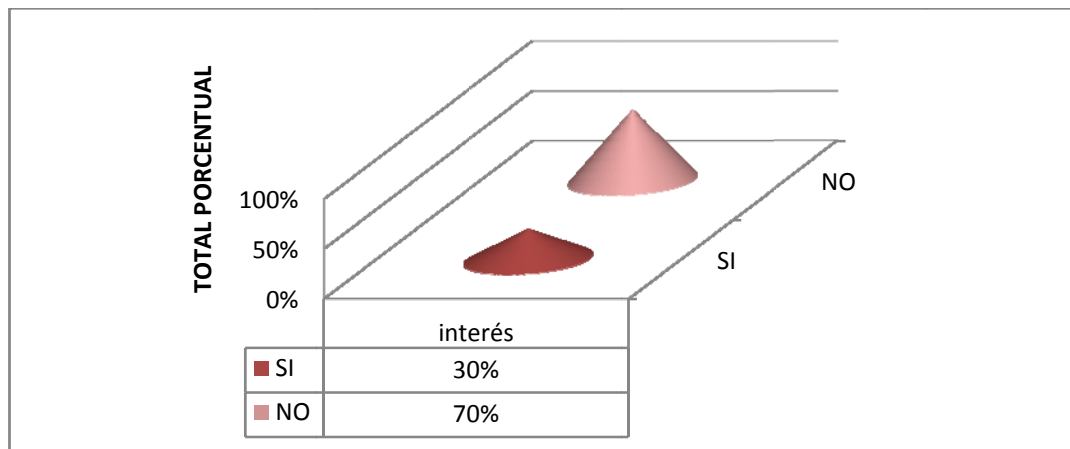
Análisis: En el ítem N° 15, las costumbres del personal inciden en el clima laboral, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el cuarenta y cinco por ciento indico que no. Según Davis k y Newstrom J, la cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

16. ¿Considera usted que a la organización le interesan las actitudes de sus empleados?

Cuadro N°16 Interés

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
16	6	14	20	30%	70%	100%

Gráfico N° 16 Interés



Fuente: Villafañe Y (2015).

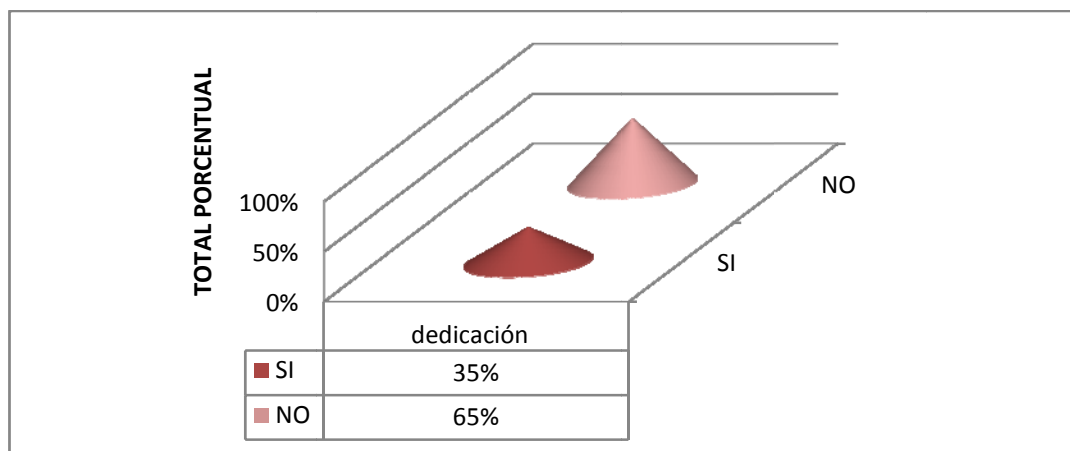
Análisis: Con relación al ítem N° 16, la organización le interesan las actitudes de sus empleados, un setenta por ciento del personal encuestado contestó que no, mientras que el treinta por ciento respondió que sí. Para Davis k y Newstrom J. (2004: 96), “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en el interés que tienen los individuos sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)”.

17. ¿Considera usted que los administradores dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados?

Cuadro N° 17 Dedicación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
17	7	13	20	35%	65%	100%

Gráfico N° 17 Dedicación



Fuente: Villafañe Y (2015).

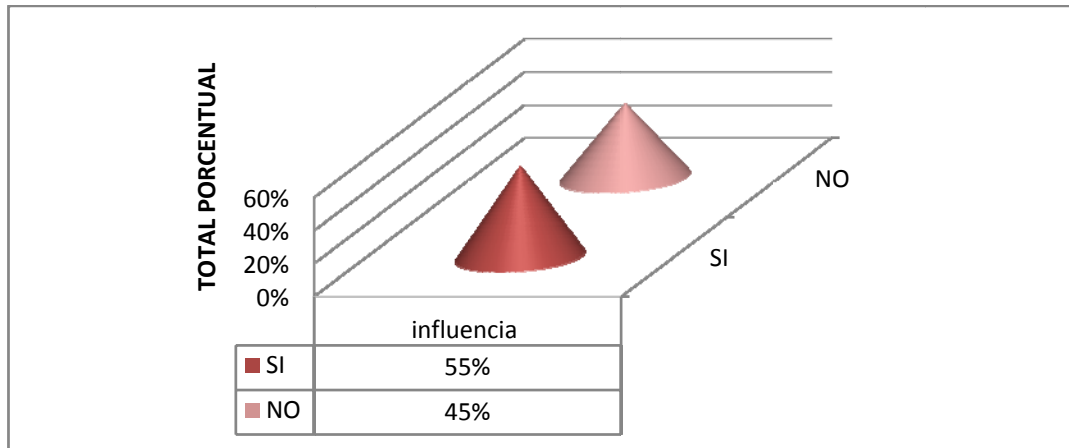
Análisis: A su vez en el ítem N° 17, los administradores dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados, un sesenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que no, por lo que el treinta y cinco por ciento respondió que sí. Según lo establece Bennis. W , la orientación de las actitudes hacia las personas, que es el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización; orientación al equipo, que comprende el grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

18. ¿Considera usted que los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa?

Cuadro N°18 Influencia

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
18	11	9	20	55%	45%	100%

Gráfico N° 18 Influencia



Fuente: Villafañe Y (2015).

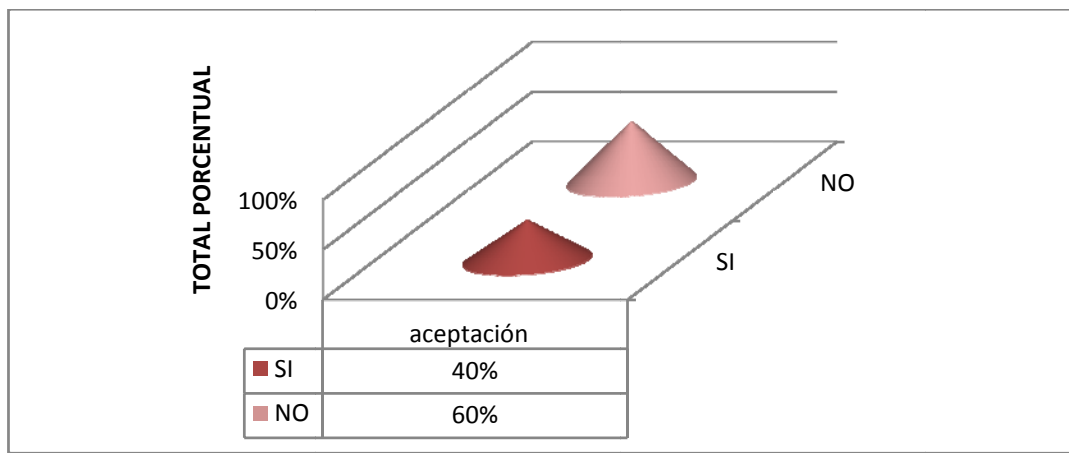
Análisis: El ítem N° 18, los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa, como se observa en el gráfico N° 2, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el cuarenta y cinco por ciento indicó que no. Para Méndez (2006), "El Clima Organizacional es resultado de los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada

19. ¿Considera usted que los empleados aceptan las normas y valores de la empresa?

Cuadro N° 19 Aceptación

ÍTEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
19	8	12	20	40%	60%	100%

Gráfico N° 19 Aceptación



Fuente: Villafañe Y (2015).

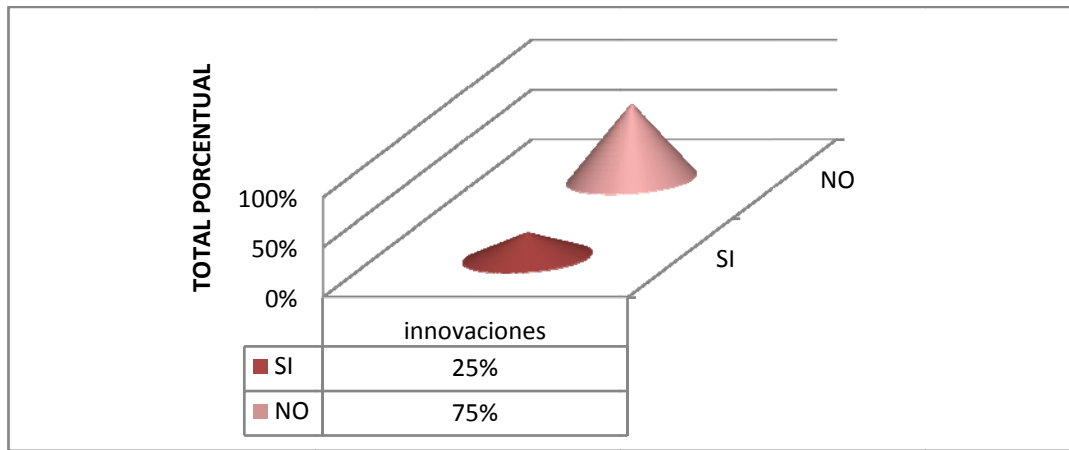
Análisis: En el ítem N° 19, los empleados aceptan las normas y valores de la empresa, un sesenta y siete por ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el cuarenta por ciento indicó que sí. Según Chiavenato (2000), a través del clima organizacional establece la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una variedad de dimensiones y componentes que interactúan entre el comportamiento humano, la estructura de la organización y los procesos.

20. ¿Considera usted que dentro del hotel se plantean innovaciones sin ocasionar una desorganización excesiva?

Cuadro N° 20 Innovaciones

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
20	5	15	20	25%	75%	100%

Gráfico N° 20 Innovaciones



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: Por lo que en el ítem N° 20, dentro del hotel se plantean innovaciones sin ocasionar una desorganización excesiva, un setenta y cinco por ciento del personal contestó que no, mientras que el veinticinco por ciento respondió que sí. Cabe destacar, que si una organización brinda un ambiente de satisfacción a las exigencias laborales, las personas podrían desarrollarse y promover el logro de los objetivos organizacionales, es decir puede estar presente un desarrollo organizacional, al respecto Chiavenato (2000: 592) señala que "...es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el

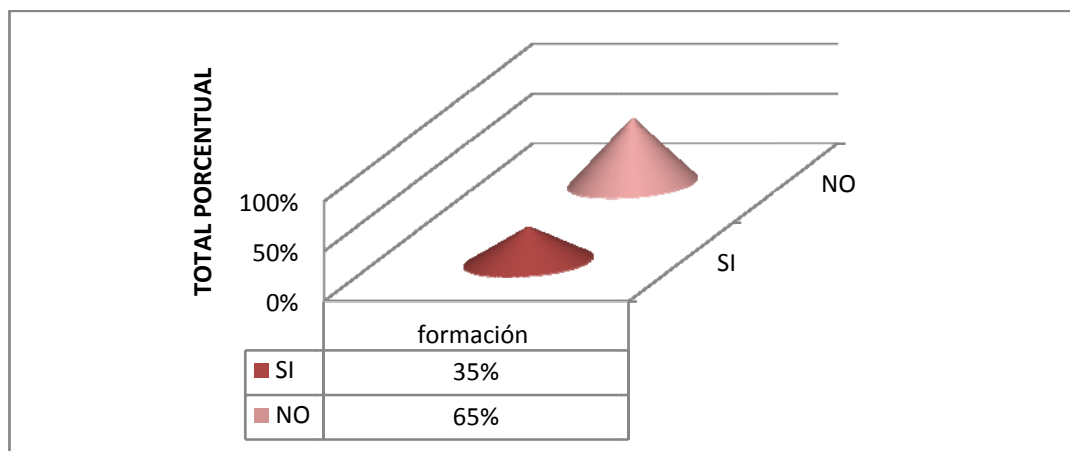
significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal.”

21. ¿Considera usted que existe la formación profesional para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes?

Cuadro N° 21 Formación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
21	7	13	20	35%	65%	100%

Gráfico N° 21 Formación



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: En el Ítem N° 21, existe la formación profesional para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, un sesenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que no, mientras que el treinta y cinco por ciento respondió que sí.

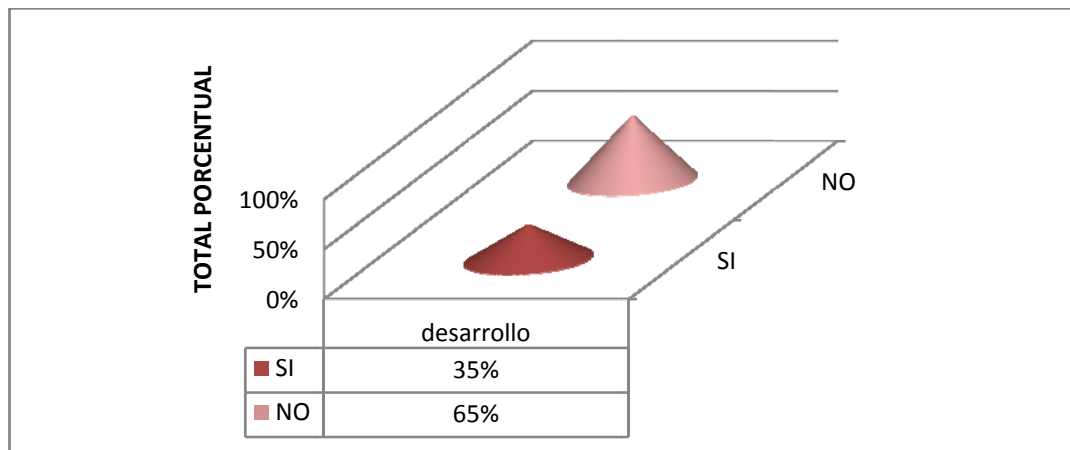
cinco por ciento contesto que sí. Así mismo, Bennis. W, la formación profesional de los empleados permite desarrollarse con mayor seguridad en las actividades a través de la integración de la organización y la visión compartida deben se elementos determinantes que el recurso humano debe tomar en cuenta para el desarrollo eficaz y eficiente de la organización.

22. ¿Considera usted que los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se desarrollan las organizaciones?

Cuadro N° 22 Desarrollo

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
22	7	13	20	35%	65%	100%

Gráfico N° 22 Desarrollo



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: De igual forma en el ítem N° 22, los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se desarrollan las

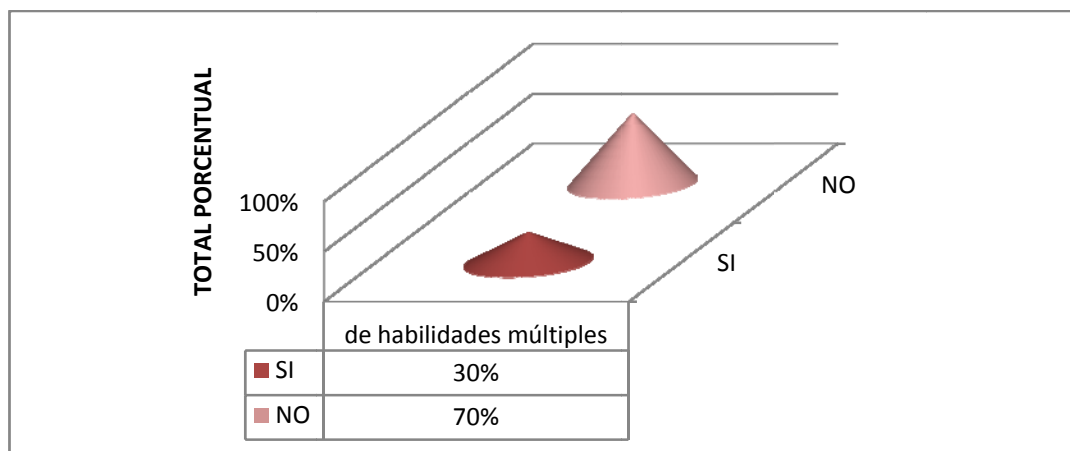
organizaciones, con un sesenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que no, cuando el treinta y cinco por ciento contestó que sí. Según Maslow, Necesidades de Crecimiento: son el anhelo interior de desarrollo personal, este grupo radica en la necesidad de toda persona debe sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de un grupo social o laboral, donde el individuo desea trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

23. ¿Considera usted que los equipos generalmente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples?

Cuadro N° 23 Habilidades múltiples

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
23	6	14	20	30%	70%	100%

Gráfico N° 23habilidades múltiples



Fuente: Villafañe Y (2015)

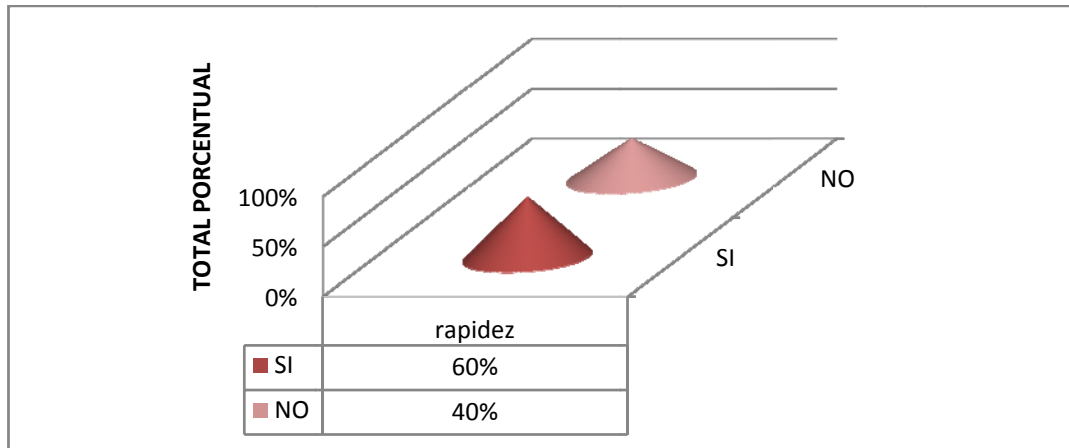
Análisis: Seguidamente en el ítem N° 23, los equipos generalmente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, un setenta por ciento de los encuestados respondió que no, por lo que el treinta por ciento respondió que sí. Debe destacarse dentro de un grupo social o laboral, donde el individuo desea trascender, a través de sus habilidades para desarrollar su talento al máximo y que se ofrezca retroalimentación por su desempeño. Aquí se incluye un elemento interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

24. ¿Considera usted que los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez?

Cuadro N° 24 rapidez

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
24	12	8	20	60%	40%	100%

Gráfico N° 24 Rapidez



Fuente: Villafañe Y (2015).

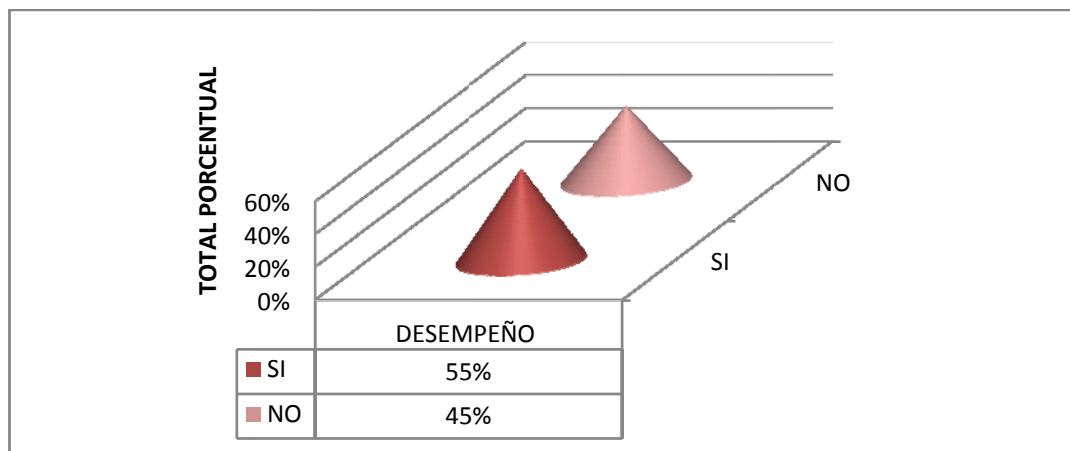
Análisis: mientras que el Ítem N° 24, los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez, con un sesenta por ciento de los encuestados respondió que sí mientras que el cuarenta por ciento respondió que no. La definición de Chiavenato, deja ver que no solo es lo que se percibe en la atmosfera que está en la organización, sino que incorpora componentes como el tipo de organización tomando en cuenta la rapidez para reenfocarse en diferentes situaciones organizacionales.

25. ¿Considera usted que los equipos son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados. ?

Cuadro N° 25 Democratización

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
25	11	9	20	55%	45%	100%

Gráfico N° 25 Democratización



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis: En el ítem N° 25, los equipos son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados, con un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el cuarenta y cinco por ciento respondió que no. Según Robbins, (1999). Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El trabajo en equipo muestra el énfasis del apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, tanto de niveles superiores como inferiores.

DIMENSIÓN: NIVELES DE NECESIDADES

Ítems Necesidades de existencia, necesidades de relación, necesidades de crecimiento:

Cuadro N° 4 Niveles de necesidades

ÍTEMS N°	ALTERNATIVA				TOTAL	TOTAL PORCENTAJE
	SI	%	NO	%		
26	7	35%	13	65%	20	100%
27	13	65%	7	35%	20	100%
28	5	25%	15	75%	20	100%
29	14	70%	6	30%	20	100%
30	11	55%	9	45%	20	100%
31	11	55%	9	45%	20	100%
32	16	80%	4	20%	20	100%
33	14	70%	6	30%	20	100%
34	16	80%	4	20%	20	100%

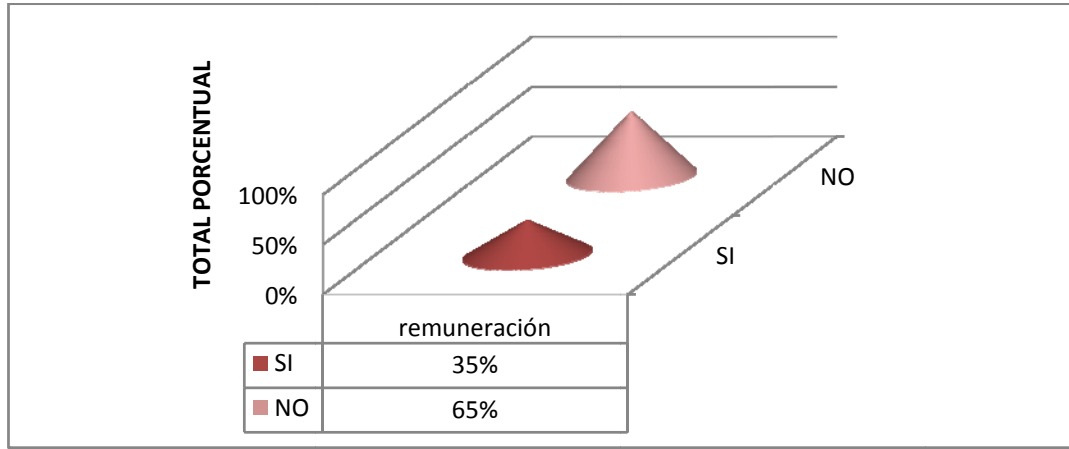
Fuente: Villafañe Y. (2015).

26. ¿Considera usted que la remuneración salarial que devengan los trabajadores está acorde con las funciones y/o responsabilidades asignadas

Cuadro N° 26 Remuneración

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
26	7	13	20	35%	65%	100%

Gráfico N° 26 Remuneración



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

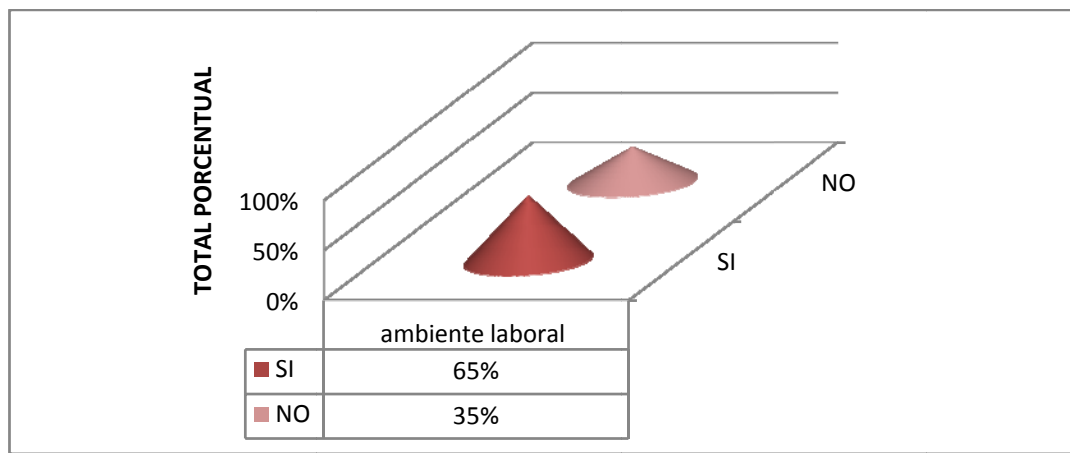
En el ítem N° 26, la remuneración salarial que devengan los trabajadores está acorde con las funciones y/o responsabilidades asignadas, un sesenta y cinco por ciento de los trabajadores encuestados contestaron que no, mientras que el treinta y cinco por ciento respondió que sí. Para Herzberg, los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan

27. ¿Considera usted que el ambiente laboral está relacionado con el desempeño de los trabajadores a su cargo. ?

Cuadro N° 27 Ambiente laboral

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
27	13	7	20	65%	35%	100%

Gráfico N° 27 Ambiente laboral



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

En el ítem N° 27, el ambiente laboral está relacionado con el desempeño de los trabajadores a su cargo, un sesenta y cinco por ciento de los empleados encuestados contestaron que sí, mientras que el treinta y cinco por ciento respondió que no. En todos los casos es importante destacar, que aunque el factor monetario es bastante alentador en el buen desempeño del Capital Humano debemos tener en cuenta el cómo y cuándo hacerlo. De igual manera, cabe la confianza, el respeto, el reconocimiento, en fin un clima laboral favorable y cómodo para los miembros de la institución. Al respecto Chiavenato (2000:205) “El nombre que las

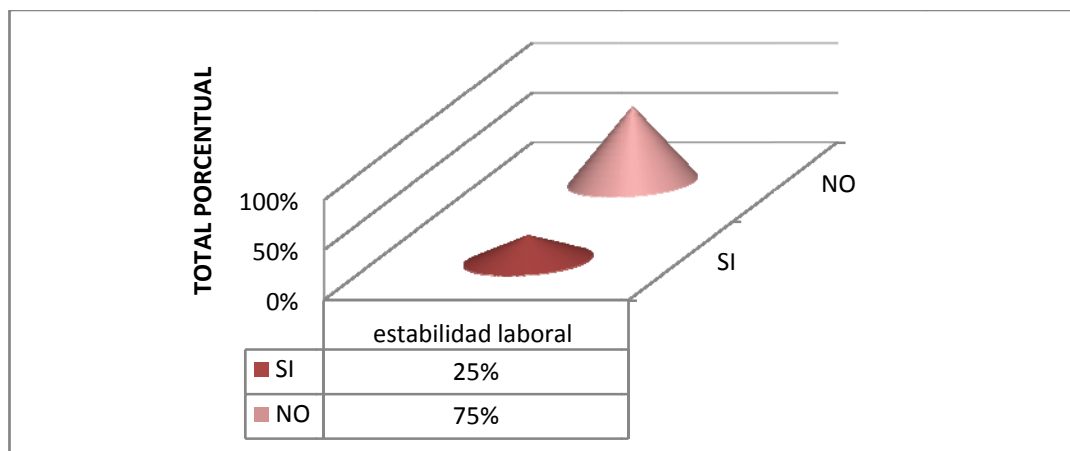
organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas”.

28. ¿Cree usted que la seguridad laboral que poseen los trabajadores repercute en su rendimiento?

Cuadro N° 28 Seguridad laboral

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
28	5	15	20	25%	75%	100%

Gráfico N° 28 Seguridad laboral



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

Seguidamente en el ítem N° 28, la seguridad laboral que poseen los trabajadores repercute en su rendimiento, un setena y cinco por ciento de los trabajadores encuestados contestaron que no, mientras que el veinticinco por

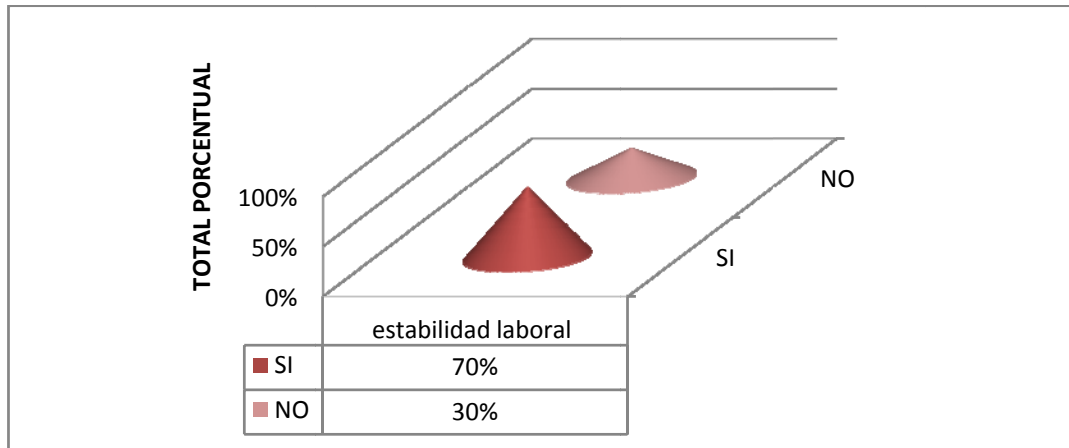
ciento respondió que sí. En este orden de ideas, dentro de las organizaciones existen culturas diferentes, que llevan consigo objetivos y valores, estilos de administración y normas de seguridad laboral para realizar sus actividades, siendo portadoras de un conjunto de premisas, presunciones básicas que comparten los miembros de una organización, sobre las que se construyen las decisiones organizacionales”, Richardson, (1996).

29. ¿Cree usted que la estabilidad laboral que poseen los trabajadores repercute en su rendimiento?

Cuadro N° 29 Estabilidad laboral

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
29	14	6	20	70%	30%	100%

Gráfico N° 29 Estabilidad laboral



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

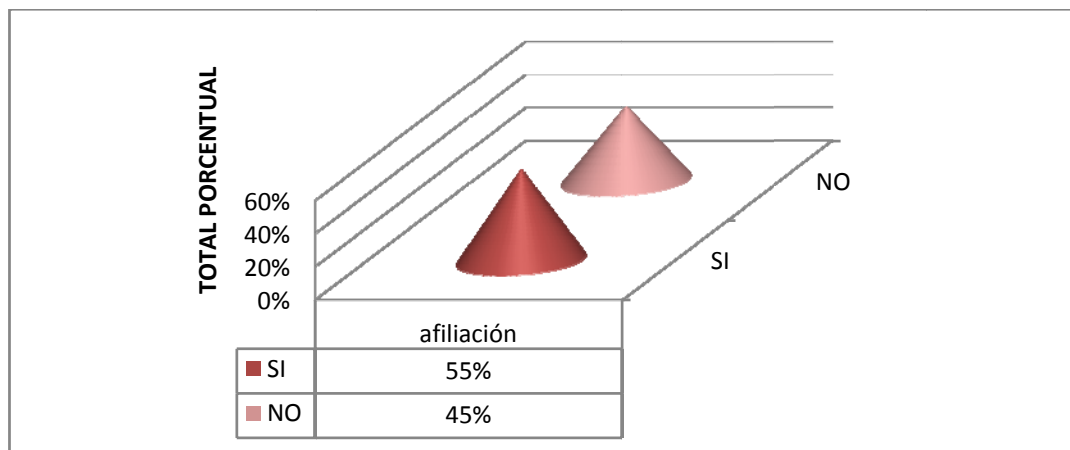
En el ítem N° 29, la estabilidad laboral que poseen los trabajadores repercute en su rendimiento, un setenta por ciento de los encuestados contestaron que si, mientras que el treinta por ciento respondió que no. Como lo establece Meyerson y Martin, (1987:623) “se espera que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización, tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares. La visión de que habrá consistencia entre las diferentes percepciones de una cultura organizacional y la estabilidad laboral, ha sido llamada la perspectiva integrada.

30. ¿Cree usted que todos los empleados mantienen vínculos personales y deseos de afiliación?

Cuadro N° 30 Afiliación

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
30	11	9	20	55%	45%	100%

Gráfico N° 30 Afiliación



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

En el ítem N° 30, todos los empleados mantienen vínculos personales y deseos de afiliación, con un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados respondió que sí, mientras que el cuarenta y cinco por ciento indicó que no. Según Meyerson y Martin, es necesario acotar que el ambiente laboral abarca desde condiciones físicas hasta condiciones psico-sociales, por lo que hay que tener en cuenta el tiempo que el capital humano comparte en un

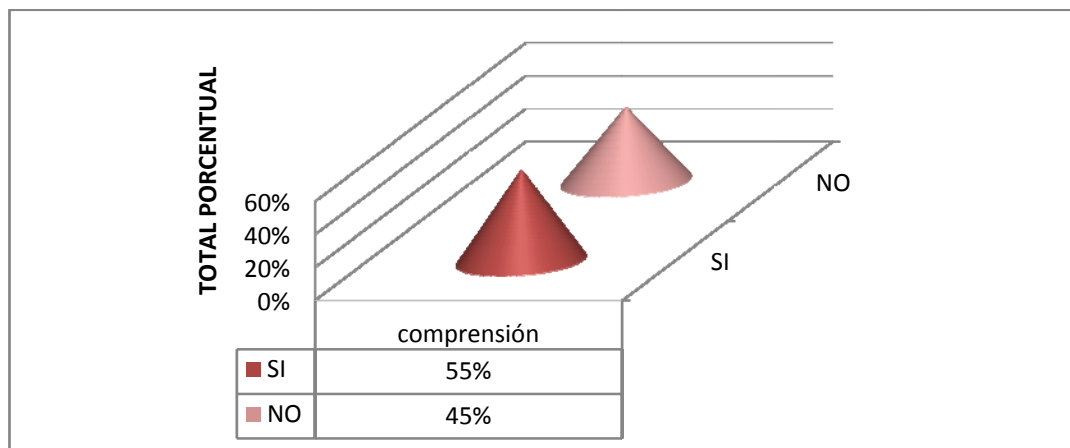
mismo espacio. Este tiempo representa la mayor parte del día, en el que interactúan un número considerable de personas con distintos mundos, ideas, entre otros; además desde el punto de vista gerencial, hay que saber conllevar y considerar las ideas que puedan ser aportadas por parte del Capital humano.

31. ¿Cree usted que los empleados se sienten comprendidos y afectados por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado?

Cuadro N° 31 Comprensión

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
31	11	9	20	55%	45%	100%

Gráfico N° 31 Comprensión



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

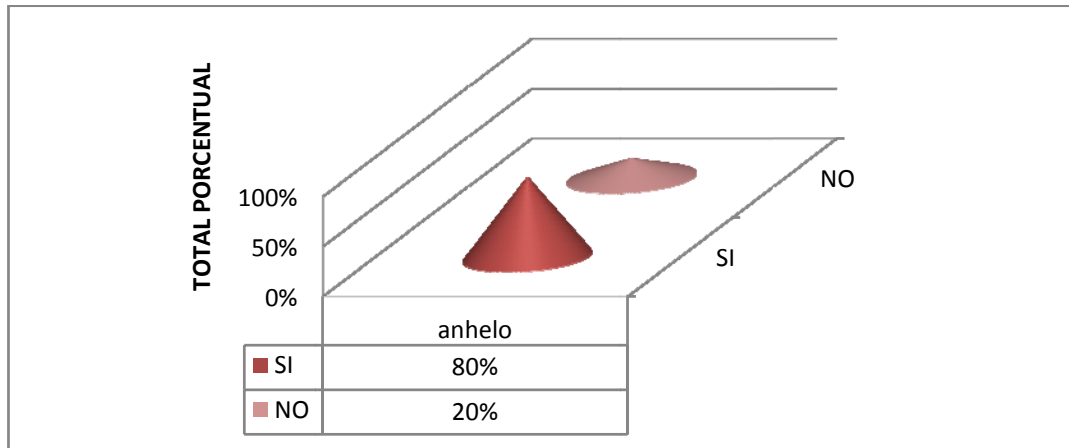
El ítem N° 31, los empleados se sienten comprendidos y afectados por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado, un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados contestó que sí y un cuarenta y cinco por ciento respondió que no. Para Robbins, S. Judge, T, un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos.

32. ¿Cree usted que los empleados sienten el anhelo interior de desarrollo personal?

Cuadro N° 32 Anhelo

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
32	16	4	20	80%	20%	100%

Gráfico N° 32 Anhelos



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

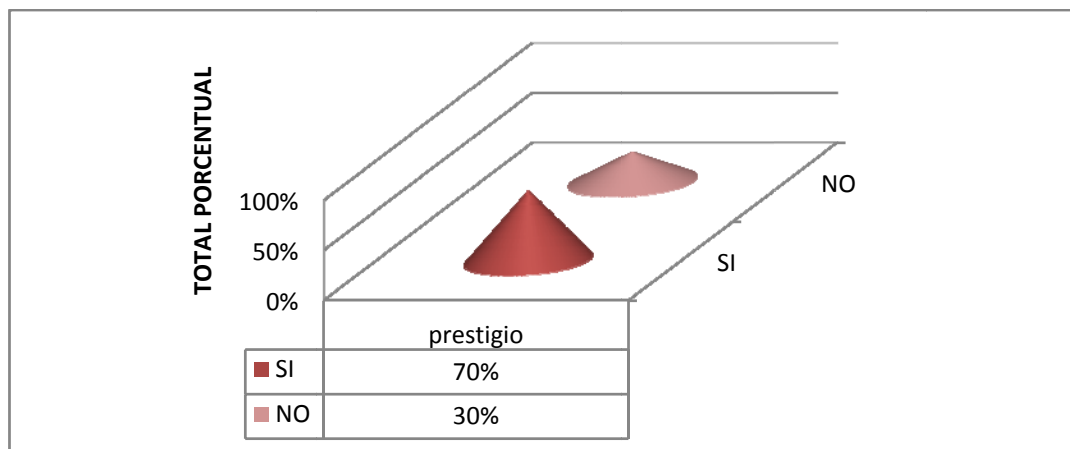
En el ítem N° 32, los empleados sienten el anhelo interior de desarrollo personal, el ochenta por ciento de los encuestados respondió que sí y el veinte por ciento contestó que no. La cultura organizacional, como la plantea Becker ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización; y es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa y organización.

33. ¿Cree usted que los empleados sienten prestigio dentro del grupo laboral?

Cuadro N° 33 Prestigio

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
33	14	6	20	70%	30%	100%

Gráfico N° 33 Prestigio



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

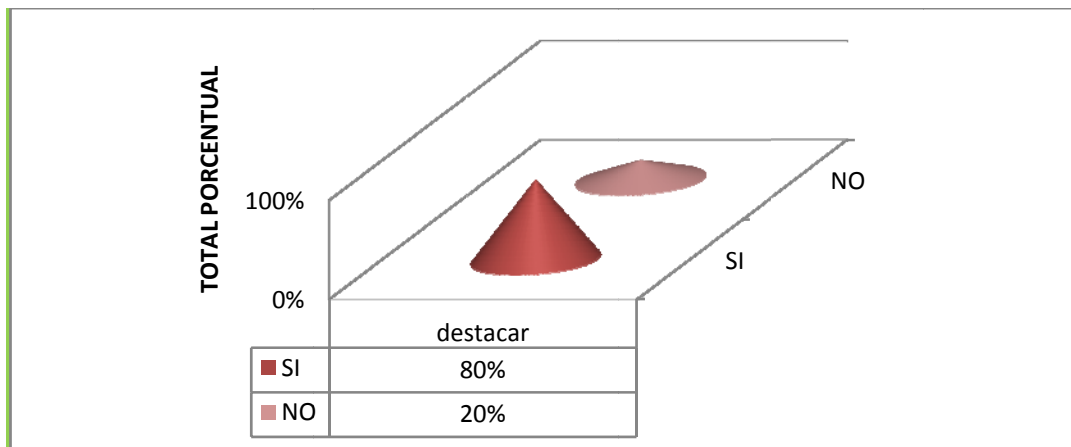
En el ítem N° 33, los empleados sienten prestigio dentro del grupo laboral, el setenta por ciento de los empleados respondió que sí, mientras que el treinta por ciento contestó que no. Así mismo, la cultura organizacional determina el comportamiento individual y colectivo y constituye el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización lo establece Meyerson y Martin

34. ¿Cree usted que los empleados se destacan dentro de su grupo de trabajo?

Cuadro N° 34 Destacar

ITEMS N°	Frecuencia absoluta			Total porcentual		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
34	16	4	20	80%	20%	100%

Gráfico N° 34 Destacar



Fuente: Villafañe Y (2015).

Análisis:

En el ítem N° 34, el ochenta por ciento de los empleados respondió que si se destacan dentro de su grupo de trabajo, mientras el veinte contestó que no. Es importante destacar que las necesidades de relación según Maslow vienen dadas por el deseo que tenemos todos los seres humanos de mantener vínculos personales importantes, por la necesidad de afiliación, de amor. Estos deseos sociales y de status exigen, para satisfacer el trato con los demás y corresponden tanto la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.

Conclusiones

Partiendo de la revisión bibliográfica, análisis y estudio sobre el análisis de los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo, se concluyó lo siguiente:

El clima se refiere a las características que posee el medio ambiente del organismo, donde esas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Así mismo, el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una organización y a su vez un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

De acuerdo al primer objetivo, Diagnosticar la situación actual del clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C.A, se observó a través del diagnóstico que dentro del hotel si se aplican reglas coherentes para cumplir con los objetivo, los procedimientos administrativos no están acorde a los objetivos planteados, no existen trámites orientados al buen funcionamiento de las instalaciones, no se recibe recompensas motivadoras por los trabajos realizados, no existe el espíritu de ayuda en los empleados.

Se observó a través del diagnóstico que dentro del hotel no existen buenas relaciones comunicacionales con los jefes, por lo que es importante que dentro de las organizaciones existan buenas relaciones personales con los compañeros de trabajo, lo jefes y sobre todo con los clientes. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma

en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

En corolario a lo anterior, en el caso de estudio se puede expresar que las condiciones actuales del clima organizacional no son las óptimas, es decir, existe una tendencia moderada de empleados que manifiestan sentimientos con carencia de satisfacción, lo que repercute directa o indirectamente en la eficiencia del desempeño laboral, generando además situaciones de conductas y actitudes poco favorables, traduciéndose esto en un efecto negativo que retrasa el cumplimiento de las metas y objetivos de manera eficiente.

Hay que tener claro, la importancia de las buenas relaciones dentro de una organización, lo relevante que es la interacción de departamentos, secciones, entre otros para, además de contribuir al logro de objetivos previamente planificados, colabora con un clima organizacional favorable entre los miembros de la institución y una evaluación de procesos puestos en marcha y los resultados que se obtienen de ellos; porque el capital humano se sienta escuchado y aprecie que sus ideas son un valor agregado al desarrollo y evolución de la misma.

Así mismo a través del segundo objetivo, Identificar los factores culturales que influyen en el clima organizacional del Hotel Emperador, C. Ase logró identificar los factores culturales que influyen en el clima organizacional, los cuales fueron la carencia de las creencias personales que refuercen los valores culturales, los mismos consideran que, las costumbres del personal inciden en el clima laboral, la organización no le interesan las actitudes de sus empleados, los administradores no dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados, plantean innovaciones,

no existe la formación profesional para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, los equipos de trabajo no tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez.

Entre clima y cultura organizacional existe una estrecha relación, ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de una organización, dicha relación se determina, debido a que ambos conceptos se concentran en el estudio de las características de conductas reflejadas por los integrantes de una organización, considerando que las organizaciones son elementos claves para realizar el análisis del comportamiento organizacional.

Esto nos deja claro, que la información que debe manejar el gerente debe ser clara y obtenerla de canales formales; es importante descartar o evitar el rumor que surge dentro de las organizaciones y poner en práctica la capacidad de liderazgo que debemos poseer como gerentes dentro de una institución. Citando a Méndez, C. (1993:45) “Cuando nos comenta “Cada parte es un todo y debemos vivir en el todo”, debe existir un equipo de trabajo, como los mencionamos anteriormente el gerente debe ser líder e invitar al trabajador a comprometerse con los objetivos de la organización logrando una comunicación eficaz dejando a un lado cualquier factor que pueda distorsionar la comunicación y por ende empañe el desempeño de la institución.

Y por último, el tercer objetivo, Establecer los niveles de necesidades que afectan el clima organizacional en el Hotel Emperador, C.A., ubicado en Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo, se observó que la remuneración salarial que devengan los trabajadores no está acorde con las funciones y/o responsabilidades asignadas, la estabilidad laboral que poseen los

trabajadores si repercute en su rendimiento, los empleados se sienten comprendidos y afectados por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado.

Los empleados se sienten comprendidos y afectados por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor de ellos. Por otro lado, los empleados mantienen vínculos personales y deseos de afiliación además de destacar dentro de su grupo de trabajo como una necesidad de afiliación.

Es importante aclarar, que las necesidades de relación según Maslow vienen dadas por el deseo que tenemos todos los seres humanos de mantener vínculos personales importantes, por la necesidad de afiliación, de amor.

Según el estudio del Modelo de las necesidades de Calyton Alderfer y su relación con el clima organizacional, cuando las necesidades superiores se frustran, las inferiores volverán, aun cuando ya estén satisfechas; o sea que para Alderfer, las personas se mueven hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de necesidades en función del momento y de las circunstancias.

Así mismo, según Chiavenato (2000:326), "Para mejorar e incrementar su desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados". No puede decir que es un factor determinante el reconocimiento que se le hace a un trabajador por parte de su supervisor, jefe, entre otros; pero si es un estímulo que repercute en las futuras tareas que cumplirá el individuo.

Recomendaciones

Con base a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de esta investigación, y los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario y el análisis documental; basado en los fundamentos teóricos anteriormente expuestos se presentan una serie de recomendaciones:

Promover y planificar campañas de inducción y adiestramiento para cada puesto de trabajo.

Estudiar al capital humano por medio de cursos, talleres e incursión de su propio crecimiento personal y profesional.

Formalizar jornadas de reconocimiento laboral periódicamente, en un espacio trimestral o semestral, por medio de reuniones de rendimiento eficiente por departamento, donde el capital humano presente a la directiva o gerencia, la gestión del periodo, las metas alcanzadas, el proceso y los resultados, así como las nuevas metas para el siguiente periodo.

El departamento de capital humano, debe actualizar la descripción de los cargos para cada puesto de trabajo, para luego realizar las evaluaciones de desempeños del personal en función a la misma.

Dedicarse al capital humano por medio de cursos, talleres e incursión de cada área funcional o departamental; es allí donde los partícipes de las actividades diarias de cada departamento o dependencia afloraran los problemas latentes y las posibles soluciones.

Ayudar a la comunicación gerencia y empleados, de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles, donde el mejor instrumento de comunicación que tiene la gerencia a disposición inmediata, es la posibilidad de conversar personalmente con los

empleados, lo que proporciona el margen mayor para obtener del interlocutor una reacción rápida y recíproca.

Impulsar un clima de tranquilidad y concordia, en donde se puedan instaurar las relaciones adecuadas entre el personal, mediante la implementación de talleres al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a los integrantes para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial, dado que entre clima y cultura organizacional existe una estrecha relación, ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre (2010) *Caracterización del Clima Organizacional en Empresas Colombianas, para optar al título de Maestría en Administración de Negocios Internacionales Facultad de Administración Universidad del Rosario Bogotá D.C.*
- Alonso G. M.A. (1998). Valores en la vida y valores en el trabajo de técnicos especialistas. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 95.
- Alles Martha A. (2008) *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Granicas, S.A
- Ancona, D.G., y Caldwell, D.F. (1992). Bridging the Boundary external activity and performance in organizational teams *Administrative Science Quarterly*, 634
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica, (5ta ed.). Espíteme: Caracas, Venezuela. pág. 32 y 83.
- Atalaya (1995). *Ética de la Liberación, en la edad de la globalización y de la exclusión*. México: Trolta Shultz, (1991:124)
- Aragón, Jesús (2005). *Psicología*. Ediciones Co-Bo, Caracas, Venezuela
- Bantz, C. R. (1993). Cultural diversity and group cross-cultural team research. *Journal of Management Organizational*, 45-68.
- Balestrini A. Mirian (2006). Como elaborar el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. 7ª edc. Caracas (Venezuela).Pág. 31 y 169.
- Baptista, P. Manual de Metodología de Investigación. Caracas (2006: 189-191)
- Bennis, Warren (1973). Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Editorial Fondo Educativo Interamericano, Bogotá
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

- Brunet, Luc (2004). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 5 ta Editorial Trillas, México.
- Colombia, A. (2002). (<http://www.abacolombia.org.co/organizaciones> (junio 2013)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 36.860 del 30 de Diciembre de 1999. Caracas.
- Chein, I. (1948). Behavioral theory and the behavior of attitudes: some critical comments. *Journal of Applied Psychology*, p 188.
- Chiavenato, I. (2000): Introducción a la teoría general de la administración. México: 2da. Edición McGraw-Hill.
- Chiavenato I (2001) Introducción a la Teoría General de la Administración. México: 3ra. Edición. Mc. Graw Hall.
- Davis, Keith y Newstrom, James (2004). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Gonzales (2011), *Estrategias para mejorar el clima organizacional como factor determinante en la eficiencia del personal que labora en los tribunales del Estado Carabobo*, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención: Gerencia
- Genescá, E. (1977): *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.
- Gómez, Z (2011). Cambio Organizacional del Comedor Estudiantil de la Universidad de Carabobo y su impacto en el Clima Laboral de sus Trabajadores Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.
- Gómez G. (2000) Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill Interamericana de México. Octava Edición
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Disponible en. (Fecha de consulta: 17/06/2006).

- Goodman, P.S., Devadas R., y Griffith-Hughson, T.L. (1988). *Groups and productivity* New York: Mc.Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2001). Metodología de la Investigación, pág. 204, 242 y 496. (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959): *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Hinojosa (2010) "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas.
- Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M (2006) Comportamiento Organizacional.MC Graw Hill. Séptima Edición.
- Kilmann, R. L. (1985).Corporate Culture. *Psychology Today*, p.68.
- Kolvenbach, P.H. (1990). *Educación y valores*. México: Cuadernos del sistema UIA. Martini, N. (2002).<http://natymartini.tripod.com.ar/relacionespublicas/id27.html>
- Latham, G.P. (2007): *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. ThousandOaks, California: Sage Publications
- Leal, A.; Román, M.; Alfaro, A. y Rodríguez, L. (2004): *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005).
- Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y trabajadoras, Gaceta Oficial ext. 6.076, (2012).
- Litwin, G. y Stinger, H (1978). Organizational Climate. Editorial Simon & Schuster, New York.
- Locke, E. A. (1976): "The nature and causes of job satisfaction", en M. D. Dunnette (Ed): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley&Sons.

- Martínez L. (2000). Clima organizacional. www.universidadabierta.edu.mx/ClimOrg.html (Junio, 2013).
- Marchant, Loreto (2005). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Viña del Mar UVM, Chile
- Martini, N. (2002). *El desarrollo humano*, Madrid, Siglo XXI. <http://natymartini.tripod.com.ar/relacionespublicas/id27.html> (Consultado el 25 de junio 2013)
- Maslow, A.H. (1943): "A theory of human motivation". *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396. Maslow, A.H. (1954): *Motivation and personality*. Nueva York: Harper&Row.
- Méndez C. (2005), *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación* (5ta edición). Bogotá. McGraw-Hill. Pag. 35 y 45.
- Mescon, T.S. y Tilson, D.J. (1987). Corporate Philanthropy: A Strategic Approach to the Bottom-Line. *California Management Review*, Winte, p. 49 61.
- Meyerson, D y Martin, J. (1987). Cultural Change An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 623-647
- Mondy, W. y Noé, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. (6ta. Ed.). México: Prentice Hall.
- Muchinsky, P.M. (2000): *Psicología aplicada al trabajo*, Madrid: Paraninfo. Thomson Learning.
- Munch. L (2008). *Fundamentos de la administración*. México. Trillas. Pag 243.
- Murphy, L. (1999). Organizaciones laborales saludables: agenda de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. P.235.
- Oropeza (2011), *Diseñar estrategias para optimizar el clima organizacional de la gerencia en la prevención y control de pérdidas de empresas petroleras de exploración, producción, refinación, distribución*, para optar al título de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo

- O'Reilly III, Chatman y Caldwell (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, Sept., 487-488.
- Ramírez, Tulio (1999). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo C.A. Caracas Venezuela.
- Richardson, A.J. (1996). The production of institutionalization theory in Organizational Analysis, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 304-316.
- Robbins, S. (1999): *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana Ashforth (Litwin y Tagiuri (1968:143).
- Robbins, Stephen. (2002). La administración en el mundo de hoy. Editorial Prentice Hall. México.
- Rockeach, A. (1973). *The nature of human values*. San Francisco: Josey-Bass.
- Rugarcía, A. (2001) *Bienes-valores y decisiones*. México: Universidad Iberoamericana Golfo Centro. Manuscrito no publicado.
- Sabino (2002) "el proceso de la investigación científica" Segunda Edición Editorial LIMUSA. Noriega. Editores. México. Pág. 84.
- Sánchez, J. (2010). Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional". Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima Perú. Fuente y documento electrónico. Disponible en PDF: http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/pdf/sanchez_sj.pdf
- Silva, Jesús. (2006). Metodología de la Investigación. Ediciones CO-BO Caracas, Venezuela.
- Stoner Y Freeman 1994. Administración. (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Stracuzzi y Pestana (2006) Santa Paella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana. "Metodología de la Investigación Cuantitativa", edit. Fedupel. 2da edición, Caracas 2006. Pág 39.
- Solana, Ricardo F. (1993): Administración de Organizaciones, Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A. Pág. 78.
- Super, D.E. (1970). *Manual: work values inventory*. Boston: Houghton Mifflin.

- Triandis, H.C.: (1967) *Toward an analysis of the components of interpersonal attitudes*. En Sherif y Sherif (eds.) p.270
- Van Maanen, J. y Schein, E. H. (1977). *Career Development*..SantaMónica, CA: Goodyear, 58
- Verdugo, M. A., Arias, B. y Jenaro, C. (1994). *Actitudes hacia las personas con minusvalía*. Madrid: Instituto Nacional de Servicios Sociales. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Verdugo, M. A. (1995). *Personas con deficiencias, discapacidades y minusvalías. En Personas con discapacidad. Perspectivas psicopedagógicas y rehabilitadoras*. Salamanca: Siglo XXI de España, Editores, S.A
- Villegas J. (1991). *Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y Metodológico*. Ediciones Vega. Primera edición.Pág 275.
- Werther, W. y Davis, K. (2000).*Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. Ed.). México: McGraw – Hill.

ANEXOS

ANEXO “A”

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS



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



CUESTIONARIO ESTRUCTURADO
Mayo 2015

A usted, de la manera más atenta, unos minutos de su tiempo para responder el cuestionario que a continuación se presenta. El objetivo central de este trabajo es, **FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO**. Tenga usted por seguro el tratamiento anónimo de respuestas y se le agradece de antemano su colaboración. Marque con una X la respuesta que considere su agrado.

Gracias por su valiosa colaboración...

Preguntas	1	2
<i>1. cree usted que dentro del hotel se aplican reglas coherentes para cumplir objetivos.</i>	SI	NO
<i>2. Los procedimientos administrativos están acorde a los objetivos planteados.</i>		
<i>3. cree usted que existen trámites orientados al buen funcionamiento de las instalaciones.</i>		
<i>4. considera usted que son apropiadas y correctas la toma de decisiones.</i>		
<i>5. considera usted que el trabajador recibe recompensas motivadoras por los trabajos realizados</i>		
<i>6. considera usted que el trabajador a menudo es castigado dentro de la empresa</i>		

	SI	NO
7. considera usted que la organización promueve la competitividad entre sus trabajadores		
8. considera usted que existe la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos dentro del hotel		
9. cree usted que existe un ambiente de trabajo grato		
10. cree usted que existen buenas relaciones comunicacionales con los jefes		
11. considera usted que existe el espíritu de ayuda en los empleados		
12. considera usted que existe el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo		
13. considera usted que existen las normas de rendimiento y productividad dentro de la organización.		
14. considera usted que existen creencias personales que refuercen los valores culturales		
15. Considera usted que las costumbres del personal inciden en el clima laboral		
16. Considera usted que a la organización le interesan las actitudes de sus empleados		
17. Considera usted que los administradores dedican un interés cada vez mayor al cambio de actitudes de los empleados		
18. Considera usted que los empleados pueden influir activamente en la naturaleza y actividades de la empresa		
19. Considera usted que los empleados aceptan las normas y valores de la empresa		

	SI	NO
20. Considera usted que dentro del hotel se plantean innovaciones sin ocasionar una desorganización excesiva		
21. Considera usted que existe la formación profesional para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes		
22. Considera usted que los equipos se han convertido en una parte esencial de la forma en que se desarrollan las organizaciones		
23. Considera usted que los equipos generalmente superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples		
24. Considera usted que los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez		
25. Considera usted que los equipos son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados		
26. Considera usted que la remuneración salarial que devengan los trabajadores está acorde con las funciones y/o responsabilidades asignadas		
27. Considera usted que el ambiente laboral está relacionado con el desempeño de los trabajadores a su cargo.		
28. Cree usted que la seguridad laboral que poseen los trabajadores repercute en su rendimiento		
29. Cree usted que la estabilidad laboral que poseen los trabajadores repercute en su rendimiento		
30. Cree usted que todos los empleados mantienen vínculos personales y deseos de afiliación		

	SI	NO
31. Cree usted que los empleados se sienten comprendidos y afectados por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado		
32. Cree usted que los empleados sienten el anhelo interior de desarrollo personal		
33. Cree usted que los empleados sienten prestigio dentro del grupo laboral		
34. Cree usted que los empleados se destacan dentro de su grupo de trabajo		

ANEXO “B”

INSTRUMENTO DE VALIDEZ



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



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO.

Presentación

Información General

Apellidos y Nombres: **JESÚS MORALES, C.I. N° V-10.738.139**

Profesión / ocupación: **MAGISTER EN EDUCACIÓN DE MATEMÁTICA/ PROFESOR DE INFORMÁTICA EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y DOCTORANDO EN EDUCACIÓN.**

Empresa donde labora: **FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea determinadamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para identificar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
 - Claridad en la redacción de cada ítem.
 - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
 - Precisión en la formulación de cada ítem.
 - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación
 - (4) Excelente
 - (3) Bueno
 - (2) Regular
 - (1) Deficiente.
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones



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



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

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	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																



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



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO

Presentación

Información General

Apellidos y Nombres: **SALAZAR ALEJANDRO, C.I. N° V-16.425.722**

Profesión / ocupación: **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES / FUNCIONARIO POLICIAL / PROFESOR EN EL ÁREA DE POSTGRADO-FACES / (DOCTORANDO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALE).**

Empresa donde labora: **POLICIAL DEL ESTADO CARABOBO.**

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea determinadamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para identificar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
 - Claridad en la redacción de cada ítem.
 - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
 - Precisión en la formulación de cada ítem.
 - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación
 - (4) Excelente
 - (3) Bueno
 - (2) Regular
 - (1) Deficiente.
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones



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



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

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	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																



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



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO

Presentación

Información General

Apellidos y Nombres: **CEJAS MAIRY, Cedula de Identidad N° V-14.977.614**

Profesión / ocupación: **MAGISTER / PROFESOR EN EL ÁREA DE POSTGRADO-FACES.**

Empresa donde labora: **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Instrucciones:

- Identifique con precisión en el mapa operativo e instrumento anexo, las variables con sus respectivos indicadores.
- Lea determinadamente cada uno de los ítems relacionados con los indicadores correspondientes a las variables.
- Utilice el formulario para identificar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem presentado en función de los siguientes criterios:
 - Claridad en la redacción de cada ítem.
 - Pertinencia de los ítems con los objetivos planteados.
 - Precisión en la formulación de cada ítem.
 - Coherencia de cada ítem.
- Marque con una equis (X) la respuesta que considere adecuada en la escala que se presenta a continuación
 - (4) Excelente
 - (3) Bueno
 - (2) Regular
 - (1) Deficiente.
- Indique cualquier sugerencia para mejorar el instrumento en el espacio de observaciones



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



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

ÍTEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				PRECISIÓN				COHERENCIA			
	4	3	2	1	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																

ANEXO “C”
JUICIO DE EXPERTOS



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **MSc. JESÚS MORALES**, titular de la Cédula de Identidad **V-10.738.139**, profesor(a) activo(a) de informática en la Facultad de Educación y Doctorando en Educación, hago constar por medio de la presente que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de: **Yeneira Villafañe**, Cedula de Identidad N° **V-16.449.933**, el cual lleva el título: **“CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO”**Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil catorce.

Aprobado por:

MSc. JESÚS MORALES,
Titular de la Cédula de Identidad **V-10.738.139**



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **MSc. ALEJANDRO SALAZAR**, titular de la Cédula de Identidad V-16.425.722, profesor contratado de postgrado-FACES y Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar por medio de la presente que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de: **Yeneira Villafañe**, Cedula de Identidad N° **V-16.449.933**, el cual lleva el título: **“CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO”**Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil catorce.

Aprobado por:

MSc. ALEJANDRO SALAZAR
Cédula de Identidad V-16.425.722



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **MSC. NATALY PETIT**, titular de la Cédula de Identidad **V-7.573.755**, profesor(a) activo(a) de postgrado hago constar por medio de la presente que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de: **Yeneira Villafañe**, Cedula de Identidad N° **V-16.449.933**, el cual lleva el título: **“CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A., UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO”**Dicho instrumento es considerado VALIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil catorce.

Aprobado por:

MSc. NATALY PETIT,
Cédula de Identidad V-7.573.755

ANEXO “D”

TABLA DE CONFIABILIDAD SEGÚN MÉTODO DE KUDER RICHARDSON

Tabla de Confiabilidad según Método de Kuder Richardson

ENCUESTADO	NUMERO DE ITEMS																				sumatoria de los aciertos de los items															
	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	31	32	33	34	
1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	16
2	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	0
3	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
4	0	0	0	0	0	1	1	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	1	5
5	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
6	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
7	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
9	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
10	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
11	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
12	0	0	0	0	0	1	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	3
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	32	
14	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
15	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
16	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
17	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
18	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
19	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	69,58
Totales	9	9	8	9	6	12	15	13	4	8	7	6	11	9	11	6	7	11	8	5	7	7	6	12	11	7	13	5	14	11	11	16	14	16		

FORMULA

$$K_r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q}{St^2} \right]$$

DATOS

75,75	Varianza de los Aciertos
6,96	sumatoria ex
1,05	k numero de items en el cuestionario
0,91	1-[Σ(pq/varianza)]

TABULACION

ESCALA	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	31	32	33	34	
NO	11	11	12	11	14	8	5	7	16	12	13	14	9	11	9	14	13	9	12	15	13	13	14	8	9	13	7	15	6	9	9	4	6	4	
SI	9	9	8	9	6	12	15	13	4	8	7	6	11	9	11	6	7	11	8	7	11	7	6	12	11	7	13	5	14	11	11	16	14	16	
TOTALES	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

ESCALA	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	31	32	33	34
NO	55%	55%	60%	55%	70%	40%	25%	35%	80%	60%	65%	70%	45%	55%	45%	70%	65%	45%	60%	75%	65%	65%	70%	40%	45%	65%	35%	75%	30%	45%	45%	20%	30%	0,2
SI	45%	45%	40%	45%	30%	60%	75%	65%	20%	40%	35%	30%	55%	45%	55%	30%	35%	55%	40%	25%	35%	35%	30%	60%	55%	35%	65%	25%	70%	55%	55%	80%	70%	0,8
TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1

ANEXO E
ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOTEL EMPERADOR, C.A. UBICADO EN AV. MIRANDA VALENCIA EDO. CARABOBO"


Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

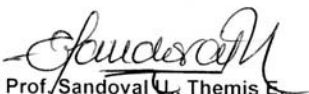
VILLAFañE L., YENEIRA
 C.I.: 16.449.933


Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CEJAS R., MAIRY D., titular de la cédula de identidad N°. 14.977.614

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 14 días del mes de octubre de 2015


 Prof. Gasparini C., Víctor G. (PRESIDENTE)
 C.I.: 11501580
 Fecha: 14/10/2015


 Prof. Sandoval U., Themis E.
 C.I.: 9678556
 Fecha: 14/10/15


 Prof. Marrero S., Anais C.
 C.I.: 7131766
 Fecha: 14-10-15

