



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



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA ENTIDAD DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN SOCIAL,
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autor:

Rodríguez, Jesús

C.I: 19.109.765

Campus Bárbula, Julio 2015



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



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA ENTIDAD DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN SOCIAL,
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Tutora:
Rodríguez, Rosiris

Autor:
Rodríguez, Jesús

Línea de Investigación:
Estudio de la conducta y su
implicación en el trabajo.

Campus Bárbula, Julio 2015



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



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA ENTIDAD DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN SOCIAL,
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autor:

Rodríguez, Jesús

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Campus Bárbula, Julio 2015



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



CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN SOCIAL, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado por el Bachiller **JESÚS RODRÍGUEZ**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-19 109 765**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Rosiris Rodríguez

C.I: 8.648.192

Campus Bárbula, Julio 2015



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN SOCIAL, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**. Presentado por: Jesús Rodríguez, titular de la cédula de identidad N° V-19.109.765, para optar al Título de Licenciado de Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

A los _____ días del mes de _____ del año _____

Nombre y Apellido

Cédula de Identidad

Firma

DEDICATORIA

A mis Padres por haberme dado la vida y por haber contado siempre con su apoyo incondicional y disponibilidad para estar siempre presente en todos los momentos de mi vida.

A mis Amigos y Compañeros de Estudio por la oportunidad de conocerlos, compartir momentos buenos y malos que le permiten al hombre crecer y reconocer la importancia de la amistad sincera, gracias por estar siempre a mi lado.

A mi novia por brindarme todo su apoyo, cariño, comprensión y amor en todos los buenos y malos momentos, además de darme palabras de aliento de “Tú si puedes salir adelante”.

Al Estado Delta Amacuro por haber permitido iniciar mi ciclo de estudio, por esos valores que me inculcaron y a toda su gente.

A todos ustedes les dedico este triunfo, este título, que es sumamente importante en mi vida y una de las metas que me trace, ustedes creyeron en mí y de ustedes también es mi título de Licenciado en Relaciones Industriales.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo poderoso por su infinita bondad y misericordia, gracias padre por todo lo que me has dado.

A Mis Padres por haberme formado en valores que me han permitido estar donde hoy estoy, gracias por la oportunidad de formación académica que me han brindado.

A La Universidad de Carabobo por haber sido mi Alma Mater, permitiéndome interactuar con excelentes profesionales que aportaron y compartieron sus experiencias en la labor del docente.

A Mí Tutora Rosiris Rodríguez por la asesoría permanente y el apoyo incondicional en la elaboración y culminación del Trabajo de Grado.

A mi novia Karlyng Schilling por siempre estar a mi lado en los buenos y malos momentos, por brindarme su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, además por ese inmenso amor que nos une y nos permite ser felices, te amo mucho. Eres la persona que quiero a mi lado por siempre.

A Mis Compañeros de Estudio, ustedes representan esa familia que está siempre a tu lado apoyándote y dándote la fuerza que necesitas para seguir adelante, gracias.



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



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA ENTIDAD DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN SOCIAL,
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autor: Rodríguez, Jesús
Tutor: Rodríguez, Rosiris
Fecha: Julio, 2015.

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en una entidad de trabajo de producción social, ubicada en Valencia estado Carabobo, la cual se orientó al estudio del Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social. Para ello, se precisó las variables del Clima Organizacional que influyen en el desempeño de los trabajadores del área de Recursos Humanos, identificando las teorías organizacionales, tomando en cuenta las teorías de la jerarquización y de las expectativas de la motivación, así como identificando los tipos de clima. Esta investigación estuvo enmarcada en la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptivo; siendo su población la cantidad de 25 personas pertenecientes al departamento de Recursos Humanos, la muestra fue de tipo censal igual a la población. Como técnicas de recolección de la información se utilizaron la observación directa, y como instrumento el block de notas y la encuesta, usando como instrumento un cuestionario de 27 ítems, tipo dicotómico, el cual fue evaluado por un experto que validó su contenido. Su confiabilidad fue determinada mediante la ecuación K-Richardson. Los resultados obtenidos permitieron llegar a la conclusión que en la entidad de trabajo el Clima Organizacional en el departamento de Recursos Humanos está afectado en sus diferentes variables, desmotivación, insatisfacción laboral, hay estrés laboral y todo ello está influyendo en el desempeño laboral de estos trabajadores, en forma ineficiente e ineficaz.

Palabras claves: Clima Organizacional, Desempeño Laboral.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS
CAMPUS BÁRBULA**



**THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON THE JOB
PERFORMANCE OF WORKERS OF THE AREA OF HUMAN RESOURCES
IN A SOCIAL PRODUCTION COMPANY, LOCATED IN VALENCIA
CARABOBO**

Author: Rodríguez, Jesús

Tutor: Rodríguez, Rosiris

Date: July, 2015.

ABSTRACT

The research was carried out in a social production company, located in Valencia been Carabobo, which was oriented to the study of organizational climate and its influence on job performance of workers in the HR department in the company of social production . To do this, organizational climate variables that influence the performance of workers in the area of Human Resources, identifying organizational theories are explained, taking into account the theories of hierarchy and expectations of motivation as well as identifying the types weather. This research was framed in the form of field research, descriptive; its population being the amount of 25 people from the Human Resources department, the sample was census rate equal to the population. As techniques for data collection direct observation were used, and as an instrument notepad and survey, using a questionnaire as an instrument of 27 items, dichotomous type, which was evaluated by expert validated content. Its driveability was determined by the equation K-Richardson. The results allowed us to conclude that the company's organizational climate in the Department of Human Resources is affected in different variables, motivation, job satisfaction, job stress there and all this is influencing the work performance of these workers, which permeates other areas of the organization.

Keywords: Organizational Climate, Job Performance.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carta de Aceptación del Tutor.....	iv
Veredicto de Aprobación del Jurado.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Resumen en Español.....	viii
Resumen en Inglés.....	ix
Índice de Cuadros.....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
Introducción.....	14
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	22
Justificación de la Investigación.....	23
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	24
Antecedentes de la Investigación.....	24
Bases Teóricas.....	27
Clima Organizacional.....	28
Comportamiento Organizacional.....	34
Desempeño Laboral.....	39
Satisfacción Laboral.....	41
Motivación.....	42
Comunicación Organizacional.....	46
Bases Legales.....	47
Definición de Términos Básicos.....	50
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	53
Naturaleza de la Investigación.....	53
Estrategia Metodológica.....	54
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Población y muestra.....	59
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	60
Técnicas de Análisis de Datos.....	60

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
Interpretación de los resultados obtenidos.....	94
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	112
LISTA DE REFERENCIAS.....	117
ANEXOS.....	120
A Modelo del Instrumento de recolección de datos.....	122
B Instrumento Validado por los expertos.....	125
C Confiabilidad del instrumento.....	127

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°.	Pág.
1 Cuadro Técnico Metodológico.....	55
2 Oportunidades de Desarrollo en la Entidad de trabajo.....	62
3 Reconocimientos por logros alcanzados.....	63
4 Logro de Metas y Objetivos trazados por la Entidad de trabajo.....	64
5 Preparación adecuada para el mejor desempeño de funciones.....	66
6 Trabajo en Equipo.....	67
7 Incentivos Salariales.....	68
8 Relaciones Interpersonales con la Gerencia.....	69
9 Canales de Participación de los Trabajadores.....	71
10 Equidad entre los trabajadores.....	72
11 Apoyo y Comunicación efectiva de la Gerencia.....	74
12 Satisfacción por trabajo realizado.....	75
13 Oportunidades de Ascenso.....	76
14 Rendimiento en el Trabajo.....	78
15 Competencias Laborales.....	79
16 Dotación de Herramientas para el trabajo.....	80
17 Carga de Trabajo.....	81
18 Rotación o Fluctuación de Personal.....	82
19 Tensiones Laborales, Huelgas o Conflictos.....	83
20 Diferencias Salariales.....	85
21 Disposición para las transformaciones.....	86
22 Toma de Decisiones Asertivas.....	87
23 Calidad en las Interacciones.....	88
24 Trabajo Eficaz y Eficiente.....	89
25 Ideas y Opiniones De los Trabajadores.....	90
26 Rendimiento Laboral.....	91
27 Procedimiento para la Resolución de Conflictos.....	92
28 Influencia del Supervisor sobre los Subordinados.....	93
29 Estimación de los Resultados.....	95
30 Objetivo 1.....	95
31 Objetivo 2.....	99
32 Objetivo 3.....	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°.	Pág.
1 Oportunidades de Desarrollo en la Entidad de trabajo.....	62
2 Reconocimientos por logros alcanzados.....	63
3 Logro de Metas y Objetivos trazados por la Entidad de trabajo.....	65
4 Preparación adecuada para el mejor desempeño de funciones.....	66
5 Trabajo en Equipo.....	67
6 Incentivos Salariales.....	68
7 Relaciones Interpersonales con la Gerencia.....	69
8 Canales de Participación de los Trabajadores.....	71
9 Equidad entre los trabajadores.....	73
10 Apoyo y Comunicación efectiva de la Gerencia.....	74
11 Satisfacción por trabajo realizado.....	75
12 Oportunidades de Ascenso.....	76
13 Rendimiento en el Trabajo.....	78
14 Competencias Laborales.....	79
15 Dotación de Herramientas para el trabajo.....	80
16 Carga de Trabajo.....	81
17 Rotación o Fluctuación de Personal.....	82
18 Tensiones Laborales, Huelgas o Conflictos.....	84
19 Diferencias Salariales.....	85
20 Disposición para las transformaciones.....	86
21 Toma de Decisiones Asertivas.....	87
22 Calidad en las Interacciones.....	88
23 Trabajo Eficaz y Eficiente.....	89
24 Ideas y Opiniones De los Trabajadores.....	90
25 Rendimiento Laboral.....	91
26 Procedimiento para la Resolución de Conflictos.....	92
27 Influencia del Supervisor sobre los Subordinados.....	93

INTRODUCCIÓN

Para toda organización es importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este impacta en todos los procesos de la organización y tiene su efecto directo sobre los resultados. Hay estudios organizacionales que establecen diferencias entre entidades de trabajo de alto y bajo desempeño, soportado en el tipo de clima organizacional que prevalece, determinando el éxito o fracaso de una organización.

En tal sentido, el éxito de una entidad de trabajo se basa en el clima en una organización, donde se deben determinar cuáles son las variables que están afectando dicho clima, ello conducirá a la toma de decisiones adecuadas para resolver la brecha entre una situación actual y la deseada corrigiendo con planes de acción, que permitan la optimización del trabajo en busca de los mejores resultados y el ambiente adecuado que influya en el desempeño eficiente y eficaz del trabajador.

Algunas de las variables más estudiadas, medidas en los estudios y análisis del Clima Organizacional, está en la motivación que le permite al trabajador identificarse con lo que hace, buscando siempre la calidad de trabajo; otra variable es el liderazgo que afecta directamente el comportamiento del trabajador, sus relaciones interpersonales y la comunicación tanto ascendente como descendente y transversal.

Indiscutiblemente, que el aspecto de los incentivos remunerativos y no remunerativos afecta el clima organizacional, ya que el hombre trabaja para la satisfacción de sus necesidades y estas están afectadas por el aspecto económico presente en toda relación de trabajo.

En virtud de lo expuesto, surge el interés por analizar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de Recursos

Humanos, en una entidad de trabajo de producción social, ubicada en Valencia estado Carabobo.

El Departamento de Recursos Humanos, es el receptor de las quejas y reclamos de los trabajadores que laboran en esa entidad de trabajo, sin embargo, en la fase de observación realizada por el investigador, se detectó que los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos tenían insatisfacción por la labor realizada, por lo que su desempeño laboral no estaba acorde con las exigencias de la entidad de trabajo, lo cual está afectando el clima organizacional.

En este sentido, es necesario realizar el diagnóstico que permita determinar las variables que están incidiendo en el clima organizacional e influyen en un desempeño laboral no acorde con las exigencias de la entidad de trabajo. El presente estudio está estructurado en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se aborda El Problema, el cual incluye el planteamiento de la problemática observada en la entidad de trabajo, se plantean el objetivo general de la investigación, con los correspondientes objetivos específicos y se exponen las razones teóricas, prácticas y metodológicas que justifican el estudio.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico Referencial, sobre el que se sustenta el desarrollo de la investigación, de allí que se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se describe el Marco Metodológico donde se establece la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica abordada, la población y muestra que conformaron los sujetos de estudio, así como, las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos y los métodos y técnicas para

determinar la validez y confiabilidad de los mismos.

El Capítulo IV, titulado Análisis e Interpretación de los Resultados, se presentan los procedimientos metodológicos efectuados para el tratamiento de los resultados obtenidos, para luego interpretarlos soportado en los aspectos teóricos manejados en el capítulo II de la investigación y presentarlos conforme a los objetivos específicos trazados.

Por último, se exponen las conclusiones derivadas de la información recolectada y las recomendaciones pertinentes que permitan mejorar el clima organizacional para el mejor desempeño de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos; además se presentan la lista de las referencias que fueron consultadas para el desarrollo de la investigación, así como los anexos a que dio lugar el proceso investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana y son el fenómeno característico de la sociedad moderna; constituyendo así el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de la planificación de la sociedad. Toda organización necesita conocer su situación actual; si bien es cierto que las organizaciones pueden ser planificadas, objetos de reformas programadas; no es menos cierto que en ellas participen seres humanos; de tal modo que su comportamiento no es del todo planificable.

El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos y qué potencialidades pueden ser exploradas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Las organizaciones se encuentran insertas en medios en que hay otras organizaciones, donde ocurren procesos que las obligan a adaptarse y adoptan decisiones que podrán afectarlas. Este entorno está en cambios constantes y la organización, como sistema vivo, está adaptada. Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno interno y externo.

En este sentido, el Clima Organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la responsabilidad de ésta debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad;

el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Por lo tanto el Clima Organizacional según Taguiri (1968), citado por Guillén, Carlos (2000), “es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas” (p. 166), pueden ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Es importante destacar que desde el siglo pasado los cambios y transformaciones sustentados en la globalización han marcado el devenir de las sociedades en sus conjuntos, generando una extendida sensación de turbulencia e inestabilidad. Si se revisa la historia de la humanidad desde el mundo griego, hasta los inicios de la revolución industrial, pasando por la revolución científica del renacimiento y los efectos de la globalización o retrocediendo hasta las primeras comunidades prehistóricas, han generado cambios que han transformado no solo al hombre sino a las organizaciones en general. Estos cambios han despertado el interés de los estudiosos del Clima Organizacional, en particular y, la Administración en general para intentar medirlo ya que es de gran importancia para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización. Para Fernández y Sánchez (1996):

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. (p. 56).

Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en el cual la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

De esta manera entonces, el estudio del clima organizacional parte de la comprobación que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Las evidencias anteriores señalan que las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en el mundo, y Venezuela no escapa de ello dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose de organizaciones participativas, más planas y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos lo que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo. Investigadores como Caligiore y Díaz (2003: 8) señalan que “en Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones”.

En Venezuela, se han realizado distintas investigaciones del clima organizacional en numerosas entidades de trabajo e instituciones en donde se evidencia la importancia del hecho de que el comportamiento de un trabajador en una organización no es el resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de cada una de estas variables. Pues, un clima positivo propicia una mayor motivación y, por ende, una mayor productividad por parte de los trabajadores, además del aumento del compromiso y lealtad con la institución.

Actualmente, el clima organizacional es un tema de gran importancia, hoy en día muchas entidades de trabajo, organizaciones e instituciones tienen gran interés en medir el clima organizacional buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr la eficiencia y productividad de la misma. De acuerdo con González, (2012: 72), argumenta que “la medición del clima organizacional permite modificar las condiciones de aquellos elementos institucionales que son determinantes en el establecimiento de la atmósfera laboral logrando una mejoría de las funciones de la institución”. Así, el clima organizacional entra cada vez con mayor fuerza al proceso laboral en todas sus fases, dependiendo cada vez las personas de las organizaciones donde trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales para ellos y su familia, buscando un medio de vida digno, para sentirse productivo, en este mundo cada día más cambiante y competitivo.

Por ello el autor se basó en estudiar el Clima Organizacional, y para ello fue necesario la aplicación de un instrumento para determinar las dimensiones del clima que pueden estar afectando a los trabajadores y llegar a conocer con exactitud cómo se encuentra este Clima y como éste afecta al desempeño laboral de los trabajadores de los Departamentos en estudio.

Entre tanto, el Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, una institución con un buen Clima Organizacional tiene una alta posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y un alto desempeño de su labor.

La satisfacción en el trabajo, un adecuado ambiente laboral, la participación de las decisiones, compensación sobre las bases del desempeño, transparencia en la comunicación, la autoridad, supervisión completa, el reconocimiento de logros y la oportunidad para el desarrollo del personal, son elementos que contribuyen por tanto, a incrementar la productividad. Para ello es necesaria la aplicación de instrumentos

que desarrollen la participación de los trabajadores; entonces, es importante involucrar a las entidades de trabajos de producción social, las cuales son organismos integrales cuya misión se fundamenta en la formulación e implementación de nuevas formas de trabajo acompañadas de procesos de distribución de beneficios con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad participante a través de la utilización de técnicas propias y tecnología de vanguardia, en el contexto del socialismo bolivariano.

Por ello, existe la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional, específicamente en el área de Recursos Humanos, donde se evidencian problemas en el desempeño laboral de los trabajadores, donde se percibe insatisfacción laboral generando ausentismo, debido a que el personal no se encuentra motivado, repercutiendo en la calidad del servicio que presta la organización.

Por tal motivo con la presente investigación se pretende determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social, ubicada en Valencia Estado Carabobo y establecer las causas de esta problemática, donde el autor presume que pueden estar asociadas al tipo de liderazgo que se ejerce en la organización, el proceso de toma de decisiones y las relaciones interpersonales que afecta al trabajador.

La situación descrita, se centra en una entidad de trabajo de producción social ubicada en Valencia Estado Carabobo, con interés en el área de Recursos Humanos que permita determinar las causas de los conflictos en esta organización determinando cual es la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en el departamento de Recursos Humanos, lo cual ha permeado en el área de producción, incidiendo en el rendimiento y la productividad de la entidad de trabajo.

Ante tal situación se plantean las interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la situación actual en relación al clima organizacional en el departamento de Recursos Humanos en una entidad de trabajo de producción social?

¿Cuáles son las variables que inciden en el Clima Organizacional en el área de Recursos Humanos en una entidad de trabajo de producción social?

¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos en una entidad de trabajo de producción social?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social, ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en relación al Clima Organizacional en el departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social.
2. Identificar las variables que influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social.

3. Describir las variables del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos en la entidad de trabajo de producción social.

Justificación de la Investigación

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la inclusión del mismo en los indicadores de Gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. De allí la importancia del presente estudio desde el punto de vista teórico, tomando en cuenta que un Clima Organizacional adecuado mejora la productividad y el rendimiento de los trabajadores en las diferentes áreas funcionales de la organización.

Además, desde el punto de vista práctico la gerencia requiere manejar información precisa y certera de como los trabajadores perciben el clima organizacional, cuáles son las variables o elementos del clima organizacional que deben ser atendidos o mejorados para lograr indicadores de calidad que permita mejorar la productividad, abordar programas de desarrollo organizacional, cumpliendo con las disposiciones legales que rigen las relaciones de trabajo, realizar toma de decisiones asertivas para la calidad de los procesos, mayor participación, compromiso de los trabajadores con los fines de la organización, favoreciendo la eficacia y eficiencia organizacional.

Finalmente, la investigación se justifica metodológicamente, ya que sirve de antecedentes a otras investigaciones que abordan el tema del Clima organizacional y el desempeño laboral permitiendo enriquecer el tema desde otra perspectiva no abordada en otras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico o referencial es el que permite al investigador integrar la teoría con la investigación estableciendo las interrelaciones. Según Palella y Martins (2010: 62) El marco teórico “debe destacar la estrecha relación entre la teoría, la práctica, el proceso de investigación y el entorno”.

A este respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2000), destacan que el marco teórico cumple varias funciones dentro de un estudio, dentro de las cuales se encuentran: la prevención de errores que se han cometido en trabajos previos, orientando al investigador sobre cómo habrá de realizarse el estudio, amplía el horizonte de estudio y guía al investigador para que se centre en el problema, conduce al planteamiento de hipótesis que se someterán a prueba para la validación o rechazo, además provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Antecedentes de la Investigación

La revisión bibliográfica realizada, permitió encontrar trabajos que se relacionan con la investigación tales como:

Domínguez (2010), realizó un estudio titulado: “**Análisis de las Condiciones de Trabajo y el Clima Organizacional de la entidad de trabajo Fundiciones del Centro, C.A. (FUNDICENCA) y su incidencia en el Rendimiento de los Trabajadores**”. Trabajo de grado presentado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad José Antonio Páez. El objetivo de la investigación fue determinar cuáles eran las condiciones de trabajo y el clima organizacional presente en la entidad de trabajo Fundicenca y su impacto en el rendimiento del trabajador, dentro de las cuales estaban presentes las condiciones

físicas y de ambiente presentes en los sitios de trabajo. La metodología utilizada fue el tipo de investigación de campo, con un diseño descriptivo, como técnica de recolección de datos utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Por otra parte, se concluye que en los puestos de trabajo imperan condiciones de trabajo que hacen difícil la realización de las tareas de forma armoniosa. Además, por tratarse de una entidad de trabajo fundidora de metales, se generan altas temperaturas durante casi la totalidad de la jornada de trabajo y dado la poca cantidad de ventanas que tiene el área de trabajo, el calor resultante afecta de manera significativa a los trabajadores. Tal situación ha generado accidentes laborales por esta condición ambiental generándose problemas de presión arterial alta.

Además, también existen en la entidad de trabajo otros factores del clima organizacional que afectan la productividad y el rendimiento del trabajador. Estos factores tienen que ver con los planes y programas de incentivos al trabajador, los cuales son prácticamente inexistentes, solo se otorga un bono de asistencia mensual para aquellos trabajadores que hayan asistido a su jornada laboral sin interrupciones durante el mes inmediato anterior.

Con respecto a las conclusiones de la investigación se señala que las condiciones de trabajo no son las más idóneas para el trabajador. Sin embargo, hay la disposición por parte de la gerencia a mejorar estas condiciones de trabajo, por los accidentes ocurridos y el alto índice de ausentismo laboral como respuesta de los trabajadores a las condiciones del ambiente de trabajo.

Por tanto, el aporte de esta investigación a la que se está realizando es que permite establecer los mecanismos y formas de evaluación del clima organizacional, tomando en cuenta que existen elementos del clima organizacional que afectan el desempeño de los trabajadores.

Otra investigación fue la presentada por Mendoza y Alecio (2009) titulada: **“El Clima Organizacional como factor determinante en la satisfacción del personal del Área Administrativa en una Constructora ubicada en Maracay Estado Aragua”**. Trabajo de investigación para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales; Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El propósito de la investigación fue estudiar el clima organizacional y los niveles de satisfacción de una constructora en el estado Aragua. Metodológicamente el estudio se ubicó como descriptivo, con una modalidad documental y de campo. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y el instrumento fue un cuestionario.

En torno a las conclusiones los investigadores señalan que en la constructora no existe un clima laboral adecuado, debido a la ausencia de políticas y metas en relación a la satisfacción y motivación al personal. Además se evidenció que las tareas no están debidamente delimitadas, aun cuando se consideró que se realizan en forma adecuada. En cuanto a las relaciones interpersonales, las mismas son altamente efectivas y de buen nivel entre los mismos compañeros más se evidenció dificultades con los supervisores y gerentes.

Así se tiene que, las evidencias anteriores aportan a la investigación elementos de gran importancia que afectan el clima organizacional, entre los cuales se destacan la delimitación de tareas y los niveles de compañerismo o relaciones interpersonales entre los trabajadores, los cuales influyen en clima organizacional y en el desempeño de los trabajadores que afectan la productividad y el rendimiento laboral como indicador que permite la evaluación del clima organizacional.

Otra de las investigaciones fue la de Rodríguez, M. (2009) titulada: **“Clima Organizacional y Desempeño de Trabajadores en Dirección de Salud y Desarrollo Social”**. Trabajo de investigación para optar al título de Licenciados en

Relaciones Industriales; Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El propósito de la investigación fue proponer estrategias de acción que mejoren el desempeño de los trabajadores de la Dirección de Salud y Desarrollo Social de la Alcaldía de Valencia. Metodológicamente el enfoque del estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa, apoyada en un diagnóstico. Los datos fueron obtenidos directamente por el investigador a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de dieciocho (18) personas, las cuales laboran en de la Dirección de Salud y Desarrollo Social de la Alcaldía de Valencia.

Además, la información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas y gráficos, así como su respectiva interpretación. Luego de haber obtenido los datos se concluyó que existen fortalezas y debilidades dentro del ambiente organizacional. Para lo cual se desarrollaron algunas acciones para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

En este sentido, los aportes a la investigación que se está realizando permite determinar la importancia del Clima Organizacional en el desempeño de los trabajadores, para fortalecer los elementos débiles del clima y mejorar aún más los que influyen positivamente en el logro de los objetivos organizacionales y del trabajador permitiéndole una percepción satisfactoria de la entidad de trabajo en la cual labora.

Bases Teóricas

Para el desarrollo de ésta investigación es importante abordar los distintos aspectos relacionados con el problema investigado, esto proporciona una visión amplia para el entendimiento de la investigación de dicho proyecto. Para la presente

investigación se incluyen los siguientes aspectos teóricos que sustentan la investigación.

Clima Organizacional

Cuando se habla de clima organizacional se refiere a como los miembros de una organización perciben el ambiente interno; existen diferentes elementos que influyen en la conducta del individuo y la forma como se perciben en el trabajo, el clima organizacional influye en la reacción que tiene el individuo frente a diversos factores relacionados con el trabajo, el deterioro del clima organizacional produce obstáculos que intervienen inevitablemente en el desempeño de los trabajadores en la entidad de trabajo, los cuales que están estrechamente relacionados con la motivación de los trabajadores y a su vez están influenciados por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

En este sentido, una manera de motivar a los empleados es por medio de incentivos monetarios y no monetarios, que le permita satisfacer sus necesidades individuales y profesionales dentro de la organización, elementos que a su vez forman parte del clima organizacional; de allí la idea de su repercusión sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente desempeño laboral.

Existen diferentes conceptos sobre clima organizacional, así se tiene que Méndez, Álvarez (2006), define el clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, compromiso, toma de decisiones, relaciones interpersonales y

cooperación) que orientan a la creencia, percepción grado de participación y actitud, determinado el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 45).

En efecto, es importante para el personal que ejerce funciones de dirección, tales como: gerentes, jefes de departamento y supervisores, utilizar métodos que los ayuden en la función de dirigir y controlar las actividades de los trabajadores para que se desempeñen eficientemente; y si el clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño en el cargo que ocupan en la organización, al ir más allá de las expectativas del trabajo. Así los equipos de trabajo, caracterizados por un mejor desempeño, contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados.

Del mismo modo, el clima en la organización Goncalves, (1997: p. 2), lo define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, entre otros”

De la misma manera, para Brunet (1999:12), “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

De acuerdo a esta definición planteada, el clima organizacional depende de las características que posea una entidad de trabajo; es decir, el tipo de organización, misión, visión, políticas y normas de la organización, la cual va a permitir desarrollar las características y personalidad de cada uno de los empleados; la misma es aquella

con la cual se desarrollarán dentro y fuera de la organización. Es por ello que los trabajadores deben alinear sus objetivos personales

Por otra parte, el Departamento de Recursos Humanos conoce bien que un ambiente laboral estable, con un clima organizacional que promueva el sentimiento de pertenencia y compromiso con las tareas, es tener una ventaja competitiva, los tiempos cambian, así como, las sociedades y sus necesidades también. Esta nueva era implica que las entidad de trabajos sean más competitivas en la gestión de su capital intelectual, en donde un componente vital es el clima organizacional, dentro de los cuales destacan el liderazgo en la relación de la entidad de trabajo con sus empleados, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según las necesidades, una retribución justa y equitativa por el desempeño laboral y los programas de incentivos monetarios y no monetarios vigentes en la organización además, de todas las acciones y procesos que afectan el ambiente de trabajo.

En consecuencia, cuando el clima organizacional es negativo repercute directamente en los objetivos de la entidad de trabajo, y por más invisible que pueda parecer su influencia, hoy todos los expertos concuerdan en que tarde o temprano, un clima laboral negativo es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la organización.

Variables del Clima Organizacional

Dentro de las variables más estudiadas del Clima Organizacional, se pueden citar las siguientes según Maisch, (2004)

1. Robbins, (1999:17), define la Motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual, la cual genera

comportamientos conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización”.

2. Chiavenato, (2000:215), define el Liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o varios objetivos”.
3. Koontz y Weihrich, (1999), explica que “La Recompensa es un término usado para determinar la relación del desempeño y el salario que recibe un trabajador”. Esto quiere decir, que se le paga al personal de acuerdo con el desempeño alcanzado teniendo como resultado altas bonificaciones o recompensas cuando cumple con las metas de la organización.
4. De igual forma Koontz y Weihrich, (1999), precisan que el “Propósito se refiere a la claridad de la misión o propósito de la entidad de trabajo la cual debe percibir claramente el trabajador”. La misión organizacional va ligada a la función que se tiene dentro de un sistema social económico.
5. Chiavenato, (2000), puntualiza “la Satisfacción como el grado de bienestar de las personas en sus ambientes laborales, por la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en creencias y valores”.
6. Chiavenato (1999:110), aclara que la Comunicación se define como “el proceso de la dirección que permite el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

7. Chiavenato (2000:435), opina que el Conflicto significa “la existencia de ideas, sentimientos, actitudes e intereses antagónicos que pueden llegar a chocar”.
8. Robbins (1999), expresa que La Estructura Organizacional es el marco mediante el cual las tareas se dividen agrupan y coordinan.
9. Chiavenato (2000:565), indica que la Capacitación “es el proceso mediante el cual se prepara al trabajador para el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan desempeñar mejor sus funciones o tareas”.
10. Chiavenato (2000), explica que “La Planeación dentro del proceso administrativo determina por anticipado, cuales son los objetivos que deben cumplirse; así como, los planes y estrategias que se deben establecer para alcanzar los objetivos de la organización”. Los trabajadores tienen establecidos sus objetivos individuales y la entidad de trabajo establece los objetivos organizacionales. Éstos deben estar en armonía para no caer en conflictos.

Sin duda el estudio del clima organizacional es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización, permitiendo tomar decisiones que beneficien al trabajador y a la organización a fin de lograr los fines de la organización.

Tipos de Clima Organizacional

Según la teoría de Likert, citado por Brunet (1999), “existen diferentes tipos de Clima Organizacional, el tipo Autoritario, que tiene dos características el explotador y el paternalista”. En el autoritario explotador no existe confianza por parte de la

dirección hacia los empleados, las decisiones están centralizadas, y operan en forma descendente. Según lo presenta Brunet (1999:30) “Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones”.

Por otra parte está el tipo Autoritario Paternalista, el cual se caracteriza por existir confianza, pero con cierto margen de desconfianza, señala Brunet (1999), la confianza de los directores hacia los empleados es como la confianza de un amo hacia un siervo. Hay menos centralización en la toma de decisiones, se puede decir que se da un poco de participación, aunque la mayoría de las veces las decisiones son tomadas por los directores. La motivación que se da en este tipo de clima es a través de recompensas y castigos.

Otro tipo de clasificación es el clima participativo, dentro del cual destaca el consultivo y el de participación en grupo. En este tipo de Clima se tiene confianza en los empleados, estos participan en la toma de decisiones en los niveles inferiores, existe una comunicación descendente, la motivación se da a través de las recompensas y ocasionalmente los castigos, tratando de satisfacer las necesidades de prestigio y estima presente entre los empleados. En síntesis este tipo de clima presenta un ambiente de trabajo bastante dinámico.

No obstante, en el tipo de clima de participación en grupo, existe plena confianza en los empleados. La toma de decisiones se encuentran diseminados en toda la organización, la comunicación se da en todo los lados, ascendente, descendente y laterales, donde el factor motivación es alto por la participación que se les da a los empleados y la implicación que estos tienen en los procesos de la organización.

Comportamiento Organizacional

Matamala (2004), señala que uno de los recursos más importantes de las organizaciones es el recurso humano y son de vital importancia las relaciones dentro de ésta, dado que forman el ambiente laboral, la cultura y la ética. Define las buenas costumbres que construyen relaciones de respeto, pluralismo, equidad y sobre todo de cooperación, trabajar por una cultura ética es trabajar para cambiar actitudes, la cultura ética trabaja a la par con otros componentes que forman la organización, de una u otra forma las organizaciones introducen tecnología y nuevos procesos.

Así se tiene que, el comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, y de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ellas, por tanto, es un factor de mucha importancia en la organización, por lo que se debe conocer cuáles son los comportamientos que reflejan los trabajadores y como estos están repercutiendo en el aumento de la productividad o disminución de la misma, cuando se habla de comportamiento organizacional se puede citar la definición que señala Robbins, (1999) que indica:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (p. 78).

Desde esta perspectiva, la organización es un sistema cooperativo racional, sólo puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos, con el fin de lograr los objetivos que no alcanzarían individualmente, de esta manera el comportamiento organizacional está estrechamente relacionado con el desempeño de los trabajadores en las funciones diarias. Existen factores internos que

ayudan a reconocer el buen funcionamiento de la organización entre ellos están, la productividad, el rendimiento y la rotación de personal.

Es por ello que, las entidad de trabajos que quieran mantener su prestigio y además ganar nuevos mercados, no pueden descuidar las repercusiones que genera el comportamiento organizacional en función del clima que impera en la entidad de trabajo, la gerencia debe garantizar que todos sus recursos, especialmente el humano estén plenamente identificados con las funciones que realizan, la gerencia debe realizar estudios que lo ayude a investigar el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar y mantener la productividad en la organización. Además, es necesario investigar cuales son las causas que están influyendo en el comportamiento de los trabajadores y si éstas interfieren en los fines de la organización, la gerencia debe buscar como corregirlas.

Aquí surge la relación de comportamiento organizacional con el clima organizacional, al analizar el ambiente interno de una entidad de trabajo e identificar sus debilidades, se tomarían las medidas necesarias para perfeccionar y fortalecer el ambiente que pueda influir positivamente en el comportamiento de las personas y así mejorar el ambiente organizacional e incrementar la productividad.

Resulta asimismo interesante que el comportamiento que es trasmitido por un individuo en el trabajo, no depende solo de características personales, sino también de la forma en que el percibe su entorno de trabajo y todo lo que el conlleva. De tal manera que el clima organizacional lleva implícito el comportamiento, dos temas que se ligan simultáneamente y que uno depende del otro, el estudio de estos conceptos nos aportan ideas necesarias que se deben tener en cuenta al realizar la investigación, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Importancia del Comportamiento Organizacional

Robbins (1999), también señala la importancia del comportamiento organizacional, el cual está soportado y radica en diez aspectos los cuales son:

1. Ayuda a predecir lo que hará la gente, en el seno de la entidad de trabajos.
2. Estudia la forma de predecir la conducta de los individuos y los grupos.
3. Busca la eficacia en los resultados a través del estudio de los individuos, los grupos y la estructura de la entidad de trabajo.
4. Posee buenas habilidades en el trato con la gente.
5. Incluye la capacidad de entender a los empleados.
6. Sé retroalimenta con los resultados del comportamiento organizacional.
7. Tiene conocimiento de las habilidades de los individuos y los grupos para que trabajen con mayor eficiencia y productividad.
8. Es un requisito básico para poder tener éxito en el cargo de gerente.
9. Reemplaza la intuición por el estudio sistemático.
10. Busca adaptar los recursos humanos con la tecnología de punta.

Elementos Básicos del Comportamiento Organizacional

El mismo autor Robbins (1999), señala los elementos básicos del comportamiento de una organización y la subdivide en 4 elementos que son:

1. Personas:

Las personas llegan a formar parte de una organización llevando sus propias metas, de la misma manera la organización persigue sus metas y objetivos organizacionales. Las personas son una totalidad integrada, son cuerpo, mente, emociones o sentimientos y espíritu, tienen una vida personal, emocional, familiar,

etc. Las entidad de trabajos quisieran contratar sólo la mente y las manos de las personas, sin embargo, reciben el paquete completo. Un problema en cualquiera de las áreas de la vida del hombre o en uno de los sistemas orgánicos, afecta el desempeño de las otras partes del ser.

Resulta así mismo interesante que, el comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades. Podemos desconocer la necesidad que se esconde detrás de la conducta humana, pero eso no quiere decir que no exista. Ahora bien, las personas se motivan no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que en verdad desean o necesitan, material, emocional o espiritualmente. Las personas deben ser tratadas en forma diferente al resto de los elementos de la producción, por la simple y sencilla razón de que pertenecen a un orden más elevado en el universo. La vergonzosa etapa de la esclavitud en la que un hombre sometería a otro por la fuerza o el poder, ya no tiene justificación en el mundo civilizado como el de hoy.

Ahora bien, las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar el valor de las personas. Para lograr las metas de la organización se necesita a las personas de la misma forma que éstas requieren de las organizaciones para satisfacer sus metas individuales. El interés de ambas partes debe encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos ganen a través de las metas superiores que se generen con la integración de personas y organización.

2. Estructura

La estructura es el esquema sobre el que se apoyan las funciones requeridas por la entidad de trabajo, las cuales interactúan tratando de encontrar el equilibrio, siendo esta una herramienta de la administración que permite definir los niveles jerárquicos y los puestos. La estructura tiene tres componentes básicos:

I) Complejidad, es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian, es por ello la importancia de establecer la estructura de las organizaciones que no es más que diseño de cargos que la soportan.

II) Formalización, es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos. En este aspecto es importante destacar la importancia de los reglamentos internos, código de ética que utiliza la dirección para la sana administración de los Recursos Humanos.

III) Centralización, considera el área donde reside la autoridad de la toma de decisiones, aquí es necesario tener claro las líneas de mando que indica claramente la autoridad.

3. Tecnología

En la actualidad se ha dado gran importancia a la tecnología, ya que ésta puede simplificar de manera impresionante procesos que se llevan a cabo de forma manual. El vocablo tecnología denota cómo una organización transforma sus recursos en producción, tiene una o varias tecnologías para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Al hablar de simplificación esta puede reflejarse en una reducción en tiempo, actividades y costos.

Para Chiavenato (1999), la tecnología representa uno de los elementos del comportamiento organizacional más importantes, debido a la influencia y el fuerte impacto que ejerce sobre las organizaciones, sobre la administración, y, en especial sobre las operaciones. La tecnología representa la suma total de los conocimientos acumulados para ejecutar las tareas en la organización.

4. Ambiente

El ambiente es también un elemento que afecta de manera benéfica o perjudicial, porque éste determina las condiciones bajo las cuales se realizan todas las actividades. Hay dos tipos de ambientes que afectan el comportamiento organizacional:

Ambiente Interno: Es el que se da dentro de la organización, y se refiere a la relación entre el ambiente y estructura, la razón de esta es muy sencilla, las organizaciones han de adaptarse a su ambiente si quieren sobrevivir, deben identificar y seguir sus ambientes, percibir los cambios en ella y hacer los ajustes que vayan exigiendo las circunstancias.

Pero los ambientes cambiantes provocan incertidumbre si la gerencia no está en condiciones de predecir qué dirección seguirá el ambiente. Y a la gerencia no le gusta la incertidumbre. Por ello tratará de eliminar o, por lo menos, de reducir al mínimo el influjo de esa inseguridad ambiental.

Ambiente Externo: Es todo aquello que está fuera de la organización propiamente dicha. El ambiente está integrado por las instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño, pero sobre las cuales no tiene mucho control. Entre esas fuerzas se cuentan los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc.

Desempeño Laboral

El Desempeño laboral lo define Chiavenato (2000: 345), “como el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”.

Atendiendo estas consideraciones, es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la entidad de trabajo.

A este respecto el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Al mismo tiempo, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada. La cual es el principio por el que se rige la Administración de Recursos Humanos, para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- 1) La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- 2) La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- 3) El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

- 4) La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos.

A estos elementos se agrega los sistemas de Evaluación de Desempeño que miden el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

Márquez (2001), expresa que el desempeño laboral puede definirse como la forma en que un trabajador realiza sus actividades y cumple con sus obligaciones para el logro de los objetivos propuestos dentro de la entidad de trabajo. El desempeño de un empleado y su nivel de satisfacción será elevado en la medida que sus valores individuales se ajusten con la organización. En el desempeño laboral se tomará en cuenta las variables de satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral puede determinarse por el tipo de actividad que se realiza, es decir, donde el hombre tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y a su vez por el desafío que esta implique, donde el hombre debe poseer creatividad para llegar a la solución de los retos que dicha actividad implique. En el ámbito laboral la satisfacción laboral está relacionada con varios elementos que implica el hecho social trabajo. Dentro de estos elementos se señalan los incentivos salariales y no salariales; las condiciones de trabajo adecuadas que no sean peligrosas sino seguras lo cual influye directamente en el desempeño laboral.

Además, los trabajadores buscan dentro del trabajo, que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que tenga la habilidad de saber escuchar, lo cual es fundamental para el proceso de comunicación organizacional. Para el trabajador es

muy importante la satisfacción en el trabajo. Así mismo, las Teorías Humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo, y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Es así como una elevada satisfacción de los trabajadores en el trabajo, tiende a relacionarse con los resultados positivos de la entidad de trabajo, con mayores índices de productividad, permitiendo el desarrollo organizacional que impacta en el crecimiento de la organización junto a sus trabajadores.

En este orden de ideas, Robbins (1999), señala que la comprensión del comportamiento del individuo en la organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como el de satisfacción laboral y las actitudes.

Motivación

En el proceso administrativo el estudio del comportamiento individual de las personas requiere revisar cómo se da la motivación humana. El hombre es considerado un animal complejo con necesidades complejas y diferenciadas que orientan la conducta en la búsqueda de satisfacer esas necesidades. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, por lo que es un proceso continuo y sin fin, que mueve al hombre desde el nacimiento hasta la muerte.

Es así como, los teóricos de la teoría del comportamiento determinaron la necesidad que tiene el administrador de conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un proceso de la dirección, para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Teorías de la Motivación

Existen muchos teóricos de la motivación, para la investigación que se presenta se señalan la Teoría de la Jerarquización de Abraham Maslow y la de las Expectativas de Víctor Vroom.

Teoría de la Jerarquización de las Necesidades

Abraham Maslow, psicólogo y consultor, planteó el concepto de la motivación fundamentada en la Jerarquía de Necesidades que sustenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una entidad de trabajo y a aportar parte de su vida a ella.

De esta forma, Maslow definió una jerarquía de necesidades en la cual describe la medida en que deben ser satisfechas, por eso las estructuró en forma de pirámide, que van desde las básicas hasta las secundarias que deben irse escalando. Según Llopart (2000:120), explica la teoría de las necesidades de Maslow, señalando que la jerarquización muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a

salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, y así sucesivamente seguirá buscando ir satisfaciendo las demás necesidades que se van presentando. Por tanto, el punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta “autorrealizado” pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

1. Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
2. Necesidades de seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.
3. Necesidades sociales: Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
4. Necesidades de reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
5. Necesidades de auto superación: también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este

nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Teoría de las Expectativas

Hay una serie de determinantes mentales a los que se llaman expectativas, que operaran como estructura orientadoras de la acción. La meta funcionaria, como un incentivo. Esta teoría se basa en cuatro supuestos que hacen referencia al comportamiento en las organizaciones, los cuales menciona Thielen (2000:146), a continuación:

1. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en el individuo y en el ambiente.
2. Las personas toman decisiones consientes sobre su comportamiento en las organizaciones.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas escogen, según sus expectativas, un determinado comportamiento que les produzca el resultado deseado. (p. 163).

Es así como, a través de estos supuestos se puede decir que esta teoría trata de mejorar los contenidos de otras teorías de la motivación. Thielen (2000), resalta que “la teoría de la expectativa es un modelo de motivación que especifica que el esfuerzo para lograr un buen desempeño es función de la probabilidad de que se pueda lograr y que de ser alcanzado es posible que sea recompensado”. Esta teoría obliga a los dirigentes de las organizaciones a motivar a los empleados determinando las recompensas a las cuales pueden aspirar los empleados.

Por otro lado, permite identificar el nivel de desempeño que se exige para una determinada actividad y poder especificar así a los subalternos que deben hacer para

recibir recompensas. Esta trata de explicar porque muchos empleados no están motivados y simplemente hacen lo necesario para mantenerse en sus puestos de trabajo.

En conclusión, esta teoría habla sobre las proyecciones que se pueden hacer referentes a los comportamientos de las personas y las consecuencias que dicho comportamiento puede acarrear a la organización, ya que los trabajadores pueden obtener resultados a nivel individual como por ejemplo sentimientos de logro, satisfacción, entre otros; o a nivel grupal como ascensos, primas, entre otros.

Según Robbins (1999: 187), “la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que este llevara a una buena apreciación del desempeño”. Es por lo que dicha teoría explica con más énfasis la importancia que tiene la motivación con el desempeño. Agrega que esta teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: probabilidad percibida por el individuo de ejercer una cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación recompensa-desempeño: grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel llevan al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo.

Comunicación Organizacional

La comunicación efectiva es parte del éxito empresarial, el buen funcionamiento y logro de los objetivos de una compañía, no solo se fundamenta en la calidad de los

productos o servicios que ofrece, sino también en el buen funcionamiento de sus redes comunicacionales.

Es por ello, que toda organización debe esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a sus trabajadores para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a realizar su labor con ánimo, entusiasmo, dedicación, responsabilidad, que produzca en el trabajador la autorrealización por lo que le gusta hacer, logrando el sentido de pertenencia, el involucramiento en la misión y visión de la organización, la cual debe estar respaldada por redes comunicacionales claras, precisas que contribuya positivamente a un clima organizacional de seguridad, estabilidad y compromiso de los directivos con sus trabajadores por el logro de los fines de la organización.

Señala Prueba (2015), que las labores principales del comunicador organizacional es fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía, y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma. Para ello es necesario realizar periódicas evaluaciones de desempeño y actitud laboral de cada uno de los trabajadores, diagnosticando los aciertos y fallas de la entidad de trabajo para poder corregir y cambiar lo que no está funcionando adecuadamente en la organización, de esta forma se evalúa el clima organizacional.

Bases Legales

Dentro de los instrumentos legales que soportan la investigación se señalan los siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)

La Constitución establece en el artículo 87 que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En tal sentido, la obligación de los patronos y patronas a garantizar condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados, quedando el estado responsable de adoptar las medidas y crear instituciones que permitan el control y la promoción de las condiciones apropiadas para trabajar en ambientes seguros.

Tomando en cuenta esta disposición, el estado ha realizado la revisión y aprobación de una nueva Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras, como respuesta a este principio constitucional, así como la creación de organismos competentes para velar y controlar la actividad del hecho social trabajo, contribuyendo de esta manera, a la optimización del Clima en las organizaciones.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

El artículo 43 de la ley señala

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

Expresamente que todo patrono o patrona debe garantizar a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a todas las personas que laboran en la entidad de trabajo.

En esta disposición laboral se reafirma lo establecido en la constitución y no solo se refiere a los trabajadores y trabajadoras sino también aprendices, pasantes, becarios y todas las personas que hacen vida en la organización.

Es importante destacar que dentro de los elementos del clima organizacional juega un papel fundamental el ambiente de trabajo que incluye las condiciones en las cuales el trabajador o trabajadora presta sus servicios en una relación de trabajo.

Definición de Términos Básicos

Para ampliar y proporcionar una mayor visión de la conceptualización de términos utilizados a lo largo de la investigación, se definen los términos utilizados con la finalidad de entenderlos, de manera clara y precisa.

Actitud: Reacción favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas. (Chiavenato, 2000).

Ambiente de Trabajo: Es el entorno que rodea a los seres vivos, condicionando circunstancias vitales, está formado por diversas condiciones, tanto física como sociales, culturales y económicas. Entonces ambiente de trabajo es donde se componen todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro una oficina, o fabrica etc. (Brunet, 1987).

Capacitación: Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes. (Chiavenato, 2000).

Compensación: Todo tipo de recompensas que los individuos reciben a cambio de su trabajo, tanto intrínseco como extrínseco. (González, 2012).

Comunicación: Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. (Prueba, 2015).

Condiciones Generales de Trabajo: Grado en que los trabajadores perciben que el sitio de trabajo es seguro y están dotados de elementos que ayudan a la seguridad personal, además de sus propios aportes. (Chiavenato, 2000).

Conflicto: Proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa algunos de sus intereses. (Chiavenato, 2000).

Cultura Organizacional: Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importante que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamientos, sentimientos y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. (Prueba, 2015).

Desarrollo Organizacional: Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de la organización. (Robbins, 1999)

Desarrollo Humano: Un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en valores democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado. (Robbins, 1999).

Desempeño Organizacional: Medida de eficiencia y eficacia de una organización, que le permite alcanzar los objetivos acertados. (Chiavenato, 2000).

Entidad de trabajo de Producción Social: Son unidades productivas comunitarias que tienen como objetivo esencial la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas de las comunidades, es decir: alimentación, vivienda, educación, salud y vestimenta. (Chiavenato, 2000).

Insatisfacción Laboral: Respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o de rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que pueda llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente. (González, 2012).

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas; influencias interpersonales ejercidas en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo. (Chiavenato, 2000)

Motivación: Es una actitud interna, la cual se puede exteriorizar a través del ánimo, dinamismo, interés manifiesto por el trabajo, esmero y dedicación mostrado en la ejecución de las funciones, actividades y tareas asignadas a una persona en el rol de trabajador. (Chiavenato, 2000).

Satisfacción Laboral: Es el grado en el cual los trabajadores se sienten satisfechos y felices por su trabajo. (Chiavenato, 2000).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología es un procedimiento general para lograr de la manera más precisa el objetivo de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2009:14), “la metodología constituye la medula del plan, que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, la técnica de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” por lo tanto representa la formas de cómo se desenvuelve el estudio.

Naturaleza de la Investigación

El tipo de investigación es de campo, la cual define Arias (2006:31), 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.” En tal sentido, la información se obtuvo de una fuente primaria representada por los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Adicionalmente, se utilizó información de fuentes secundarias tales como fuentes bibliográficas y digitales, las cuales permiten sustentar la investigación con las teorías, antecedentes y establecer sus beneficios teórico, práctico y metodológico.

Por otra parte el nivel de la investigación es descriptiva, la cual según Arias (2006), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. En tal sentido, Delgado de Smith (2013), puntualiza que este tipo de investigación da un gran aporte al medir, aunque

sea de manera independiente, los conceptos, variables o dimensiones, permitiendo determinar cómo es y cuáles son la manera que estos tienen de manifestarse.

El diseño de la investigación es no experimental siendo definido por Palella y Martins (2010:87), como: “el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”.

Estrategia Metodológica

Con el propósito de operacionalizar los objetivos específicos de la presente investigación, a continuación el cuadro 1 denominado Cuadro Técnico Metodológico, tal como lo señalan Hurtado y Toro (2001), el mismo busca los objetivos en unidades de contenido más rigurosas y específicas. Cabe destacar que en el referido cuadro están reflejados los objetivos específicos a seguir para alcanzar la meta propuesta. Es necesario agregar que el Cuadro Técnico Metodológico, tiene como objetivo orientar la elaboración del instrumento, que en la investigación que se realiza es el cuestionario a diseñar, lo cual va a depender de las dimensiones a medir.

Para la elaboración del Cuadro Técnico Metodológico, se realizó una revisión detallada de cada uno de los objetivos específicos que conforman la investigación, para luego ir engranando todas y cada una de las variables o dimensiones que van a definir el contenido del objetivo, y los indicadores que midan cada uno de los factores.

Cuadro 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual en relación al Clima Organizacional en el Departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social.	Los elementos del Clima Organizacional presentes en el Departamento de Recursos Humanos que lo están afectando.	Diferentes teorías que sustentan y dan apoyo a la investigación.	1.Motivación 2.Satisfacción Laboral 3.Incentivos 4.Relaciones Interpersonales	1.1 Oportunidades de desarrollo 1.2 Reconocimiento de logros 2.1 Metas y objetivos 2.2 Preparación 2.3 Trabajo en equipo 3.1 Ingreso Salarial 4.1 Relación con la gerencia 4.2 Canales de participación 4.3 Equidad entre trabajadores	Recopilación Documental. Departamento de Recursos Humanos Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: Rodríguez, (2015).

Cuadro 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Identificar las variables que influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social.	Las variables que influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores en el área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social.	Las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.	1.Desmotivación del personal 2.Distribución de las actividades 3.Estrés Laboral 4.Cambio Organizacional	1.1Apoyo y comunicación 1.2Satisfacción por el trabajo 1.3Oportunidades en el trabajo 2.1Rendimiento del empleado 2.2Trabajadores competentes para el cargo 2.3Herramientas para la realización de actividades 3.1Carga de trabajo 3.2Rotación o fluctuación del personal 3.3Tensiones laborales, huelgas y conflictos 4.1 Diferencias salariales 4.2Aceptación de transformaciones 4.3Toma de decisiones	Departamento de Recursos Humanos. Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: Rodríguez, (2015). (Continuación).

Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos

Las técnicas de recolección de información de acuerdo a Palella y Martins (2010: 115), son “las distintas formas o maneras de obtener la información. Dentro de estas técnicas el investigador utilizará la observación directa donde se pondrá en contacto personalmente con el hecho a investigar”. Asimismo señala que la técnica de la encuesta está destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.

Para la presente investigación se realizó un análisis crítico con la finalidad de establecer diferentes aspectos conceptuales del clima organizacional y el desempeño laboral como elementos organizacionales de acuerdo al desarrollo lógico de las ideas, planteamientos o propuestas de un determinado autor. Además, se aplicó la técnica de la observación directa, ya que se tuvo contacto cercano y directo con las personas involucradas en el fenómeno de estudio y de las cuales se obtuvo considerable información. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2001), establecen que es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación, es decir, se maneja para recopilar datos e información mediante la percepción visual observando los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades.

De igual forma se aplicó la técnica de la encuesta, con la intención de describir las variables del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral de los trabajadores en la organización y el cuestionario para la recolección de la información sobre los indicadores de la investigación. El cuestionario consiste en una serie de preguntas que se le formulan a la población o muestra sujetos de estudio de la investigación que permite establecer el diagnóstico y determinar los elementos del clima que influyen en el desempeño laboral. El cuestionario se elaboró en función de

los indicadores establecidos en el Cuadro Técnico Metodológico, con 27 preguntas tipo dicotómicas que permitió determinar el diagnóstico del problema. Ver Anexo A.

Población y Muestra

Población

La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población de acuerdo Palella y Martins (2010:105), se define como: “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suelen ser inaccesible”. La población objeto de estudio son los 25 trabajadores que laboran en el departamento de Recursos Humanos de la entidad de trabajo de producción social ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Muestra

La muestra tal como lo plantea Tamayo y Tamayo (2001), descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal motivo reflejan las características que define la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. Dentro de este orden de ideas, se tiene entonces que la muestra es un subconjunto que tiene las mismas características generales de la población. Ésta tiene que ser representativa para que los datos que se obtengan puedan ser generalizados a toda la población. Tomando en cuenta el tamaño de la población que es finita, el tipo de muestra que se aplicó es censal ya que se tomó el total de la población.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Palella y Martins (2010:160), definen la validez como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. El tipo de validez se realizó a través de la técnica del Juicio de Expertos, utilizando el método de la validez del constructo, la cual implica que los indicadores utilizados en el instrumento son el producto de una buena operacionalización es decir, cuando reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir. Se utilizó un instrumento de validación que se presenta en el Anexo B.

Confiabilidad

Para Palella y Martins (2010:164), la confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Con el fin de probar el instrumento se realizó una prueba piloto que garantizó las mismas condiciones de realización del trabajo en el campo real, se utilizó como fórmula el Kuder Richardson, arrojando un alto grado de confiabilidad, el cual se muestra en el Anexo C.

Técnicas de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se tabularon y con los resultados obtenidos se realiza un análisis crítico soportado en el marco teórico de la investigación, de este resultado se elaboran las conclusiones y recomendaciones que permita la toma de decisiones o acciones para resolver la problemática planteada en la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos se procede a la tabulación para la interpretación de los resultados, el instrumento se aplicó a los 25 trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social ubicada en Valencia estado Carabobo.

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, en donde se describen cuáles fueron las cuantificaciones de las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los 25 encuestados utilizando un cuestionario con 27 preguntas dicotómicas, las cuales se formularon en función de los indicadores de cada objetivo específico planteado.

Por otra parte, para la presentación gráfica de los resultados se utilizó el gráfico cilíndrico, esto con la finalidad de visualizar y comparar las respuestas emitidas por los encuestados a los planteamientos realizados en cada ítem.

Es importante destacar que el análisis e interpretación de los resultados, se realizó tomando en cuenta las bases teóricas y legales de la investigación, las cuales dan sustento a la percepción que tienen los encuestados del Clima Organizacional y la manera como este elemento influye en el desempeño de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social, ubicada en Valencia.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario tomando en cuenta el indicador que se está midiendo, en cada objetivo específico por cada ítem formulado.

En relación al primer objetivo específico que buscó diagnosticar la situación actual en relación al Clima Organizacional, se escogieron diferentes elementos que se utilizan como indicadores para la medición del mismo. El primer indicador fue Motivación donde se formularon las siguientes preguntas:

Ítem 1.- ¿La entidad de trabajo le ofrece oportunidades de desarrollo?

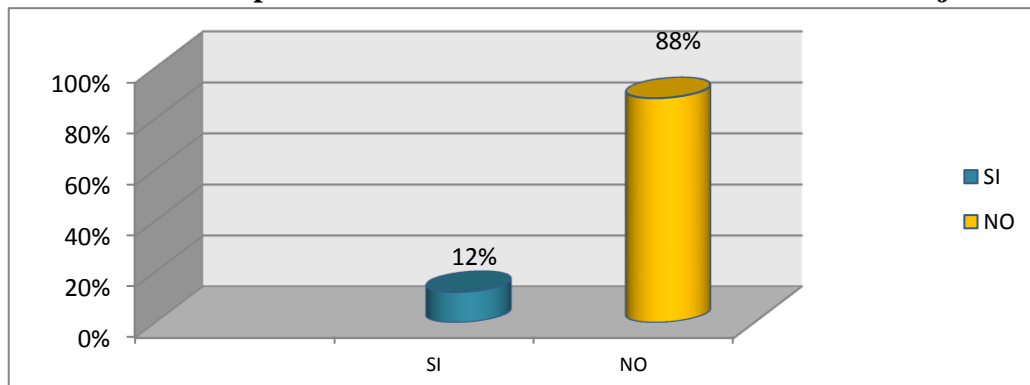
Cuadro 2

Oportunidades de Desarrollo en la Entidad de trabajo

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	3	12%
No	22	88%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J. (2015).

Gráfico 1. Oportunidades de Desarrollo en la Entidad de trabajo



Interpretación: Los resultados indican que el 88% de los encuestados manifiestan que la entidad de trabajo no ofrece oportunidades de desarrollo, lo cual es un factor de motivación que no le permite al trabajador, prepararse para ocupar cargos de mayor nivel lo cual, tomando en cuenta la teoría de la Motivación de Maslow, el hombre jerarquiza sus necesidades y la autorrealización le permite escalar posiciones en la organización logrando satisfacer, la necesidad de beneficio alcanzado, mejorando la visión que el hombre tiene de sí mismo.

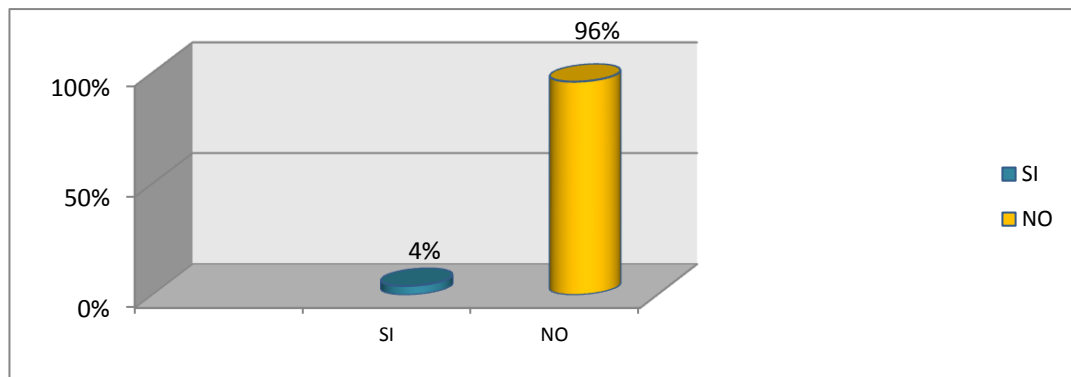
Ítem 2. ¿Recibe de la entidad de trabajo reconocimientos por los logros alcanzados?

Cuadro 3
Reconocimientos por logros alcanzados

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	1	4%
No	24	96%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J. (2015)

Gráfico 2. Reconocimientos por logros alcanzados



Interpretación: Los resultados señalan que el 96% de los encuestados no reciben reconocimientos por los logros alcanzados. Los trabajadores esperan de su patrono reconocimientos por haber logrado los objetivos que le fueron trazados, estos reconocimientos no son únicamente económicos sino también sociales o psicológicos, tomando en cuenta lo señalado por la teoría de las expectativas, la cual se basa en cuatro supuestos que hacen referencia al comportamiento en las organizaciones, los cuales menciona Thielen (2000:146), a continuación:

1. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en el individuo y en el ambiente.
2. Las personas toman decisiones consientes sobre su comportamiento en las organizaciones.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.

4. Las personas escogen, según sus expectativas, un determinado comportamiento que les produzca el resultado deseado. (p. 163).

Es así como, a través de estos supuestos se puede decir que esta teoría trata de mejorar los contenidos de otras teorías de la motivación. Thielen (2000), resalta que “la teoría de la expectativa es un modelo de motivación que especifica que el esfuerzo para lograr un buen desempeño es función de la probabilidad de que se pueda lograr y que de ser alcanzado es posible que sea recompensado”. Esta teoría obliga a los dirigentes de las organizaciones a motivar a los empleados determinando las recompensas a las cuales pueden aspirar los empleados.

En tal sentido, el hombre da todo su esfuerzo para lograr un buen desempeño en función de la probabilidad de que se pueda lograr y que de ser alcanzado es posible que sea recompensado. Esta teoría obliga a los dirigentes de las organizaciones a motivar a los trabajadores determinando las recompensas a las cuales pueden aspirar los empleados, influyendo en la mejora del clima organizacional.

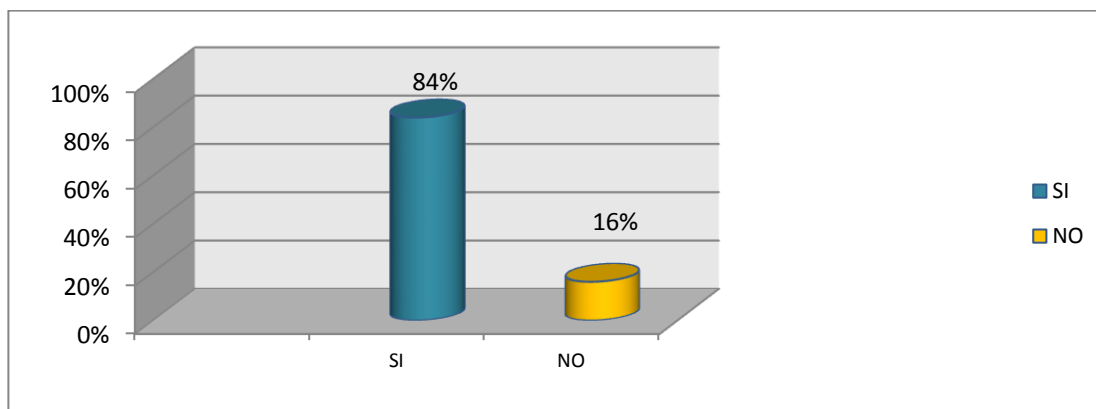
Ítem 3. ¿Logra las metas y objetivos propuestos en el trabajo?

Cuadro 4
Logro de Metas y Objetivos propuestos en el trabajo

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	21	84%
No	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 3. Logro de Metas y Objetivos propuestos en el trabajo



Interpretación: Los resultados indican que el 84% de los encuestados tiene satisfacción laboral por el logro de metas y objetivos que le establece la entidad de trabajo, lo cual es positivo ya que el trabajador logra los resultados, influyendo de manera positiva en el desempeño laboral.

Es importante destacar que aunque esto es lo expresado por los trabajadores, según lo evidenciado por el autor, es difícil el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos, motivado a que el trabajo en equipo es deficiente. Así mismo se debe tomar en cuenta que un trabajador influye en los resultados de la entidad de trabajo, mejorando la productividad y fortaleciendo del desarrollo de una organización, no solo para el bien de la entidad de trabajo sino también para la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del individuo que lo llevan a adoptar actitudes positivas en su entorno laboral.

Estos aspectos son señalados por Robbins cuando aborda el tema de la satisfacción Laboral donde señala que la comprensión del comportamiento del individuo en la organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como el de satisfacción laboral y las actitudes.

Ítem 4. ¿Recibe usted la preparación adecuada para el mejor desempeño de sus funciones?

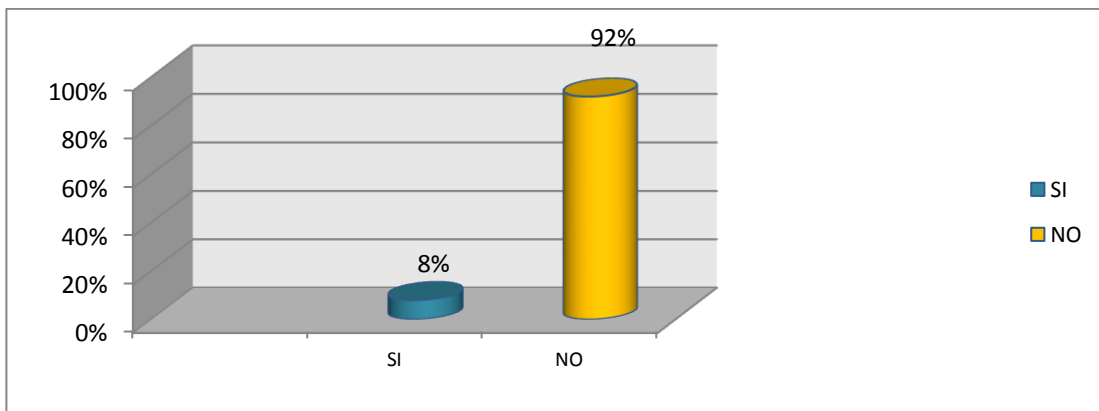
Cuadro 5

Preparación adecuada para el mejor desempeño de funciones

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	2	8%
No	23	92%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 4. Preparación adecuada para el mejor desempeño de funciones



Interpretación: El 92% de los encuestados manifestó que no reciben la preparación adecuada para el mejor desempeño de las funciones, las teorías organizacionales señalan la importancia de la capacitación en el trabajo para el mejor desempeño de las funciones laborales, además de la necesidad permanente de actualización de los conocimientos en el área de Recursos Humanos. Es importante señalar que las disposiciones legales tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras, la Lopcymat exigen hoy en día el esfuerzo del patrono en proceso de

capacitación del personal contribuyendo en la minimización de accidentes por desconocimiento de las funciones a desempeñar.

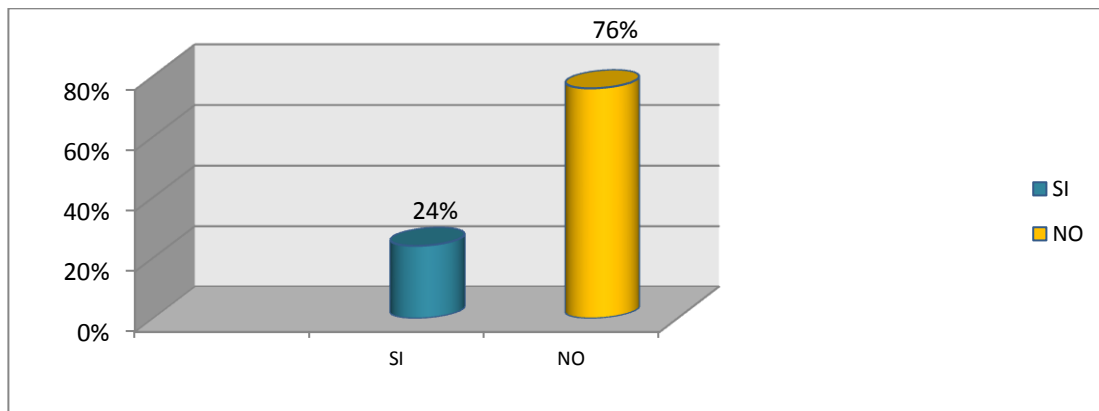
En relación al Ítem 5 ¿Se realiza el trabajo en equipo?

Cuadro 6
Trabajo en Equipo

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 5. Trabajo en Equipo



Interpretación: Los resultados indican que el 76% de los encuestados manifiestan que no se lleva a cabo el trabajo en equipo, lo cual afecta el clima organizacional, al no lograr los resultados con la suma del esfuerzo de todos, es importante desarrollar en esta organización la cultura del trabajo en equipo, en función de maximizar los resultados y lograr un ambiente de trabajo adecuado. Este resultado, confirma lo evidenciado por el autor donde, es difícil el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos, motivado a que el trabajo en equipo es deficiente.

Al respecto Robbins señala que “la comprensión del comportamiento del individuo en la organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional”, esto implica que los trabajadores tendrán diversas actitudes frente a algunas actividades, influyendo directamente la actividad y las actitudes.

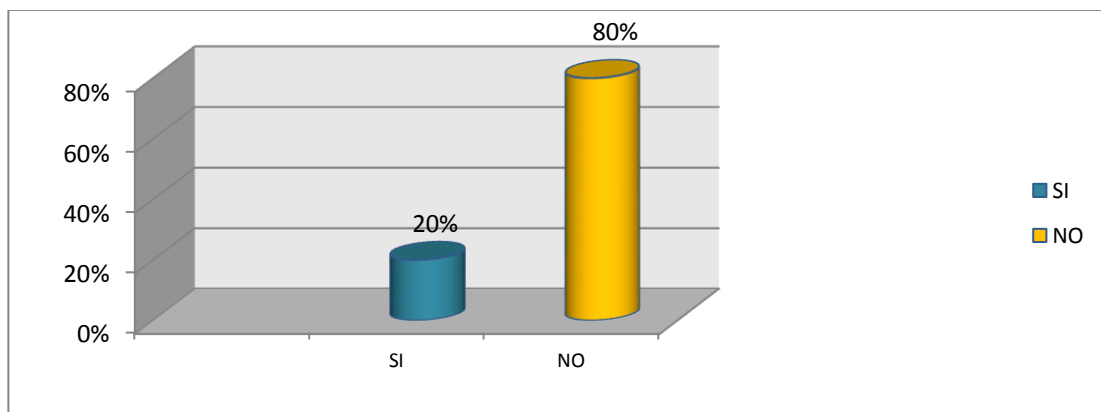
En el Ítem 6 ¿Recibe usted incentivos salariales?

Cuadro 7
Incentivos Salariales

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 6. Incentivos Salariales



Interpretación: Los resultados arrojados indican que el 80% de los encuestados manifiestan que no reciben incentivos salariales, lo cual afecta el clima organizacional, cuando el trabajador percibe que el trabajo que realiza no está suficientemente pagado salarialmente. En tal sentido, una vez más se evidencia que lo

observado por el autor es real, motivado a que en el ítems 3 expresan que si poseen satisfacción laboral y se contrasta con lo reflejando en este resultado, donde el salario es el eje fundamental que mueve al trabajador para cubrir sus necesidades básicas, en le medida que este le permita vivir con calidad, en esa medida el percibirá un clima organizacional favorable a sus necesidades básicas.

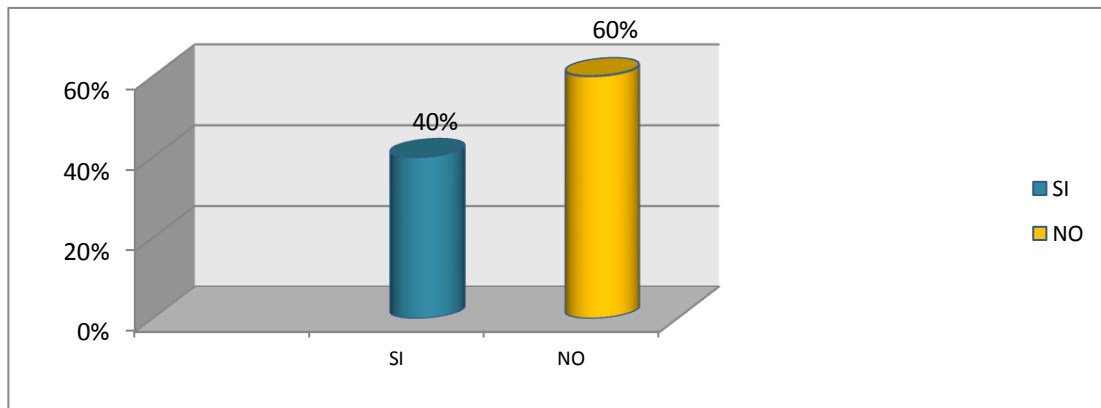
Ítem 7 ¿Existen relaciones interpersonales con la gerencia?

Cuadro 8
Relaciones Interpersonales con la Gerencia

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 7. Relaciones Interpersonales con la Gerencia



Interpretación: Los resultados señalan que el 60% de los encuestados manifiesta que no existen relaciones interpersonales con la Gerencia, es decir que no hay un canal de comunicación amplio y claro para los trabajadores con este nivel organizacional. Las Relaciones Interpersonales en todos los niveles de la

organización deben estar claros y asequibles para los trabajadores, ello con la finalidad de que fluya la comunicación en todos los sentidos, ascendentes, descendentes y transversales.

Existen diferentes conceptos sobre clima organizacional, así se tiene que Méndez, Álvarez (2006), define el clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, compromiso, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan a la creencia, percepción grado de participación y actitud, determinado el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 45).

En efecto, es importante para el personal que ejerce funciones de dirección, tales como: gerentes, jefes de departamento y supervisores, utilizar métodos que los ayuden en la función de dirigir y controlar las actividades de los trabajadores para que se desempeñen eficientemente; y si el clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño en el cargo que ocupan en la organización, al ir más allá de las expectativas del trabajo.

El Ítem 8 ¿Existen canales claros de participación de los trabajadores?

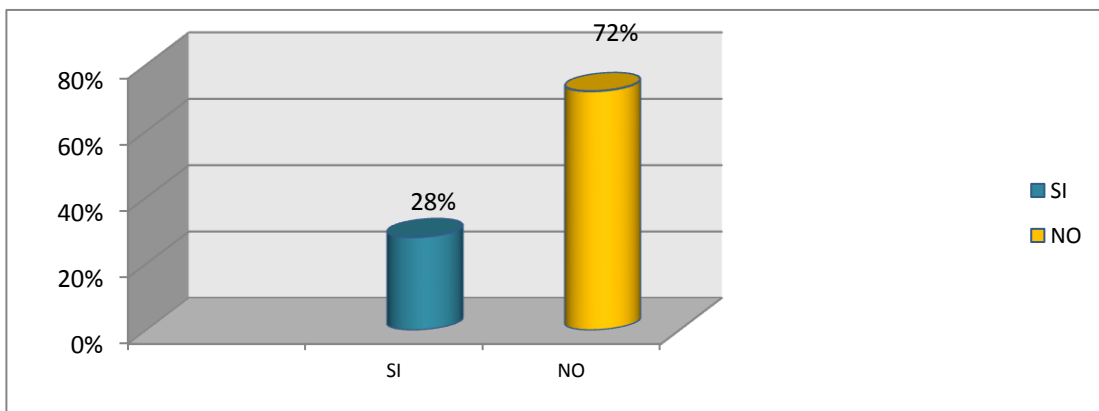
Cuadro 9

Canales de Participación de los Trabajadores

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	7	28%
No	18	72%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 8. Canales de Participación de los Trabajadores



Interpretación: Los resultados indican que el 72% de los encuestados opina que los canales de participación de los trabajadores no están claros, lo cual afecta el clima organizacional, al no poder expresar sus opiniones, quejas y reclamos, lo cual en cualquier momento puede generar situaciones conflictivas en la entidad de trabajo. El éxito de una organización se soporta en el uso apropiado de sus redes comunicacionales.

De acuerdo con Brunet (1999), la confianza de los directores hacia los empleados es como la confianza de un amo hacia un siervo. Hay menos centralización en la toma de decisiones, se puede decir que se da un poco de participación, aunque la mayoría de las veces las decisiones son tomadas por los directores. La motivación que se da en este tipo de clima es a través de recompensas y castigos.

Otro tipo de clasificación es el clima participativo, dentro del cual destaca el consultivo y el de participación en grupo. En este tipo de Clima se tiene confianza en los empleados, estos participan en la toma de decisiones en los niveles inferiores, existe una comunicación descendente, la motivación se da a través de las recompensas y ocasionalmente los castigos, tratando de satisfacer las necesidades de prestigio y estima presente entre los empleados. En síntesis este tipo de clima presenta un ambiente de trabajo bastante dinámico.

No obstante, en el tipo de clima de participación en grupo, existe plena confianza en los empleados. La toma de decisiones se encuentran diseminados en toda la organización, la comunicación se da en todo los lados, ascendente, descendente y laterales, donde el factor motivación es alto por la participación que se les da a los empleados y la implicación que estos tienen en los procesos de la organización.

Ítem 9 ¿Hay equidad entre los trabajadores?

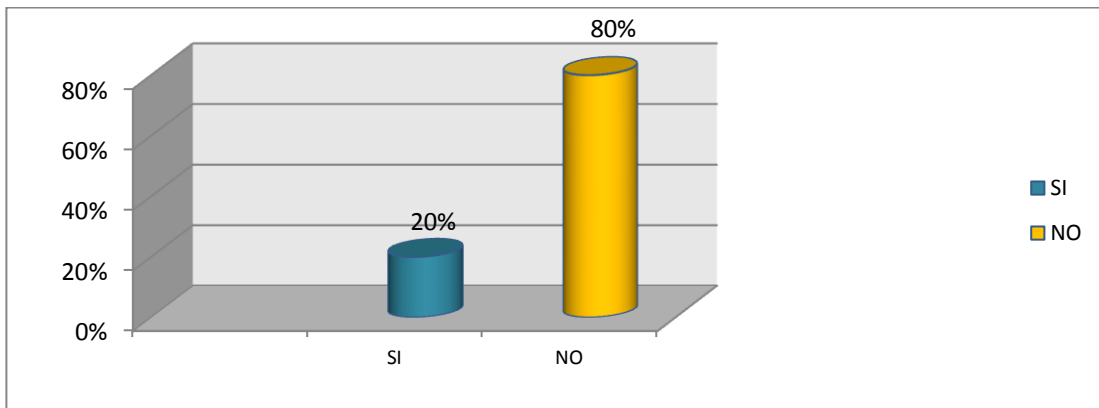
Cuadro 10

Equidad entre los trabajadores

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	15	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 9. Equidad entre los trabajadores



Interpretación: El 80% de los encuestados opinan que no hay equidad entre los trabajadores, lo cual influye en el clima organizacional, al afectar las relaciones interpersonales entre los trabajadores influyendo en la ejecución de los trabajos del departamento, afectando los resultados de los equipos de trabajo, en estos casos se pierde la confianza, la responsabilidad y la amistad, elementos necesarios para el trabajo en armonía y con resultados positivos para la organización y las metas departamentales.

En relación al objetivo 2 de la investigación para identificar las variables del clima organizacional, se indago en base a tres indicadores la desmotivación del personal, la distribución de las actividades y el estrés laboral.

Ítem 10 ¿Existe apoyo y comunicación efectiva de la Gerencia?

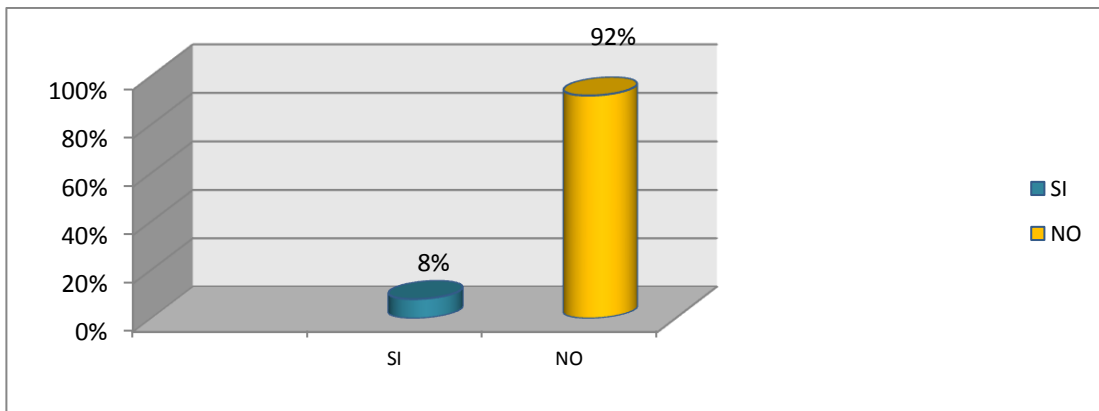
Cuadro 11

Apoyo y Comunicación efectiva de la Gerencia

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	2	8%
No	23	92%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 10. Apoyo y Comunicación efectiva de la Gerencia



Interpretación: El 92% de los encuestados opinaron que no existe apoyo y comunicación efectiva de la Gerencia, lo cual afecta el clima organizacional ya que los mensajes, las instrucciones, no están claro para el trabajador del área de Recursos Humanos, y la comunicación al no ser efectiva, el servicio que se presta no satisface las exigencias de los clientes internos de la organización, además el apoyo de la gerencia es fundamental para la motivación del trabajador en el desempeño de las funciones de Recursos Humanos.

Ítem 11. ¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza?

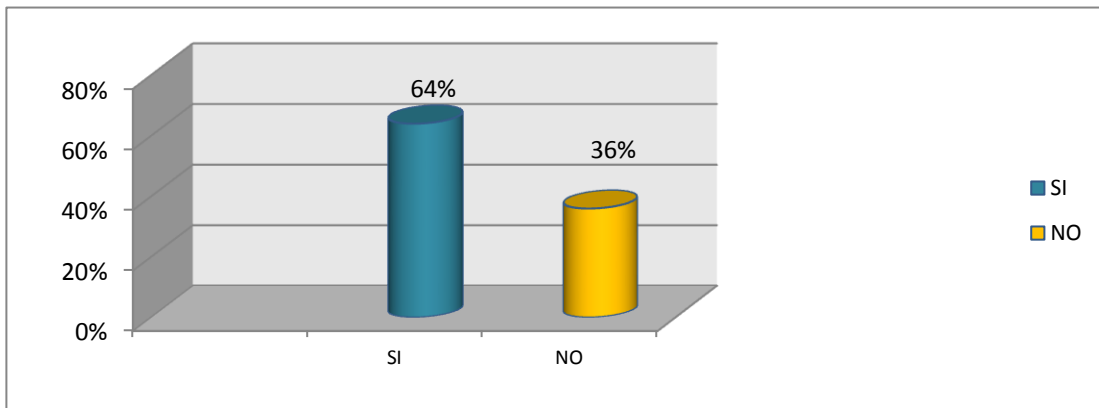
Cuadro 12

Satisfacción por trabajo realizado

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 11. Satisfacción por el trabajo realizado



Interpretación: El 64% de los encuestados se siente satisfecho por el trabajo que realiza, lo cual resulta positivo, al tener una actitud positiva a la prestación del servicio, todo trabajador, satisfecho con la labor que ejecuta es capaz de asumir retos cada vez mayores para lograr la estima de sus superiores y el reconocimiento de sus compañeros de trabajo.

Es importante destacar que de igual manera el 84% de los encuestados respondieron en el ítems 3, que si tienen satisfacción laboral por el logro de metas y objetivos que le establece la entidad de trabajo, el autor logró evidenciar que realmente no se lleva a cabo el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos, sin embargo, los trabajadores se sienten bien con lo que realizan.

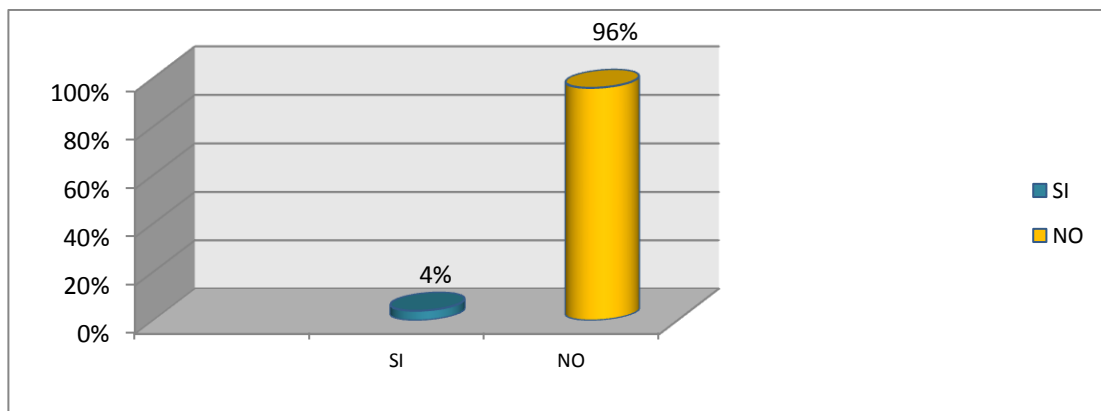
Ítem 12 ¿Tiene oportunidades de ascender en el trabajo?

Cuadro 13
Oportunidades de Ascenso

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	1	4%
No	24	96%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 12. Oportunidades de Ascenso



Interpretación: El 96% de los encuestados opina que no tiene oportunidad de ascenso en la entidad de trabajo, lo cual influye en la desmotivación del personal al no ver las oportunidades de desarrollo y carrera en la organización, lo cual puede generar ausentismo, bajo rendimiento laboral y desmotivación para el logro de los resultados. En tal sentido, basado en las Teorías Humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo, y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Es así como una elevada satisfacción de los trabajadores en el trabajo, tiende a relacionarse con los resultados positivos de la entidad de trabajo, con mayores índices de productividad, permitiendo el desarrollo organizacional que impacta en el crecimiento de la organización junto a sus trabajadores.

En este orden de ideas, Robbins (1999), señala que la comprensión del comportamiento del individuo en la organización comienza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como el de satisfacción laboral y las actitudes.

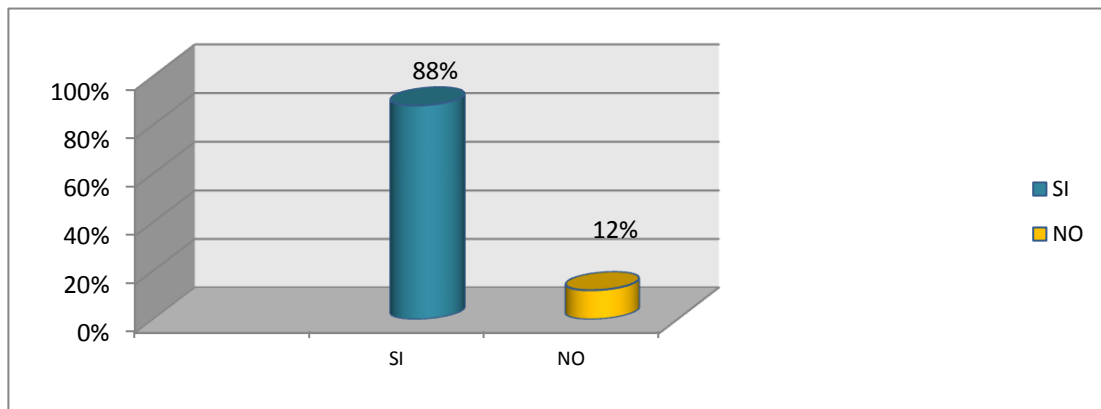
Ítem 13 ¿Cree usted que rinde en el trabajo?

Cuadro 14
Rendimiento en el Trabajo

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	22	88%
No	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 13. Rendimiento en el Trabajo



Interpretación: El 88% de los encuestados opinó que si rinde en el trabajo, lo cual es positivo para el Clima Organizacional, de igual manera ocurre en el ítem 3, donde el 84% de los encuestados expresan que si tienen satisfacción laboral por el logro de metas y objetivos que le establece la entidad de trabajo. Sin embargo, el autor evidencia que esto no ocurre en la entidad de trabajo, siendo que si este rendimiento está asociado al logro de los resultados y contribuye con la productividad y el éxito organizacional permitiendo el desarrollo de la organización y el crecimiento del personal, no existiría insatisfacción laboral.

Ítem 14 ¿Tienen los trabajadores las competencias para el trabajo que realizan?

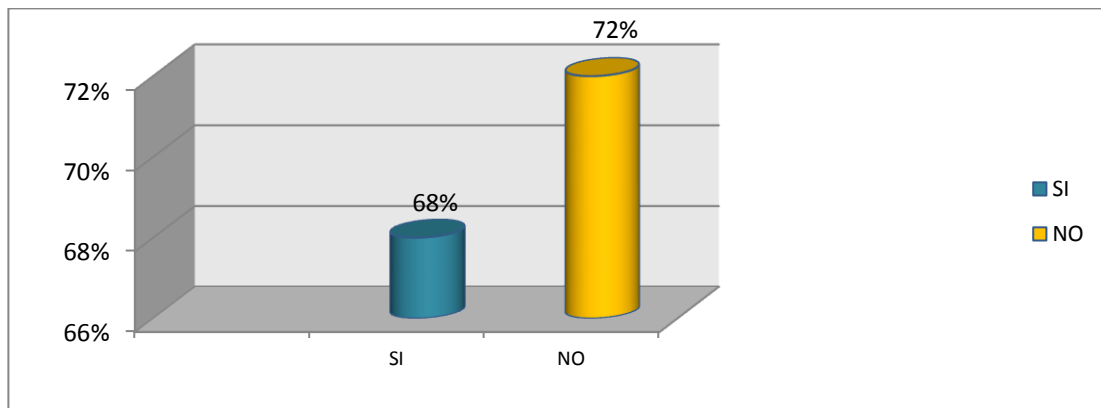
Cuadro 15

Competencias Laborales

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	17	68%
No	18	72%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 14. Competencias Laborales



Interpretación: El 72% de los encuestados opinan que los trabajadores no tienen las competencias para el trabajo que realizan, lo cual indica que la organización debe ejecutar un programa de capacitación y adiestramiento que les permita a los trabajadores adquirir las competencias necesarias para el mejor desempeño de las funciones.

Al respecto, Chiavenato (2000:565), indica que la Capacitación “es el proceso mediante el cual se prepara al trabajador para el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan desempeñar mejor sus funciones o tareas”.

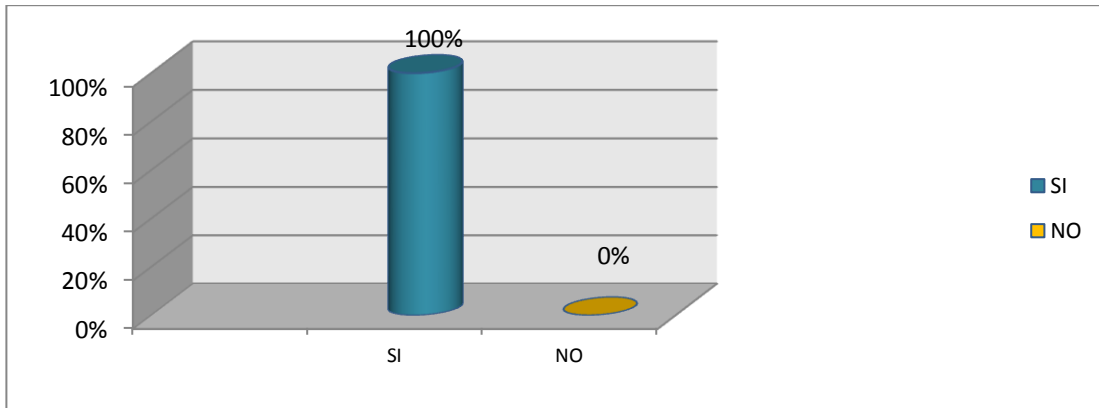
Ítem 15 ¿Es dotado de las herramientas necesarias para el trabajo?

Cuadro 16
Dotación de Herramientas para el trabajo

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 15. Dotación de Herramientas para el trabajo



Interpretación: El 100% de los encuestados, manifestó que si son dotados de las herramientas para el trabajo, lo cual es excelente para la percepción del Clima Organizacional, ya que pueden ejecutar el trabajo con las herramientas e implementos necesarios para su ejecución, cumpliendo así con las disposiciones legales para un trabajo seguro y en función de los requerimientos básicos.

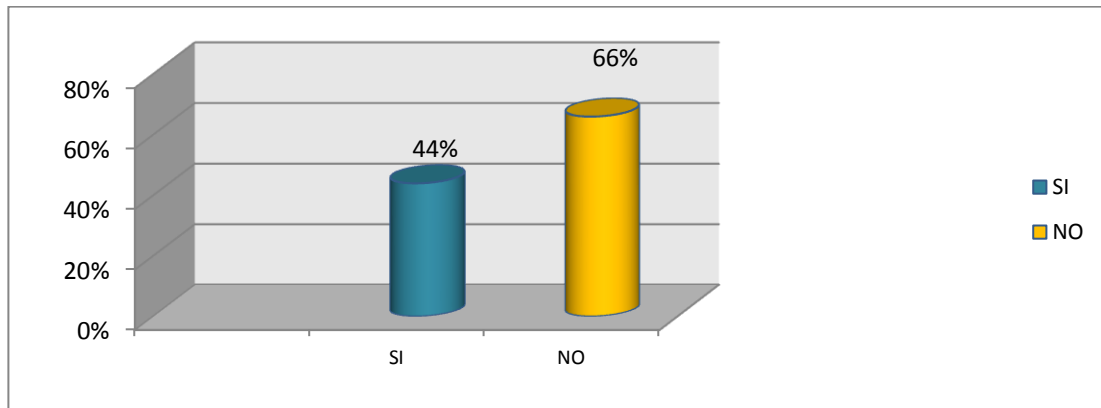
Ítem 16 ¿La Carga de Trabajo es la Adecuada?

Cuadro 17
Carga de Trabajo

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	11	44%
No	14	56%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 16. Carga de Trabajo



Interpretación: El 56% de los encuestados opinó que la carga de trabajo no es la adecuada, lo cual indica que hay unas personas en el departamento de Recursos Humanos que están sobre cargadas pero hay otras que no. En relación a esta situación, es importante para la gerencia tener equilibradas las cargas de trabajo porque puede generarse enfermedades profesionales y además el trabajador puede sentir que está siendo explotado por el excesivo trabajo que afecta su calidad de vida.

Al respecto, Thielen (2000), resalta que “la teoría de la expectativa es un modelo de motivación que especifica que el esfuerzo para lograr un buen desempeño es función de la probabilidad de que se pueda lograr y que de ser alcanzado es posible que sea recompensado”. Esta teoría obliga a los dirigentes de las organizaciones a motivar a los empleados determinando las recompensas a las cuales pueden aspirar los empleados. Así mismo, si el dirigente toma en cuenta la carga, el trabajador se sentirá motivado, realizando su trabajo con mayor eficiencia.

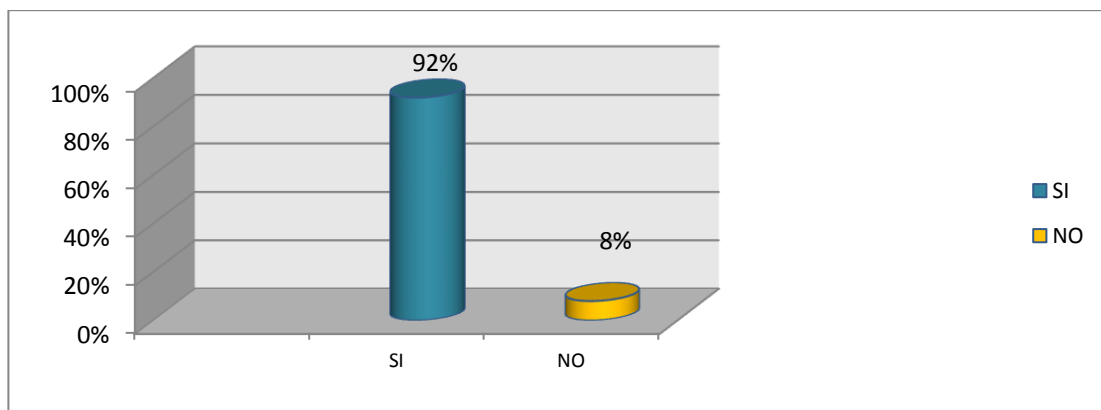
Ítem 17 ¿Hay rotación o fluctuación de personal en la entidad de trabajo?

Cuadro 18
Rotación o Fluctuación de Personal

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 17. Rotación o Fluctuación de Personal



Interpretación: El 92% de los encuestados opino que si hay rotación o fluctuación de personal, lo cual indica que hay elementos del Clima laboral que está afectando la estabilidad en el trabajo. La entidad de trabajo debe medir esta fluctuación o rotación a fin de tomar las medidas pertinentes que garanticen mayor estabilidad al trabajador lo cual contribuye a una mejor percepción del clima laboral.

Al respecto Goncalves, (1997: p. 2), lo define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, entre otros”

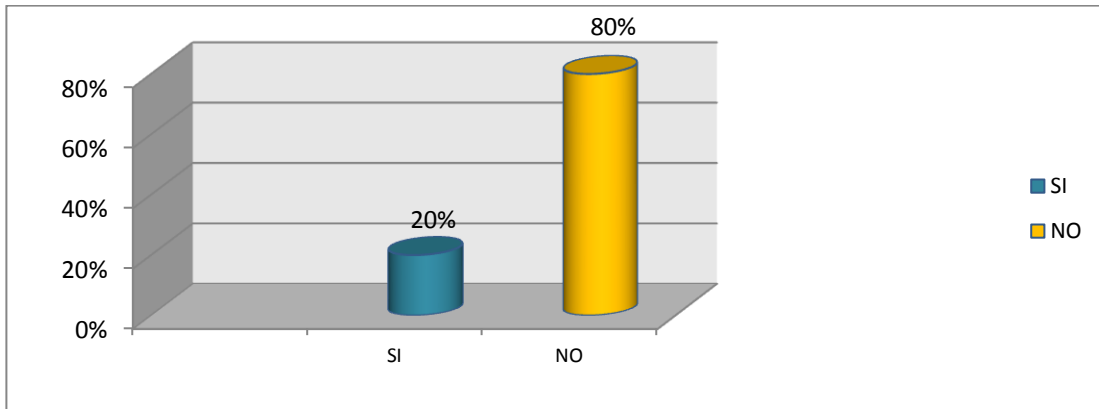
Ítem 18 ¿Se han presentado Tensiones Laborales, huelgas o conflictos en la entidad de trabajo?

Cuadro 19
Tensiones Laborales, Huelgas o Conflictos

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 18. Tensiones Laborales, Huelgas o Conflictos



Interpretación: El 80% de los encuestados opinó que no se han presentado Tensiones Laborales, Huelgas o Conflictos, lo cual genera seguridad al trabajador al conseguir respuestas a sus peticiones, no llegando a situaciones que pone en el peligro la fuente de trabajo.

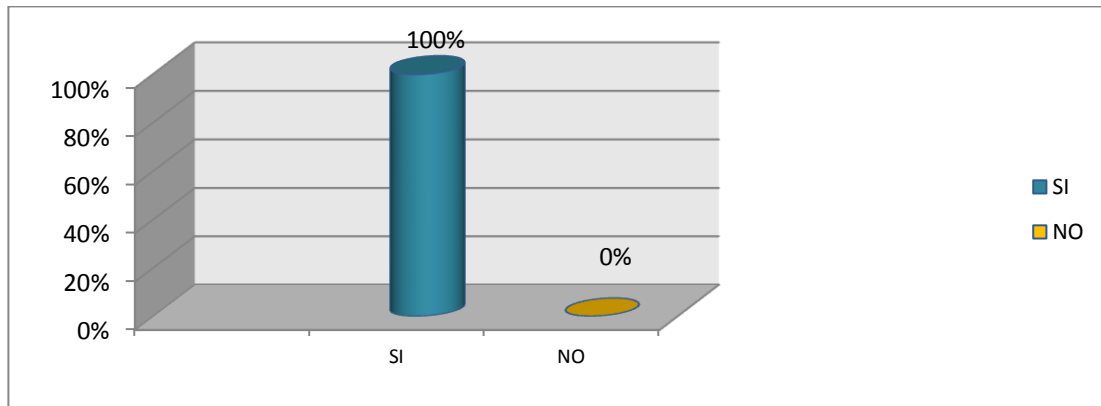
Ítem 19 ¿Existen diferencias salariales marcadas en la entidad de trabajo?

Cuadro 20
Diferencias Salariales

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 19. Diferencias Salariales



Interpretación: El 100% de los encuestados manifestó que existen diferencias salariales marcadas en la entidad de trabajo, lo cual no es sano para el proceso de Administración de sueldos y salarios, el cual debe estar soportado en la equidad interna, su relación con el mercado salarial, responsabilidades y desempeño de los trabajadores, no solo en el área de Recursos Humanos, sino en toda la organización.

Apoyados en Thielen (2000), la teoría de la expectativa es un modelo de motivación y si existen diferencias entre los empleados en cuanto a las recompensas

se aumentará la desmotivación y por ende la producción de la entidad de trabajo se verá afectada.

Ítem 20 ¿Hay disposición para la aceptación de las transformaciones en la entidad de trabajo?

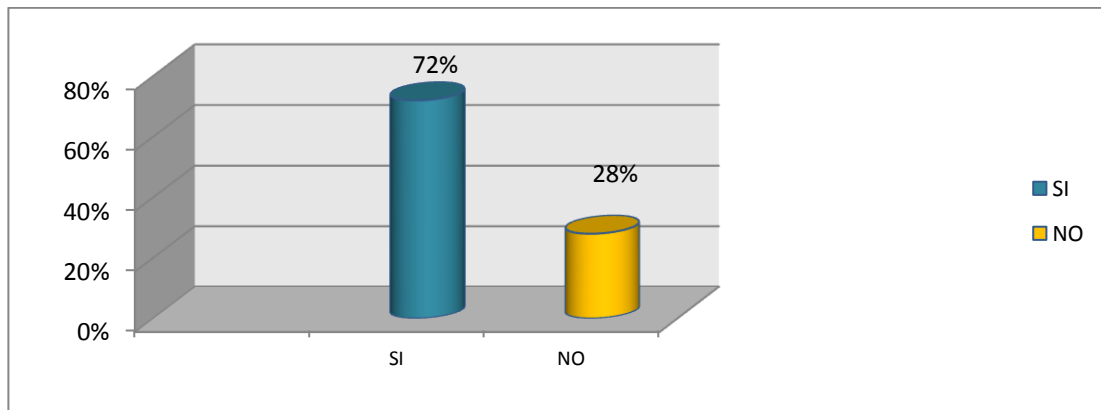
Cuadro 21

Disposición para las transformaciones

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 20. Disposición para las transformaciones



Interpretación: El 72% de los encuestados opinó que si hay disposición para las transformaciones en la entidad de trabajo, lo cual resulta positivo, ya que las organizaciones deben estar abiertas al cambio, ya que los mecanismos sociales, políticos y económicos tienen gran variabilidad, por lo que las entidad de trabajos deben ajustar sus procesos para sobrevivir en un mundo cambiante y transformado.

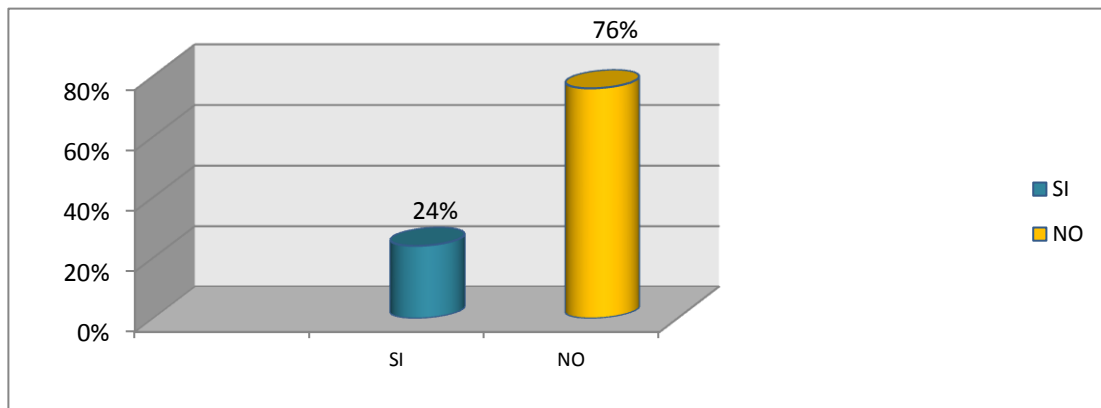
Ítem 21 ¿El proceso de toma de decisiones es asertivo?

Cuadro 22
Toma de Decisiones Asertivas

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 21. Toma de Decisiones Asertivas



Interpretación: El 76% de los encuestados manifestó que el proceso de toma de decisiones no es asertivo, este proceso es de un gran valor para la percepción de los trabajadores del Clima Organizacional. Si la toma de decisiones genera desconfianza en los trabajadores esto influirá en su desempeño laboral, y el liderazgo se ve debilitado. Lo importante es la toma de decisiones oportunas y que realmente busque solucionar los problemas de la organización.

Ítem 22 ¿Hay calidad en las interacciones con el personal?

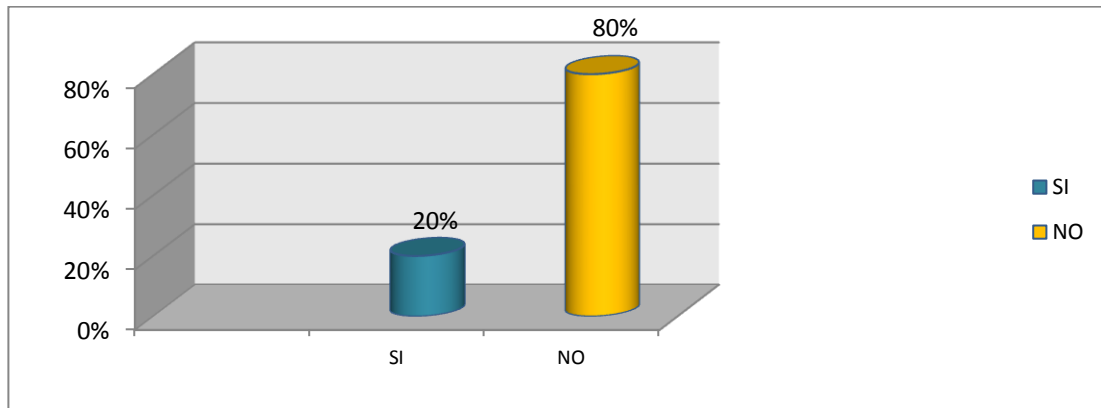
Cuadro 23

Calidad en las Interacciones

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	5	20%
No	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 22. Calidad en las Interacciones



Interpretación: El 80% de los encuestados manifestó que no hay calidad en las interacciones con el personal, lo que complica el clima organizacional. Este resultado apoya lo evidenciado por el autor, al expresar que no todo lo reflejado por los encuestados es la realidad de la entidad de trabajo. En contraparte a esto se encuentra el ítem 11 donde el 64% de los encuestados se siente satisfecho por el trabajo que realiza. Es importante resaltar que, si en la entidad de trabajo existe buena calidad en las relaciones interpersonales los trabajadores se sentirán motivados a realizar cada vez mejor el trabajo y se evitaría la apatía.

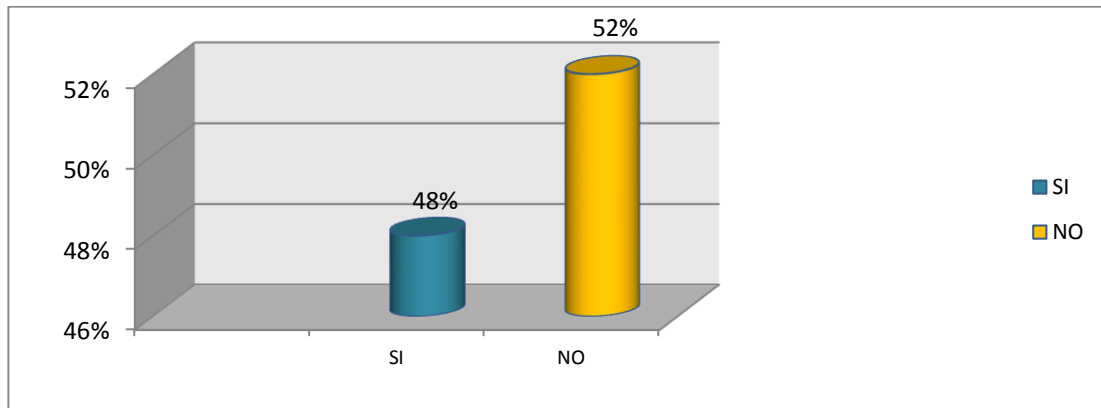
Ítem 23 ¿El trabajo que se realiza es eficaz y eficiente?

Cuadro 24
Trabajo Eficaz y Eficiente

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	12	48%
No	13	52%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 23. Trabajo Eficaz y Eficiente



Interpretación: El 52% de los encuestados manifestó que el trabajo que se realiza no es eficaz y eficiente, debido a que en esto influye directamente, el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo que evidentemente no se están llevando a cabo en la organización, afectando significativamente el desempeño de los trabajadores, en tal sentido, la teoría del comportamiento expresa la necesidad que tiene el administrador de conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un proceso de la dirección, para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

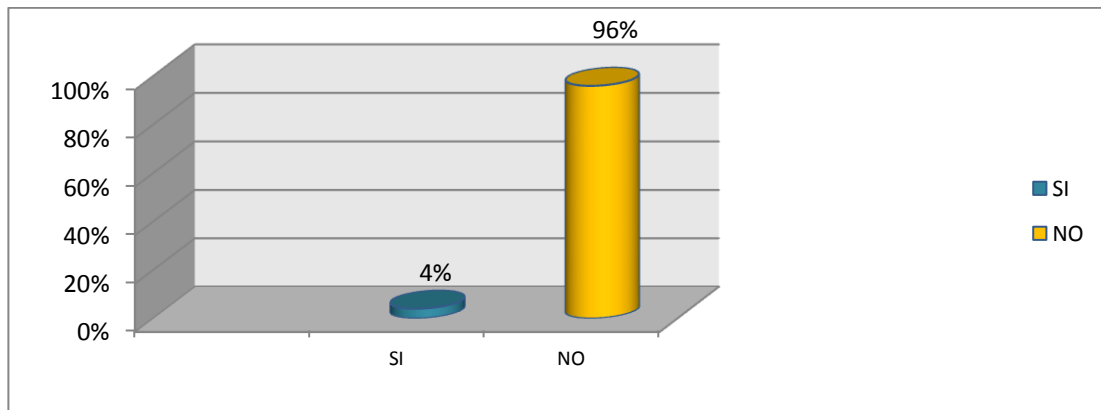
Ítem 24 ¿Se aceptan las ideas y opiniones de los trabajadores?

Cuadro 25
Ideas y Opiniones De los Trabajadores

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	1	4%
No	24	96%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 24. Ideas y Opiniones De los Trabajadores



Interpretación: El 96% de los encuestados manifestó que no se aceptan las ideas y opiniones de los trabajadores, causando esto gran molestia en los trabajadores, conllevando a la desmotivación y apatía laboral. Si se lograra llevar a cabo una comunicación efectiva, resolviendo en consenso y tomando en cuenta las opiniones de todos por igual se mantendría un mejor clima organizacional. Al respecto Chiavenato (1999:110), aclara que la Comunicación es “el proceso de la dirección que permite el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la

experiencia humana y la organización social”. Siendo esta de gran importancia, debido a que los trabajadores si son escuchados, la satisfacción laboral se incrementará.

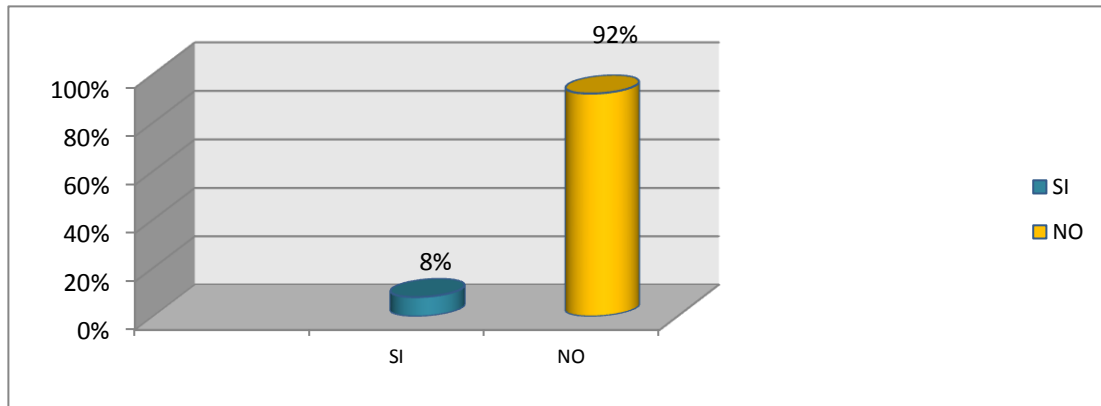
Ítem 25 ¿Existe Rendimiento Laboral en la Entidad de trabajo?

Cuadro 26
Rendimiento Laboral

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	2	8%
No	23	92%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 25. Rendimiento Laboral



Interpretación: El 92% de los encuestados manifestó que no existe rendimiento Laboral en la Entidad de trabajo, este proceso es de un gran valor para mejorar la producción. Al respecto Chiavenato, (2000:215), expresa que “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o varios objetivos se mantiene en el liderazgo”,

donde este bajo rendimiento laboral se debe a factores influyentes de forma significativa en los trabajadores, sobre todo si no existe la comunicación y el liderazgo.

Ítem 26 ¿Existe un procedimiento para la resolución de Conflictos?

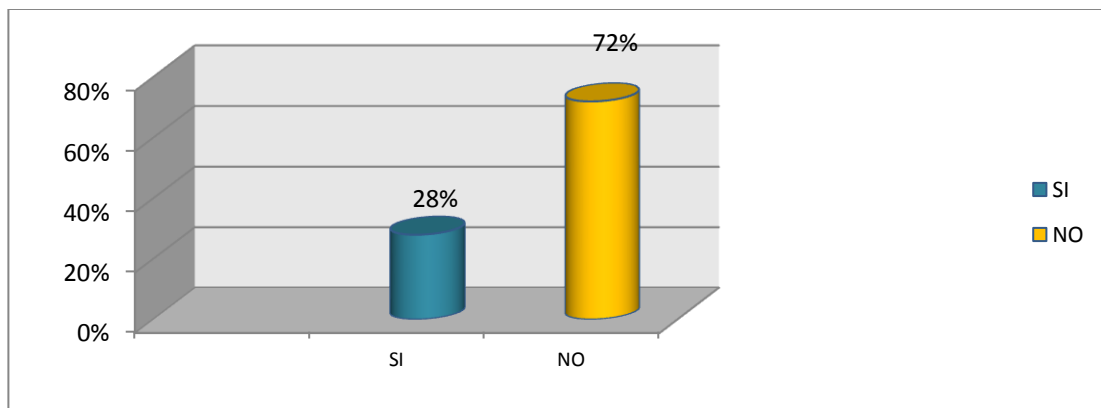
Cuadro 27

Procedimiento para la Resolución de Conflictos

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	7	28%
No	18	72%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 26. Procedimiento para la Resolución de Conflictos



Interpretación: El 72% de los encuestados manifestó que no existe un procedimiento para la resolución de Conflictos, este proceso es de un gran valor para la percepción de los trabajadores del Clima Organizacional. Si no existe un plan para la resolución de conflictos el ambiente de trabajo se torna pesado, donde los trabajadores no mantendrán eficiencia y eficacia en sus labores debido al clima organizacional desorganizado.

Ítem 27 ¿Ejerce el supervisor inmediato influencia en los subordinados?

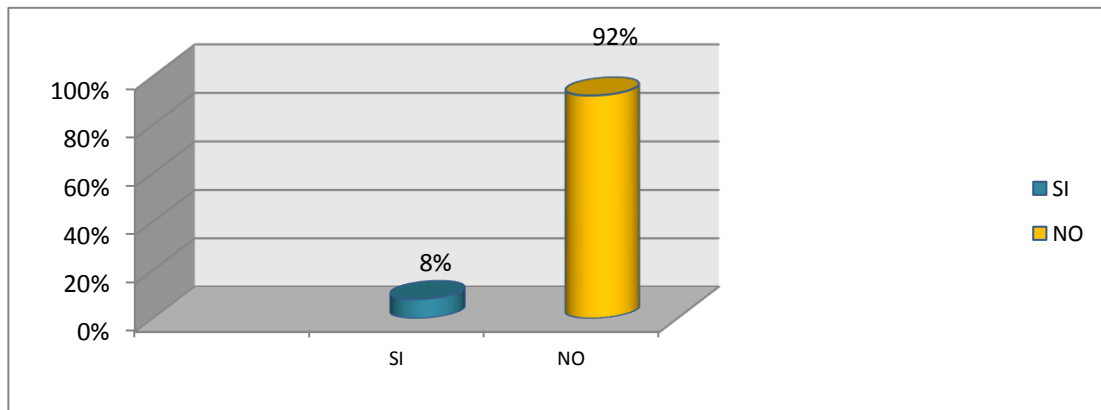
Cuadro 28

Influencia del Supervisor sobre los Subordinados

Alternativas	Frecuencias Absolutas	Porcentaje
Si	2	8%
No	23	92%
Total	25	100%

Fuente: Rodríguez, J (2015)

Gráfico 27. Influencia del Supervisor sobre los Subordinados



Interpretación: El 92% de los encuestados manifestó que el supervisor inmediato no ejerce influencia en los subordinados, siendo el liderazgo un factor fundamental en el Clima Organizacional. Al respecto Prueba (2015), manifiesta que las labores principales del comunicador organizacional es fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía, y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma.

Interpretación de los Resultados Obtenidos

Para toda organización es importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este impacta en todos los procesos de la organización y tiene su efecto directo sobre los resultados. Hay estudios organizacionales que establecen diferencias entre entidad de trabajos de alto y bajo desempeño, soportado en el tipo de clima organizacional que prevalece determinado el éxito o fracaso de una organización.

Por tanto, es necesario tener claramente establecidas las variables que en un momento dado están afectando el clima en una organización y esas variables tiene que ser medidas, aplicando instrumentos de medición que permitan determinar cuáles variables están afectando el clima organizacional en un momento dado y por otra parte determinar cuál es el clima organizacional que debe prevalecer en la organización, ello conducirá a la toma de decisiones adecuadas para resolver la brecha entre una situación actual y la deseada corrigiendo con planes de acción que permita la optimización del clima en busca de los mejores resultados y el ambiente de trabajo adecuado que influya en el desempeño eficiente y eficaz del trabajador.

Es por tal motivo que para llevar a cabo el diagnóstico de la presente investigación se aplicó una encuesta a 25 trabajadores donde se arrojaron los siguientes que se muestran a continuación.

El presente cuadro de estimación muestra si el reflejo de acuerdo a la respuesta positiva o negativa es regular o alta:

Cuadro 29
Estimación de los Resultados

Alternativas	Desde	Hasta	Refleja
	0%	50%	Fortaleza
Positivo (Si)	50,1%	62,5%	Regular Fortaleza
	62,51%	100%	Alta Fortaleza
	0%	50%	Debilidad
Negativo (No)	50,1%	62,5%	Regular Debilidad
	62,51%	100%	Alta Debilidad

Con respecto al primero objetivo, el cual es: Diagnosticar la situación actual en relación al Clima Organizacional en el departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social, se presentan nueve ítems resumidos de la siguiente manera:

Cuadro 30
Objetivo 1

Ítems N°	Porcentajes Obtenidos	Incidencia	Refleja
1	88%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
2	96%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
3	84%	POSITIVO	ALTA FORTALEZA
4	92%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
5	76%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
6	80%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
7	60%	NEGATIVO	REGULAR DEBILIDAD
8	72%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
9	80%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD

En efecto, los resultados indican que el 88% de los encuestados manifiestan que la entidad de trabajo no ofrece oportunidades de desarrollo, lo cual es un factor de motivación que le permite al trabajador, prepararse para ocupar cargos de mayor nivel lo cual, tomando en cuenta la teoría de la Motivación de Maslow, el hombre jerarquiza sus necesidades y la autorrealización le permite escalar posiciones en la organización logrando satisfacer, la necesidad de logro alcanzado, mejorando la visión que el hombre tiene de sí mismo.

En el ítems 2, los resultados señalan que el 96% de los encuestados no reciben reconocimientos por los logros alcanzados. Los trabajadores esperan de su patrono reconocimientos por haber logrado los objetivos que le fueron trazados, estos reconocimientos no son únicamente económicos sino también sociales o psicológicos, tomando en cuenta lo señalado por la teoría de las expectativas donde el hombre da todo su esfuerzo para lograr un buen desempeño en función de la probabilidad de que se pueda lograr y que de ser alcanzado es posible que sea recompensado. Esta teoría obliga a los dirigentes de las organizaciones a motivar a los empleados determinando las recompensas a las cuales pueden aspirar los empleados, influyendo en la mejora del clima organizacional.

De acuerdo con el ítems 3, se evidencia que el 84% de los encuestados tiene satisfacción laboral por el logro de metas y objetivos que le establece la entidad de trabajo, lo cual es positivo ya que el trabajador logra los resultados, influyendo de manera positiva en el desempeño laboral. Además un trabajador influye en los resultados de la entidad de trabajo, mejorando la productividad y fortaleciendo del desarrollo de una organización, no solo para el bien de la entidad de trabajo sino también para la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del individuo que lo llevan a adoptar actitudes positivas en su entorno laboral. Estos aspectos son señalados por Robbins cuando aborda el tema de la satisfacción Laboral.

En el ítems 4, el 92% de los encuestados manifestó que no reciben la preparación adecuada para el mejor desempeño de las funciones, las teorías organizacionales señalan la importancia de la capacitación en el trabajo para el mejor desempeño de las funciones laborales, además de la necesidad permanente de actualización de los conocimientos en el área de Recursos Humanos. Es importante señalar que las disposiciones legales exigen hoy en día el esfuerzo del patrono en proceso de capacitación del personal contribuyendo en la minimización de accidentes por desconocimiento de las funciones a desempeñar.

De igual manera, en el ítems 5, los resultados indican que el 76% de los encuestados manifiestan que no se realiza el trabajo en equipo, lo cual afecta el clima organizacional, al no lograr los resultados con la suma del esfuerzo de todos, es importante desarrollar en esta organización la cultura del trabajo en equipo, en función de maximizar los resultados y lograr un ambiente de trabajo adecuado.

En el ítems 6, los resultados arrojados indican que el 80% de los encuestados manifiestan que no reciben incentivos salariales, lo cual afecta el clima organizacional, cuando el trabajador percibe que el trabajo que realiza no está suficientemente pagado salarialmente. El salario es el eje fundamental que mueve al trabajador para cubrir sus necesidades básicas, en la medida que este le permita vivir con calidad, en esa medida el percibirá un clima organizacional favorable a sus necesidades básicas.

Con respecto al último indicador abordado en el diagnóstico del Clima Organizacional fue el de Relaciones Interpersonales, en el cual se formularon los Ítem 7, 8 y 9. Para determinar cómo se están llevando las relaciones interpersonales con la gerencia y entre los trabajadores.

Los resultados señalan que el 60% de los encuestados manifiesta que no existen relaciones interpersonales con la Gerencia, es decir que no hay un canal de comunicación amplio y claro para los trabajadores con este nivel organizacional. Las Relaciones Interpersonales en todos los niveles de la organización deben estar claros y asequibles para los trabajadores, ello con la finalidad de que fluya la comunicación en todos los sentidos, ascendentes, descendentes y transversales.

Con el ítems 8, los resultados indican que el 72% de los encuestados opina que los canales de participación de los trabajadores no están claros, lo cual afecta el clima organizacional, al no poder expresar sus opiniones, quejas y reclamos, lo cual en cualquier momento puede generar situaciones conflictivas en la entidad de trabajo. El éxito de una organización se soporta en el uso apropiado de sus redes comunicacionales

En el último ítems que corresponde al primer objetivo se evidencia que el 80% de los encuestados opinan que no hay equidad entre los trabajadores, lo cual influye en el clima organizacional, al afectar las relaciones interpersonales entre los trabajadores influyendo en la ejecución de los trabajos del departamento, afectando los resultados de los equipos de trabajo, en estos casos se pierde la confianza, la responsabilidad y la amistad, elementos necesarios para el trabajo en armonía y con resultados positivos para la organización y las metas departamentales.

Dando continuidad al análisis del diagnóstico, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo al objetivo dos, el cual es: Identificar las variables que influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social.

Cuadro 31
Objetivo 2

Ítems N°	Porcentajes Obtenidos	Incidencia	Refleja
10	92%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
11	64%	POSITIVO	REGULAR FORTALEZA
12	96%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
13	96%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
14	72%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
15	100%	POSITIVO	ALTA FORTALEZA
16	66%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
17	92%	POSITIVO	ALTA FORTALEZA
18	80%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
19	100%	POSITIVO	ALTA FORTALEZA
20	72%	POSITIVO	ALTA FORTALEZA
21	76%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD

Como se observa en el cuadro anterior, la mayoría de las respuestas emitidas por los encuestados resultaron negativas, arrojando alta debilidad en los aspectos mencionados en cada ítems, tal como se señala a continuación, en el número diez: El 92% de los encuestados opinaron que no existe apoyo y comunicación efectiva de la Gerencia, lo cual afecta el clima organizacional ya que los mensajes, las instrucciones, no están claro para el trabajador del área de Recursos Humanos, y comunicación al no ser efectiva el servicio que se presta no satisface las exigencias de los clientes internos de la organización, además el apoyo de la gerencia es fundamental para la motivación del trabajador en el desempeño de las funciones de Recursos Humanos.

Con respecto al ítems 11, el 64% de los encuestados se siente satisfecho por el trabajo que realiza, lo cual resulta positivo, al tener una actitud positiva a la prestación del servicio, todo trabajador, satisfecho con la labor que ejecuta es capaz de asumir retos cada vez mayores para lograr la estima de sus superiores y el reconocimiento de sus compañeros de trabajo. Cuando se trabaja en un área de prestación de servicio hay que dar calidad en el servicio en busca de la armonía laboral y esforzarse por contribuir en un clima organizacional positivo para los trabajadores en general, clientes, proveedores y directivos.

De igual manera en el ítems 12, el 96% de los encuestados opina que no tiene oportunidad de ascenso en la entidad de trabajo, lo cual influye en la desmotivación del personal al no ver las oportunidades de desarrollo y carrera en la organización, lo cual puede generar ausentismo, bajo rendimiento laboral y desmotivación para el logro de los resultados.

Sin embargo en el ítems 13, el 88% de los encuestados opinó que si rinde en el trabajo, lo cual es positivo para el Clima Organizacional, si este rendimiento está asociado al logro de los resultados de la entidad de trabajo, y contribuya con la productividad y el éxito organizacional permitiendo el desarrollo de la organización y el crecimiento del personal. Lo que quiere decir que es una alta fortaleza para la organización.

En el ítems 14, el 72% de los encuestados opinan que los trabajadores no tienen las competencias para el trabajo que realizan, lo cual indica que la organización debe ejecutar un programa de capacitación y adiestramiento que les permita a los trabajadores adquirir las competencias necesarias para el mejor desempeño de las funciones.

Pero en el ítems 15, el 100% de los encuestados, manifestó que si son dotados de las herramientas para el trabajo, lo cual es excelente para la percepción del Clima Organizacional, ya que pueden ejecutar el trabajo con las herramientas e implementos necesarios para su ejecución, cumpliendo así con las disposiciones legales para un trabajo seguro y en función de los requerimientos básicos.

Sin embargo, el 56% de los encuestados opinó que la carga de trabajo no es la adecuada, lo cual indica que hay unas personas en el departamento de Recursos Humanos que están sobre cargadas pero hay otras que no. En relación a esta situación, es importante para la gerencia tener equilibradas las cargas de trabajo porque puede generarse enfermedades profesionales y además el trabajador puede sentir que está siendo explotado por el excesivo trabajo que afecta su calidad de vida.

En el ítems 17, el 92% de los encuestados opino que si hay rotación o fluctuación de personal, lo cual indica que hay elementos del Clima laboral que está afectando la estabilidad en el trabajo. La entidad de trabajo debe medir esta fluctuación o rotación a fin de tomar las medidas pertinentes que garanticen mayor estabilidad al trabajador lo cual contribuye a una mejor percepción del clima laboral.

Con respecto al ítems 18, el 80% de los encuestados opinó que no se han presentado Tensiones Laborales, Huelgas o Conflictos, lo cual genera seguridad al trabajador al conseguir respuestas a sus peticiones no llegando a situaciones que pone en el peligro la fuente de trabajo.

De igual forma, en el ítems 19 el 100% de los encuestados manifestó que existen diferencias salariales marcadas en la entidad de trabajo, lo cual no es sano para el proceso de administración de sueldos y salarios, el cual debe estar soportado en la equidad interna y su relación con el mercado salarial, la responsabilidad y desempeño

de los trabajadores, no solo en el área de Recursos Humanos, sino en toda la organización.

Con respecto al 20, el 72% de los encuestados opinó que si hay disposición para las transformaciones en la entidad de trabajo, lo cual resulta positivo, ya que las organizaciones deben estar abiertas al cambio, ya que los mecanismos sociales, políticos y económicos tienen gran variabilidad, por lo que las entidades de trabajos deben ajustar sus procesos para sobrevivir en un mundo cambiante y transformado.

Y finalmente en el ítem 21, el 76% de los encuestados manifestó que el proceso de toma de decisiones no es asertivo, este proceso es de un gran valor para la percepción de los trabajadores del Clima Organizacional. Si la toma de decisiones genera desconfianza en los trabajadores esto influirá en su desempeño laboral, y el liderazgo se ve debilitado. Lo importante es la toma de decisiones oportunas y que realmente busque solucionar los problemas de la organización.

Dando continuidad al análisis general del diagnóstico de acuerdo a los objetivos, en el tres se pretende: Describir las variables del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos en la entidad de trabajo de producción social, y se presentan los resultados a continuación:

Cuadro 32
Objetivo 3

Ítems N°	Porcentajes Obtenidos	Incidencia	Refleja
22	80%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
23	52%	NEGATIVO	REGULAR DEBILIDAD
24	96%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
25	92%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
26	72%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD
27	92%	NEGATIVO	ALTA DEBILIDAD

De acuerdo al ítems 22, el 80% de los encuestados manifestó que no hay calidad en las interacciones con el personal, lo que complica el clima organizacional. Si existe buena calidad en las relaciones interpersonales los trabajadores se sentirán motivados a realizar cada vez mejor el trabajo y se evitaría la apatía.

De igual forma se refleja el resultado negativo en el ítems 23, donde el 52% de los encuestados manifestó que el trabajo que se realiza no es eficaz y eficiente, debido a que en esto influye directamente, el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo que evidentemente no se están llevando a cabo en la organización, afectando significativamente el desempeño de los trabajadores.

En el ítems 24, el 96% de los encuestados manifestó que no se aceptan las ideas y opiniones de los trabajadores, causando esto gran molestia en los trabajadores, conllevando a la desmotivación y apatía laboral. Si se lograra llevar a cabo una comunicación efectiva, resolviendo en consenso y tomando en cuenta las opiniones de todos por igual se mantendría un mejor clima organizacional.

En este ítems 25, se refleja una alta debilidad debido a que el 92% de los encuestados manifestó que no existe rendimiento Laboral en la Entidad de trabajo, este proceso es de un gran valor para mejorar la producción. Este bajo rendimiento laboral se debe a factores influyentes de forma significativa en los trabajadores, sobre todo la comunicación y el liderazgo.

De igual manera en el ítems 26, el 72% de los encuestados manifestó que no existe un procedimiento para la resolución de Conflictos, este proceso es de un gran valor para la percepción de los trabajadores del Clima Organizacional. Si no existe un plan para la resolución de conflictos el ambiente de trabajo se torna pesado, donde los trabajadores no mantendrán eficiencia y eficacia en sus labores debido al clima organizacional desorganizado.

Finalmente en el ítems 27, el 92% de los encuestados manifestó que el supervisor inmediato no ejerce influencia en los subordinados, siendo el liderazgo un factor fundamental en el Clima Organizacional. Evidenciando así que no existe el contacto directo entre la gerencia y los empleados marcando una distancia considerable y afectando en el rendimiento laboral.

CONCLUSIONES

Las organizaciones actualmente forman parte fundamental de las sociedades, es por ello que se hace necesario definir políticas, procedimientos, formas de autoridad, así como líneas de comunicación que sean adecuadas y que combinadas permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

En este mundo tan cambiante, las organizaciones están obligadas a funcionar con la mayor eficiencia y efectividad posible, para convertir sus recursos en productos o servicios destinados a los consumidores; así como también exigir un ambiente o clima interno que promueva la productividad y que a su vez le permita convertirse en una organización competitiva en búsqueda del mejoramiento continuo.

Sin embargo, es importante resaltar que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, específicamente en el área de Recursos Humanos, donde se evidenciaron problemas en el desempeño laboral de los trabajadores, por insatisfacción laboral generando ausentismo, debido a que el personal no se encuentra motivado, repercutiendo en la calidad del servicio que presta la organización estas, percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

En tal sentido, para el buen funcionamiento de una entidad de trabajo, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Por tal motivo con la presente investigación se logró determinar la influencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social, ubicada en Valencia Estado Carabobo, donde se evidenció que las causas de esta problemática, están asociadas al tipo de liderazgo

que se ejerce en la organización, el proceso de toma de decisiones y las relaciones interpersonales que afecta al trabajador.

De tal modo que poco aporta un empleado desmotivado en la entidad de trabajo, en tal sentido, un buen clima organizacional, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles.

En tal sentido es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, no sesgada por teorías de moda, que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima y la satisfacción.

En este sentido, resulta relevante para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social. Esta proposición, se formula con la convicción fundamentada en la experiencia obtenida en la investigación realizada.

El concepto de evaluar el clima organizacional, o tomar información, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción.

Sin embargo, esto no tiene ningún valor si luego no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e implementan planes de mejora a partir de la información. Es más,

cada gerente puede gestionar el clima de su grupo de trabajo aun cuando la organización no esté haciéndolo como práctica corporativa.

En este sentido, es necesario que la gerencia tome conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque ecológico. Es decir, que hay que atender, tanto a las condiciones del ambiente como la forma en que cada individuo organiza la información, obtenida ésta como resultado de su interacción con ese ambiente, dado que ambos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar en el individuo, en el logro de un desempeño armónico.

La elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que se reconoce que uno de sus activos fundamentales de toda entidad de trabajo es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De manera que, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

De tal manera que es sumamente importante para las organizaciones el diagnóstico del clima interno, ya que esto le permitirá conocer la opinión de sus empleados y de este modo detectar y mejorar o modificar los aspectos claves tales como: calidad laboral, las comunicaciones, la cooperación, la motivación, entre otros; que hacen de cualquier ambiente de trabajo un lugar óptimo.

Dentro de este orden de ideas, se puede señalar que las características del clima organizacional existente en la entidad de trabajo de servicios que se ha estudiado en la presente investigación, vienen dadas por un ambiente laboral donde los empleados no están comprometidos con la entidad de trabajo, sintiendo que conforman un equipo de trabajo en el cual no existe el respeto y compañerismo, donde se observa poco entusiasmo por parte de ellos. También debe señalarse, que existen empleados insatisfechos con la actividad que ejecutan dentro de la entidad de trabajo.

Es por ello que basándose en los objetivos y en el análisis de los datos obtenidos por el instrumento aplicado, se logró conocer en el primer objetivo que busca diagnosticar la situación actual en relación al Clima Organizacional en el departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social, donde se tomaron en cuenta indicadores tales como; Motivación, Satisfacción Laboral, Incentivos y Relaciones Interpersonales; donde más de la mitad de los trabajadores de la Entidad de trabajo, pocas veces asume con responsabilidad las tareas que desarrollan. Además, que los supervisores pocas veces les confían responsabilidades en situaciones críticas.

De tal manera que, la percepción que tienen los trabajadores acerca del Liderazgo en su ambiente de trabajo, es la de que su jefe inmediato se caracteriza por asumir un estilo participativo con algunos rasgos de autoritarismo y proactividad. La percepción que tienen los trabajadores acerca de la motivación en su ambiente de trabajo, es la de

la inexistencia de un sistema que incentive y reconozca el esfuerzo y resultado de trabajo de calidad de sus trabajadores.

Por otra parte, las condiciones generales de trabajo son medianamente favorables y la mayoría de los encuestados se sienten insatisfechos con el ambiente físico de la institución, lo que afecta significativamente el desempeño laboral, ya que las percepciones como aspecto individual perturban el rendimiento individual.

Con respecto al segundo objetivo establecido en la investigación referente a Identificar las variables que influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social, donde se tomaron en cuenta los indicadores: Desmotivación del personal, Distribución de las actividades, Estrés Laboral y Cambio Organizacional.

Se evidencio que no existe apoyo y comunicación efectiva de la Gerencia, lo cual afecta el clima organizacional ya que los mensajes, las instrucciones, no están claro para el trabajador del área de Recursos Humanos, y comunicación al no ser efectiva el servicio que se presta no satisface las exigencias de los clientes internos de la organización, además el apoyo de la gerencia es fundamental para la motivación del trabajador en el desempeño de las funciones de Recursos Humanos.

Así mismo no tienen oportunidad de ascenso en la entidad de trabajo, lo cual influye en la desmotivación del personal al no ver las oportunidades de desarrollo y carrera en la organización, lo cual puede generar ausentismo, bajo rendimiento laboral y desmotivación para el logro de los resultados.

Por otra parte, los trabajadores no tienen las competencias para el trabajo que realizan, lo cual indica que la organización debe ejecutar un programa de capacitación

y adiestramiento que les permita a los trabajadores adquirir las competencias necesarias para el mejor desempeño de las funciones.

De igual manera, la carga de trabajo no es la adecuada, lo cual indica que hay unas personas en el departamento de Recursos Humanos que están sobre cargadas pero hay otras que no. En relación a esta situación, es importante para la gerencia tener equilibradas las cargas de trabajo porque puede generarse enfermedades profesionales y además el trabajador puede sentir que está siendo explotado por el excesivo trabajo que afecta su calidad de vida.

Finalmente con respecto al tercer objetivo enfocado en describir las variables del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos en la entidad de trabajo de producción social, donde se presentaron los siguientes indicadores: Compatibilidad de Equipo y Liderazgo.

En este sentido, los trabajadores consideran que su jefe cumple muy poco con el rol de líder, lo que interviene representativamente a la organización, pues limita en cierta forma la producción, la eficacia, la satisfacción, el desarrollo, entre otros, ya que el liderazgo permite identificar, utilizar y estimular al máximo las fortalezas y energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando el punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas, incrementando la creatividad y la innovación del trabajador.

De igual manera se evidencio que no hay calidad en las interacciones con el personal, el trabajo que se realiza no es eficaz y eficiente, debido a que en esto influye directamente, el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo que evidentemente no se están llevando a cabo en la organización, afectando significativamente el desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, no se aceptan las ideas y opiniones de los trabajadores, causando esto gran molestia en los trabajadores, conllevando a la desmotivación y apatía laboral, no existe rendimiento Laboral en la Entidad de trabajo, este proceso es de un gran valor para mejorar la producción. Este bajo rendimiento laboral se debe a factores influyentes de forma significativa en los trabajadores, sobre todo la comunicación y el liderazgo.

Todo ello influye en el clima laboral, debido a que si no existe un plan para la resolución de conflictos el ambiente de trabajo se torna pesado, donde los trabajadores no mantendrán eficiencia y eficacia en sus labores debido al clima organizacional desorganizado.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos y después de establecidas las conclusiones, es recomendable señalar los siguientes puntos que deben mejorarse por parte de la gerencia para que este clima sea óptimo, tanto para la entidad de trabajo como para los trabajadores. De acuerdo al primer objetivo que busca diagnosticar la situación actual en relación al Clima Organizacional en el departamento de Recursos Humanos, en la entidad de trabajo de producción social, donde se tomaron en cuenta indicadores tales como; Motivación, Satisfacción Laboral, Incentivos y Relaciones Interpersonales, se recomienda:

A fin de lograr un clima organizacional positivo que se constituya en un factor determinante en la motivación de los trabajadores, la entidad de trabajo puede realizar algunas de las acciones siguientes para fomentar la motivación y generar un clima organizacional adecuado. En este sentido, se debería comenzar por asignar un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que tiene cada trabajador. El dinero es un instrumento, pero adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

En este contexto, se sugiere generar: (a) una Visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular; (b) una correcta Planificación Estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.

También se sugiere: (a) proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión; (b) involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones.

Además es recomendable: (a) alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas; (b) permitir la participación en la toma de decisiones. Alentar la participación y la colaboración, construyendo los “puentes” necesarios para ello; (c) hacer interesante el trabajo, enriquecer “ese puesto antipático” por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio; (d) relacionar parte de la retribución con el rendimiento. A mayores logros, más beneficio individual.

La motivación es un derivado de la ambición y de la autoestima, el catalítico necesario para que esta fórmula funcione es el incentivo. Todos trabajamos para obtener un beneficio, normalmente tangible; (e) proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando “se cumple más allá del deber” o en circunstancias especiales; (f) evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas. Cada vez que un colaborador realice un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta, reconozcamos el logro adecuadamente de una manera única, diferenciada y notable.

Es importante conseguir que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión; (g) otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen; (h) tratar a los colaboradores como personas, no como “unidades de producción”; (i) tener en cuenta el estatus social.

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. El prestigio de una profesión es uno de los factores motivadores que atraen al individuo; (j) involucrar a los colaboradores en criterios éticos, de responsabilidad social y medioambiental que estimulen su participación con el entorno, creando un ambiente de confianza y respeto; (j) tratar a todos igual es un craso error.

Para ello hay que conocer y dedicar tiempo al individuo; (k) ofrecer retroalimentación (feedback) de manera precisa y oportuna. A nadie le gusta

permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno, en esta situación una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto perjudicial en su rendimiento.

En atención a los señalamientos hechos se recomienda como práctica laboral permanente que el gerente incluya la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando se pretende iniciar en la organización un proceso de cambio debido a que, cuando el concepto del clima organizacional se plantea como una percepción colectiva, se construye sobre los factores que intervienen en un momento determinado. No es una descripción normativa, y forma parte de los estados actuales de la organización. En este sentido, el principio de contemporaneidad es fundamental en la descripción del clima y cobra vital importancia cuando el gerente asume esta gestión como un compromiso personal y con la organización.

Sin embargo hay que destacar que no existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional; cualquier momento puede ser bueno. No obstante, es recomendable: (a) repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año; hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí; (b) evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.; (c) evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

Con respecto al segundo objetivo establecido en la investigación referente a Identificar las variables que influyen en el Clima Organizacional de los trabajadores del área de Recursos Humanos de una entidad de trabajo de producción social, donde se tomaron en cuenta los indicadores: Desmotivación del personal, Distribución de las actividades, Estrés Laboral y Cambio Organizacional, se recomienda:

Como recomendación se exhorta a la entidad de trabajo aplicar los correctivos necesarios de conformidad con los resultados arrojados por la investigación.

Se recomienda de igual manera, mejorar el clima organizacional a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos (por ejemplo, para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos,...). En este sentido, también se recomienda mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica (dar un curso de “reuniones eficaces” a los directivos y de “escucha activa” a los empleados).

Por último, la Gerencia debe diseñar un Sistema de Gestión de Personal, en el cual se conozca las diferencias individuales, se permita individualizar recompensas, se premie la cooperación del trabajo en equipo, se permita al trabajador conocer claramente las metas y objetivos de la organización; así mismo es saludable que los trabajadores participen en las decisiones que los afecta, esto puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral de los mismos, contribuyendo a conformar un Clima Organizacional estable, confortable y óptimo en el ambiente de trabajo.

Finalmente con respecto al tercer objetivo enfocado en describir las variables del Clima Organizacional que afectan el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos en la entidad de trabajo de producción social, donde se presentaron los siguientes indicadores: Compatibilidad de Equipo y Liderazgo, se recomienda:

El estilo de Liderazgo adoptado por la Gerencia debe mantener la participación y reforzar la valoración para el trabajo, a objeto de darle mayor estabilidad al Clima Organizacional del ambiente de trabajo. La entidad de trabajo y en particular la Gerencia, debe hacer esfuerzos viables en mejorar el aspecto motivacional, cuestión de suma importancia donde se combinan incentivos, necesidades, metas y objetivos de la organización, lo cual redundaría en generar un clima armónico y estable.

Deben instrumentarse mecanismos que optimicen el Trabajo en Equipo, ya que el individualismo en exceso es perjudicial; por lo que una dosis sustancial en materia de Relaciones Humanas, mejoraría la cooperación y ayuda entre compañeros, generando un Clima Organizacional más estable y confortable.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Introducción a la Metodología Científica 6ª Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Brunet L. (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. México: Trillas.
- Caligiore, Irene; y Díaz, Juan (2003). **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA**. Estudio de un caso. Revista venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24. Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela pp.644-656.
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana editores, S.A. México D.F.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana editores, S.A. México D.F.
- Combellas, Ricardo (2000). **Qué es y qué no es sociedad civil**. Diario El Nacional. 17-10-2000. p. A-7.
- Delgado de Smith, Yamile (2013). **La Investigación Social en proceso: ejercicios y respuestas (Tercera Edición) Universidad de Carabobo**. Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia. Venezuela.
- Domínguez, Alberto (2010). **Análisis de las Condiciones de Trabajo y del Clima Organizacional en la Entidad de trabajo Fundiciones del Centro, C.A. (Fundicenca) y su incidencia en el Rendimiento del Trabajador**. Trabajo de Grado no publicado de la Universidad José Antonio Páez. Valencia, estado Carabobo.
- Fernández y Sánchez (1996). **Comportamiento Organizacional**. Granica, Buenos Aires.
- Gaceta Oficial No 5.453 del 24 de marzo de 2000. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**
- Gaceta Oficial Extraordinaria No 6.076 del 07 de mayo de 2012. **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras**.

Gaceta Oficial No 38.236 del 26 de julio de 2005. **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.**

Goncalves, Alexis (1997). **Clima Organizacional.** Página web en línea. Disponible: <http://www.phpartners.com/articulos/download>. Consulta: 2015, Febrero 01.

González, Alba (2012). **Comunicación y clima organizacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela estado Mérida.** Página web en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-clima-organizacional-universidad-bolivariana-venezuela-estado-merida.htm>. Consulta: 2015, Febrero 10.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2000). **Metodología de la Investigación.** 4ta. Edición. Editorial McGraw. Hill Interamericana editores S.A. México D.F.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2001). **La Investigación Acción.** Trillas – Venezuela.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1999). **Administración.** 3era. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana editores, S.A. México D.F.

Llopart, H. (2000). **La Organización en el Marco de la Teoría Social.** Ediciones Derlforn C.A. Caracas.

Maisch, Elena (2004). **Pautas metodológicas para la realización de estudios de Clima Organizacional.** Página web en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>. Consulta: 2014, Noviembre 10.

Márquez, Marcos (2001). **Satisfacción Laboral.** Página web en línea. Disponible: [Http://www. Gestiopolis. Com](http://www.gestiopolis.com). Consulta: 2015, Enero 26.

Matamala, Hugo (2004). **Comportamiento Organizacional.** Página web en línea. Disponible: <http://thedreamteamgt.blogspot.com/2008/12/respuesta4taevaluacin.html>. Consulta: 2014, Diciembre 10.

Méndez, Álvarez. (2006). **Clima Organizacional.** Página web en línea. Disponible:<http://www.gestion.org/recursoshumanos/climalaboral/1183/elclimaorganizacional/> Consulta: 2014, Diciembre 11.

Mendoza, Alexandra y Alecio, Sarangelica (2009). **El Clima Organizacional como factor determinante en la Satisfacción del personal del Área**

- Administrativa en una constructora ubicada en Maracay, estado Aragua.** Trabajo de grado no publicado de la Universidad de Carabobo.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** 3ra. Edición. Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador FEDUPEL. Caracas, Venezuela.
- Prueba, J. (2015) **Comunicación Organizacional.** Documento en línea disponible en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf.
Consulta: 2015, abril 12.
- Robbins, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional.** 5ta. Edición Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.
- Rodríguez, Nelson (2009) **Clima Organizacional y Desempeño de Trabajadores en Dirección de Salud y Desarrollo Social.** Trabajo de Grado no publicado de la Universidad de Carabobo
- Sánchez, Fernández (1996). **Manual de Practicas de Psicología Organizacional.** Ediciones Amarú España.
- Taguiri (1968). **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales.** España, McGraw Hill.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2001). **El proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa. México.
- Thielen, R. (2000). **Liderazgo.** Thomson Editores S.A. México.

ANEXOS

ANEXO A

MODELO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo A



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



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ITEMS	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La entidad de trabajo le ofrece oportunidades de desarrollo?		
2	¿Recibe de la entidad de trabajo reconocimientos por los logros alcanzados?		
3	¿Logra las metas y objetivos propuestos en el trabajo?		
4	¿Recibe usted la preparación adecuada para el mejor desempeño de sus funciones?		
5	¿Se realiza el trabajo en equipo?		
6	¿Recibe usted incentivos salariales?		
7	¿Existen relaciones interpersonales con la Gerencia?		
8	¿Existen canales claros de participación de los trabajadores?		
9	¿Hay equidad entre los trabajadores?		
10	¿Existe apoyo y comunicación efectiva de la gerencia?		
11	¿Se siente satisfecho por el trabajo que realiza?		
12	¿Tiene oportunidades de ascender en el trabajo?		
13	¿Cree usted que rinde en el trabajo?		
14	¿Tienen los trabajadores las competencias para el trabajo que realizan?		
15	¿Es dotado de las herramientas necesarias para el trabajo?		

16	¿La carga de trabajo es la adecuada?		
17	¿Hay rotación o fluctuación de personal en la entidad de trabajo?		
18	¿Se han presentado Tensiones Laborales, huelgas o conflictos en la entidad de trabajo?		
19	¿Existen diferencias salariales marcadas en la entidad de trabajo?		
20	¿Hay disposición para la aceptación de transformaciones en la entidad de trabajo?		
21	¿El proceso de toma de decisiones es asertivo?		
22	¿Hay calidad en las interacciones con el personal?		
23	¿El trabajo que se realiza es eficaz y eficiente?		
24	¿Se aceptan las ideas y opiniones de los trabajadores?		
25	¿Existe rendimiento laboral en la entidad de trabajo?		
26	¿Existe un procedimiento para la resolución de conflictos?		
27	¿Ejerce el supervisor inmediato influencia en los subordinados?		

ANEXO B
INSTRUMENTO VALIDADO POR LOS EXPERTOS

CARTA FIRMADA 1

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Anexo C

Suj/Item	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	Total
1	1	0	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	17
2	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13
3	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	10
4	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
5	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
6	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	12
7	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	11
8	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	15
9	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	10
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0
P	0,7	0,4	0,8	0,8	0,3	0,2	0,4	0,6	0,8	0,5	0,4	0,7	0,9	0,4	0,7	0,9	0,7	0,4	0,8	0,6	0,7	0,8	1	1	0,5	1	1	36,4
Q	0,3	0,6	0,2	0,2	0,7	0,8	0,6	0,4	0,2	0,5	0,6	0,3	0,1	0,6	0,3	0,1	0,3	0,6	0,2	0,4	0,3	0,2	0	0	0,5	0	0	
P*Q	0,21	0,24	0,16	0,16	0,21	0,16	0,24	0,24	0,16	0,25	0,24	0,21	0,09	0,24	0,21	0,09	0,21	0,24	0,16	0,24	0,21	0,16	0	0	0,25	0	0	4,58

Si (1)
 No (0)
 St²=
 k/k-1=
 Kr=

$\Sigma p*q=$ 4,58
 36,4
 1,03
 0,96