



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POTSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



## **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Bárbula, enero de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POTSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Autor:** Karina Y. Heredia S.

**Tutor:** Dr. (Ed.) Julio González

Bárbula, enero de 2013

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por estar conmigo en cada uno de los pasos que doy y las metas que propuestas a lo largo de la vida y mi carrera profesional.*

*A mis Tíos: Edgar, Yelitza, Elda y Minerva, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.*

*A mis tres Hermanos Wilmer X. (+), Wilmer A. y Wilder D. por ser mi apoyo y fuente de fortaleza en los momentos más difíciles.*

*Asimismo, a mis Padres Wilmer (+) y José Luís por enseñarme a no depender de nadie y valerme por sí misma. Lo que soy hoy día es gracias a las ausencias y necesidades que tuve y eso fue un gran aprendizaje para mí.*

*A mis Primos y Sobrina, por su apoyo sentimental incondicional, para que esto sea para ellos un ejemplo de superación y perseverancia en el logro de las metas propuestas.*

*A la Familia Tovar, por su apoyo incondicional en todas las metas que me he propuesto.*

*A mis mejores amigas muy especialmente a Mariangel Álvarez y Acsa Aldama por acompañarme, apoyarme y alentarme en esta meta que me propuse y que juntas una vez más compartimos un mismo escenario de reconocimiento y superación profesional.*

*A todos mis mejores amigos Ernesto López, Xiomara Márquez, Yinniar Barreto, Aneydi Raga y Yehinmy De León, quienes a pesar de la distancia han estado allí en cada momento que los necesito considerados para mí como mis hermanos.*

*A mi Tutor Dr. (Ed.) Julio González, quien en esta segunda oportunidad, desinteresadamente me brindó sus horas conocimientos dedicados a este estudio y fue guía para finalizar con total éxito mi investigación.*

*A la Prof. Xiomara Camargo, quien representó en esta investigación un gran apoyo al aceptar la responsabilidad de ser la Presidenta de mi Jurado aun cuando sus múltiples responsabilidades le impedirían aceptar este trabajo y sin embargo, desinteresadamente, por la humildad y profesionalismo que la caracteriza acepto apoyarme, por eso le agradezco enormemente me haya dado la oportunidad de*

*seguir aprendiendo de su vocación de servicio y ser pilar ejemplar para mi carrera profesional.*

*A mis muy apreciados Profesores: Prof. Omaira Lessire, Prof. Eusebio De Caires, Prof. Olga Oliveros y Prof. Amanda Rodríguez quienes me siguen formando bajo los perfectos paradigmas de libertad, fe y servicio, por eso solo resta manifestarles mis gracias totales como muestra de afecto a quienes merecido lo tienen.*

*A mi Alma Mater la Universidad de Carabobo, como institución inspiradora y por una vez más abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de seguirme preparando profesionalmente.*

*A mis compañeros de trabajo de la Universidad Panamericana del Puerto, por ser mí apoyo Profesional en cada momento que los necesite.*

*A todo mi personal de apoyo de la Unidad de Servicios Estudiantiles por ayudarme con todo lo que necesite a lo largo de esta investigación, en especial Abgail Uribe, Joselyn López y Mayurbi Ramos.*

*Finalmente, algunas personas que desinteresadamente me prestaron su apoyo sentimental y recurso material para finalizar mi investigación como: Carlos Escobar, Liliana Lessire, Jennifer Ramos, Carolina Pacheco, Carlos Oliviera, Isimar Castillo, José A. Gómez y finalmente a Kate quién junto a mi lado, me acompañó a lo largo de la investigación.*

*A todos ellos, muchísimas gracias y que Dios los bendiga.*

*Karina Isabel Heredia Sánchez*

## DEDICATORIA

*A mi madre, Msc. (Ed.) Migdalia Sánchez ejemplo de superación, tolerancia y perseverancia con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta Investigación, ya que sin su ejemplo no estuviese donde estoy, ¡Te amo mami!*

*A mi hermana, Porina Heredia por depositar su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.*

*A mi esposo, Juan Carlos Torar compañero inseparable de cada jornada quien representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio dándome fortaleza para continuar adelante.*

*Es por ellos que soy lo que soy ahora.  
Los amo con mi vida. Gracias.*

*Karina Isabel Heredia Sánchez*



# MAESTRIA

## ACTA DE APROBACIÓN



La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Educación mención Orientación y Asesoramiento**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**, presentado por la ciudadana **Karina Heredia**, titular de la cédula de identidad N° 17.250.711, elaborado bajo la dirección del Tutor **Prof. Julio González**, cédula de identidad N° 2.7893.422, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los diecisiete (17) días del mes de Octubre de dos mil once.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Educación mención  
**ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**

**Prof. Griselda Vallejo**  
Coordinadora del Programa



Mayra 2011-10-17  
Archivo Acta de Aprobación

... *La Universidad Efectiva*



MAESTRIA  
Valencia, 17 de Octubre de 2011



## DESIGNACIÓN COMO TUTOR

Ciudadano  
**Prof. Julio González**  
Presente.-

Me dirijo a usted, a fin de comunicarle que, en cumplimiento de lo establecido en los Artículos N° 44, 46 y 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, la Comisión Coordinadora de la **Maestría en Educación mención Orientación y Asesoramiento**, aprobó su designación como Tutora del Trabajo de Grado a ser elaborado por la participante **Karina Heredia**, cédula de identidad N° **17.250.711**, cuyo título es: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**.

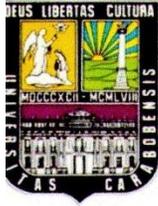
Atentamente,

**Prof. Griselda Vallejo**  
Coordinadora del Programa



*Archivo Designación de Tutor  
Mayra 2011-10-17*

... *La Universidad Efectiva*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POTSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO

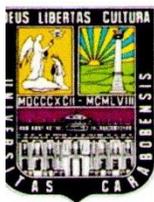


**AUTORIZACIÓN DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. (Ed.) Julio González**, titular de la cédula de identidad N° **2.789.422**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral** presentado por la ciudadana: **Karina Ysabel Heredia Sánchez**, titular de la cédula de identidad N° **17.250.711**, para optar al título de **Magister en Educación - Mención Orientación y Asesoramiento**, hago constar 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 le designe.

En Bárbula a los siete días del mes de junio del año dos mil doce.

**Dr. (Ed.) Julio González**  
**C.I.: 2.789.422**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POTSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. (Ed.) Julio González**, titular de la cédula de identidad N° **2.789.422**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral** presentado por la ciudadana: **Karina Ysabel Heredia Sánchez**, titular de la cédula de identidad N° **17.250.711**, para optar al título de **Magister en Educación - Mención Orientación y Asesoramiento**, hago constar 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 le designe.

En Valencia a los siete días del mes de junio del año dos mil doce.

**Dr. (Ed.) Julio González**  
**C.I.: 2.789.422**

## INDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>ACTA DE APROBACIÓN</b> .....	vi
<b>DESIGNACIÓN DEL TUTOR</b> .....	vii
<b>AUTORIZACIÓN DEL TUTOR</b> .....	viii
<b>AVAL DEL TUTOR</b> .....	ix
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xiii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xiv
<b>RESUMEN</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación del Problema.....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	18
Bases Legales.....	25
Referentes Conceptuales.....	29
Operacionalización de las Variables.....	46
Formulación de Hipótesis.....	48
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	50
Tipo de Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	51
Población y Muestra.....	51
Procedimiento de la Investigación.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	53
Validez.....	53

Confiabilidad.....	55
Técnicas y Análisis de los Resultados.....	57

#### **CAPÍTULO IV**

Análisis e Interpretación de los Datos.....	58
Correlación de Análisis de los Resultados.....	94
Discusión de los Resultados.....	96

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
-----------------------------	------------

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>107</b>
-------------------------	------------

#### **ANEXOS**

A Encuesta.....	111
B Resultados de la Aplicación de la Prueba Piloto (Validación y Confidencialidad) .....	114
C Formato de Validación del Instrumento.....	116
D Validación de Expertos.....	119
E Correlación de Variables.....	128
F Cronograma de Actividades.....	129

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Nº</b>	<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
01	Operacionalización de Variables.....	46
02	Relación Coeficiente Alfa de Cronbach.....	56
03	Correlación del Coeficiente de Pearson.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N°</b>	<b>TABLA</b>	<b>pp.</b>
01	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Cultura Organizacional.....	59
02	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Ambiente Organizacional.....	63
03	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Infraestructura.....	65
04	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Estructura Organizativa.....	67
05	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Motivación.....	69
06	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Toma de Decisiones.....	71
07	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Comunicación.....	73
08	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Manejo de Conflictos.....	74
09	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Trabajo en Equipo.....	76
10	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de las Relaciones Canales de Comunicación.....	78
11	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral- Actualización.....	80
12	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral- Sentido de Pertenencia.....	83
13	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Actitud ante el	85

	Trabajo- Reto al Trabajo.....	
14	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo- Incentivos de Sueldos y Salarios.....	88
15	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo-Sistema de Promoción y Ascenso.....	91
16	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo- Equidad.....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
01	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Cultura Organizacional.....	60
02	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Ambiente Organizacional.....	63
03	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Infraestructura.....	65
04	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos-Estructura Organizativa.....	67
05	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Motivación.....	70
06	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Toma de Decisiones.....	72
07	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Comunicación.....	73
08	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Manejo de Conflictos.....	75
09	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos-Trabajo en Equipo.....	77
10	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de las Relaciones Canales de Comunicación.....	79
11	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral- Actualización.....	81
12	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral- Sentido de Pertenencia.....	83

13	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Actitud ante el Trabajo- Reto al Trabajo.....	86
14	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo- Incentivos de Sueldos y Salarios.....	89
15	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo-Sistema de Promoción y Ascenso.....	91
16	Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo- Equidad.....	93



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Autor:** Karina Y. Heredia S.

**Tutor:** Dr. (Ed.) Julio González

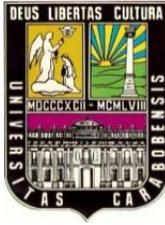
**Año:** 2013

### RESUMEN

La investigación propuesta tuvo como objetivo general analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional en Puerto Cabello – Estado Carabobo, desde las competencias del profesional de la orientación. Este estudio se sustentó en la Teoría del Clima Organizacional por Likert (1997) y la Teoría de los dos Factores de Herzberg (1959); la naturaleza del estudio se realizó bajo el Paradigma Cuantitativo y el tipo de investigación Correlacional, con un diseño de Campo; la población objeto de estudio estuvo conformada por 75 personas que forman parte del personal Docente, Administrativo y Obrero, cuya muestra tomada fue del treinta por ciento de la población, la técnica que se utilizó fue la Encuesta y el instrumento el Cuestionario, asimismo, la validez fue determinada por tres expertos, representados por un Psicólogo Organizacional, un profesional en Recursos Humanos y un especialista en Salud Ocupacional, la confiabilidad del estudio se determinó mediante el Alfa de Cronbach, la técnica de análisis de datos se realizó a través del Coeficiente Correlacional de Pearson. Finalmente, se corroboró que existe una alta correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como la existencia de un liderazgo participativo y no autoritario, también se determinó un clima favorable, aun cuando existen problemas de infraestructura e impuntualidad en el pago de las remuneraciones, siendo estos dos últimos, los factores más significativo a lo largo de la investigación a través de la encuesta.

**Descriptor:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Orientación.

**Línea de Investigación:** Orientación, Sociedad y Trabajo.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
POSTDEGREE OF THE FACULTY OF SCIENCES  
OF THE EDUCATION  
MASTERY IN EDUCATION  
MENTION: ORIENTATION AND ADVICE



**THE CLIMATE ORGANIZACIONAL AND THE LABOR SATISFACTION**

**Author:** Karina Y. Heredia S.

**Tutor:** Dr. (Ed.) Julio González

**Year:** 2013

**ABSTRACT**

The research had as general aim to analyze the relation of the organizational and the labor satisfaction climate of the personnel that work at the Pan-American University of Puerto Cabello (UNIPAP) to create judgments that can to reinforce the organizational climate in Puerto Cabello – Carabobo State from the competences of Guidance's Professional. This research is based on the Organizational Climate Theory by Likert (1997) and the Theory of the Two Factors of Herzberg (1959). The essence of the study was done with the Quantitative Paradigm and the type of Research was Correlative with a Field Design. The target was established by seventy five persons whom are the Teaching, Administrative and Workman Staff. From these personnel was taken a sample of thirty percent from population. The technique used was the Inquiry and the instrument was the Questionnaire. Additionally, the validity was decided by three experts who were: an Organizational Psychologist, a Human Resources Professional and an expert of Occupational Health. Reliability of this study was certified with the Cronbach of Alfa and the technique of analysis of information was done with the Coefficient Correlative of Pearson. Finally, there was corroborated that a high correlation exists between the climate organizational and the labor satisfaction, as well as the existence of a participative and not authoritarian leadership. Also a favorable climate decided, even if problems of infrastructure exist and lack of punctuality in the payment of the remunerations, being these last two, the factors more significant during the research and by the survey.

**Key words:** Climate Organizational, Labor Satisfaction and Guidance.

**Line of research:** Orientation, Society and Work.

## INTRODUCCIÓN

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, donde, su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial.

Así pues, todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, donde, el no tener un buen uso del mismo, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas instituciones, dejan de ser productivas porque no fomentan un adecuado ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus Directivos, Administraciones y Trabajadores por igual; los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Si bien es cierto, la importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello, que este trabajo de investigación pretende hacer una recolección directa de los criterios que sustentan el desarrollo objetivo del mismo; un buen Clima Organizacional, ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la institución.

El Clima Organizacional, es un constructo que se orienta a explicar por qué las personas se comportan como lo hacen dentro de las organizaciones a las cuales pertenecen, y que en líneas generales suelen ser comprendidos como el conjunto de percepciones que los individuos, en cuanto miembro de un cierto arreglo organizacional, comparte con respecto a este.

Se parte del supuesto de que la productividad y satisfacción laboral que experimenta un individuo no depende solo de sus características personales, sino del cómo percibe el clima de trabajo y los componentes de su organización, teniendo en cuenta que la satisfacción laboral va representada por un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se pretende hacer una investigación de tipo correlacional, relacionada con el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal del personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) en Puerto Cabello – Estado Carabobo, permitiendo plantear estrategias desde la labor que ejerce el Orientador en función al mejoramiento del desarrollo productivo que realiza, por lo que; por consiguiente; el siguiente trabajo se estructura en cuatro capítulos tal como se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se hace referencia al Planteamiento del Problema, el Objetivo General, los Específicos y la Justificación de la Investigación.

El Capítulo II, se encuentra desglosado de la siguiente manera: Referentes Teóricos, Antecedentes de la Investigación, Referentes Conceptuales y la Operacionalización de las Variables.

Asimismo, el Capítulo III, se muestra la Metodología utilizada en el estudio, la cual está conformada por la Naturaleza, Tipo y Diseño de la Investigación,

Población y Muestra, Procedimiento de la Investigación, Técnica e Instrumento de Recolección de los Datos, Validez, Confiabilidad y la Técnica y Análisis de los Resultados.

Posteriormente, se presenta el Capítulo IV, el cual está conformado por el Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos en el instrumento aplicado al personal, las Conclusiones y Aportes, así como las Recomendaciones respectivas, y por último se presentan las Referencias Bibliográficas del estudio y los Anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El proceso educativo constituye el desarrollo social que tiene como objetivo la formación integral de la persona y el proceso académico – administrativo que implica la combinación de múltiples variables que garantizarán el éxito y la eficiencia del proceso de enseñanza.

Asimismo, es necesario el uso y puesta en práctica de proyectos de desarrollo institucional, donde, el Clima Organizacional y sus diferentes variables sean predominantes en un grupo, las cuales persiguen un permanente mejoramiento en el contexto de su estructura, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según Goncalves (2000), señala que el porcentaje de tiempo durante el cual los trabajadores experimentan emociones positivas constituye uno de los mejores indicadores del grado de satisfacción laboral. El modo en que los trabajadores experimentan el Clima de su organización depende entre un cincuenta (50) y un sesenta (60) por ciento de las acciones del líder. En pocas palabras, el estado emocional y las acciones de los líderes influyen directamente en el modo en que se sientan los empleados y en consecuencia, determinan su rendimiento laboral.

Según Goleman, citado por Kinick y Kreitner (2000) la alegría y la cordialidad de los integrantes de un grupo de trabajo se transmiten más rápidamente que la irritabilidad y la depresión. Ésta mayor velocidad de transmisión de los estados

de ánimo positivos tiene implicaciones directas para el funcionamiento del mundo empresarial, ya que según el mencionado estudio, el estado de ánimo es el que acaba determinando la eficacia laboral, donde, el optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento.

Por su parte, el Clima Organizacional impacta hasta en un sesenta (60) por ciento en el resultado del negocio, por lo que se hace importante mantener un ambiente laboral óptimo en la organización, sostiene Duque, Directora de Consultoría para la Región Andina de HAYGROUP, citado por Estrada (2007); por tal razón, para lograr la eficiencia en el campo gerencial, es necesario llevar a cabo un proceso de búsqueda de alternativas para el constante mejoramiento, ya que el éxito de una organización está ligado directamente al estado de ánimo de sus líderes, hasta el punto de afirmar que quienes pasan más tiempo inmersos en estado de ánimos negativos son más perjudiciales para los negocios, mientras, quienes pasan más tiempo en estados de ánimos positivos, por el contrario contribuyen a impulsar el éxito.

Tal como señala Estrada (2007), El Clima Organizacional significa, actuar tomando decisiones gerenciales y a partir de la información de diagnóstico posible, cerrar las brechas encontradas a fin de impactar directamente en la motivación de las personas y en la capacidad de la organización para obtener mejores resultados de negocios. Por consiguiente, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal.

Cabe destacar, que parte de los problemas provienen del papel que cumplen los Directivos como centro de poder en la institución y su vínculo con el mundo exterior. El éxito, depende en gran medida de su actitud, de su posibilidad para implementar reformas, de su capacidad gerencial y su actitud orientadora. Por lo tanto, si la problemática está centrada en el tipo de liderazgo que ejercen los

Directivos y las relaciones interpersonales, es posible que existan dificultades en su función de controlar, dirigir y orientar al personal que está bajo su cargo.

Así pues, el líder de un grupo humano debe ser la persona capaz de influir en las emociones de los demás y modela las reacciones de los integrantes de su determinado grupo. Su éxito, no depende tanto de lo que hacen, sino del modo en cómo lo hacen, se convierte en un gerente que proporciona pautas para que los demás interpreten y reaccionen emocionalmente ante una determinada situación.

Por lo anterior expuesto, la acción gerencial debe estar orientada hacia una proyección del éxito constante, donde, el gerente además de ser culto, debe estar preparado para desenvolverse en un ambiente de complejidad creciente, a través de la flexibilidad y el análisis adecuado a las situaciones problemáticas que lo rodean.

Por tal motivo, se toma en cuenta el derecho consagrado en el Artículo 1 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005), la cual, establece claramente las normas y lineamientos de las políticas, los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable.

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) en su Artículo 18, afirma que “el trabajo es un hecho social y goza de protección como hecho social para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza” (p17).

A tal efecto, la Ley Orgánica mencionada anteriormente amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de

su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad; esto quiere decir, que el Estado sostendrá bajo sus lineamientos el correcto desenvolvimiento de las organizaciones a través de sus Leyes.

Asimismo, el Capítulo V, Artículo 156 de la mencionada Ley, establece las Condiciones Dignas de Trabajo, donde, hace mención específica de las Condiciones de Trabajo, siendo garantizado el pleno desarrollo físico, intelectual y moral de los trabajadores y las trabajadoras acordes con la estructura e infraestructura organizativa.

Al respecto, los nuevos tiempos se enfocan hacia una alta gerencia comprometida con sus empleados, los resultados indican que a mejores ambientes de trabajo, mejores serán los resultados. De esta forma, no vale de nada que las organizaciones realicen un diagnóstico del Clima si van a engavetar los resultados y no buscan solución a su problema.

Así pues, las organizaciones se han concentrado en situaciones gerenciales diversas, donde el personal no cumple a cabalidad sus funciones laborales, la persona por presión del tiempo y por querer cumplir con sus obligaciones no le da paso a la capacidad de pensar y sentir de forma honesta, teniendo esto influencia negativa en su desempeño laboral.

Por lo tanto, las organizaciones requieren personas con potencial enérgico, emocional y profesional, así como también, transformaciones gerenciales a través de gestiones dotadas de emociones para lograr un Clima Organizacional de utilidad.

En este sentido, las condiciones ambientales y de infraestructura son determinantes para un desempeño eficiente que va aportando beneficios en la reestructuración interna de cada organización, la satisfacción y motivación laboral, así como, el logro de las metas organizacionales. Por consiguiente, para que exista un

Clima favorable, el individuo debe sentirse satisfecho, de esta forma su satisfacción laboral sea efectiva, entendiéndose este como: El conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Consecuentemente, en algunas instituciones educativas el Clima Organizacional es estudiado por los Directivos, a través de profesionales especializados en orientación, donde, dicho especialista tiene como objetivo, según lo establece el Código de Ética del Profesional de la Orientación (2001), satisfacer los requerimientos emergentes de los contextos donde este se desempeña, ajustado a los valores asociados a mejorar las condiciones de vida de los involucrados en el incremento de los recursos propios de las personas, contexto u organizaciones donde ejerce esta su profesión, partiendo de la existencia y el respeto a las diferencias individuales – contextuales, teniendo como función básica el ser investigador, mediador, facilitador, en ese acompañamiento al ser humano a lo largo de su desarrollo evolutivo y social.

Es conveniente acotar, que el orientador interviene en diferentes ámbitos como lo son: el educativo, el familiar, el social comunitario e igualmente en el contexto organizacional, donde, la misión está referida al cumplimiento de una función social. Su énfasis, va dirigido a las relaciones laborales, proporcionando a través de actividades o estrategias fundamentadas en su rol asesor y conciliador, procesos que permitan el desarrollo armónico e integral de los seres humanos, apto para el mejor desenvolvimiento del proceso educativo, diseñando, incrementando y evaluando tales estrategias.

Además, a través de la intervención del Orientador se pudiera establecer cambios dentro de la organización, favoreciendo el ambiente conductual y su mejor desenvolvimiento, tanto para los Profesores como para los Estudiantes, propiciando la

concienciación sobre la conducta asumida por los que forman parte de esta importante comunidad.

Delors (1996), expresa en un informe presentado a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO) que “ninguna reforma educativa, tiene éxito contra los profesores o sin su participación” (p. 1). Por ello, la motivación de los profesores para llevar a cabo los cambios que se pretenden es un problema que es necesario abordar, ya que el recurso humano es el capital más valioso de las organizaciones. En dicho estudio, ellos observaron un descontento generalizado en el personal académico, en consecuencia, desmotivado e insatisfecho en el desempeño de sus funciones.

En España, La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) ha realizado una investigación a nivel nacional con el objeto de determinar, por una parte, los factores que se asocian a la satisfacción laboral de los profesores españoles y por otra, el nivel actual de satisfacción de estos factores. Para ello, ha contado con una muestra de más de 2.500 profesores, tanto de centros públicos como privados, que tras someterse a un exhaustivo cuestionario, proporcionan una visión panorámica de cómo se siente el profesorado español en relación a su trabajo. El resultado es que el nivel de satisfacción del profesorado es medio-alto, aunque difiere según los aspectos objetos del estudio. (Fuentes, 2008).

Asimismo, cuando en una organización empiezan a aparecer síntomas como: desmotivación, falta de comunicación, inadecuado liderazgo, entre otros, la gerencia debe intentar determinar los factores que están influyendo en esas conductas. Una situación como la señalada está ocurriendo en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO), el cual es una organización de servicios que se encarga de garantizar el bienestar y desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente. (Arnedo y Castillo, 2009)

Afirman Arnedo y Castillo (ob. cit.), como toda organización, para alcanzar sus objetivos el IPSPUDO requiere contar con un equipo de trabajadores altamente motivados, que puedan tener un buen desempeño, para lo cual deben tener altos niveles de satisfacción laboral. De esta manera se podría garantizar la efectividad organizacional y la materialización de la visión del instituto, de convertirse en “el mejor Instituto de Previsión Social tanto a nivel nacional como internacional”.

En consecuencia , de acuerdo a la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) se establecen como causas generadoras de insatisfacción laboral, desconocimiento de los roles y competencias que desempeña el personal, deterioro en la comunicación entre los miembros de la organización, desconocimiento de los canales de comunicación formal, incapacidad en el uso adecuado de la toma de decisiones, uso inadecuado de liderazgo, desinterés en la realización de trabajos en equipo, ausencia de sentido de pertinencia social y académica, insuficiente apoyo financiero para la realización de eventos y actividades de alta envergadura, retraso en la entrega de pagos y beneficios; cuyos datos han sido obtenidos a través de entrevistas informales con personas que laboran dentro de la Institución, además del soporte del informe de cierre de actividades de la semana aniversario de la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) en noviembre del año 2010 donde, se pudo observar directamente este tipo de problemáticas.

Así pues, esta investigación se centra en la necesidad de analizar el clima organizacional de los trabajadores de la UNIPAP, y de esta forma, explorar la relación que ejerce sobre el rendimiento y satisfacción laboral, identificando los factores que inciden en él.

Es por ello que, este ambiente que constituye el problema de abordaje que parece ser extensivo a la colectividad de la Universidad, conllevó a formular las siguientes interrogantes:

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la UNIPAP?

¿Qué características presenta el clima organizacional, según la percepción del Personal Docente, Administrativo y Obrero de la UNIPAP?

¿Cómo desde la Orientación se puede fortalecer el Clima Organizacional en el desempeño del Personal Docente, Administrativo y Obrero de la UNIPAP?

¿Cómo debe ser el Clima Organizacional de la UNIPAP para lograr la satisfacción laboral de sus trabajadores?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción laboral del Personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la UNIPAP.
- Detectar las características del Clima Organizacional de la UNIPAP.
- Formular los criterios que permitan al Orientador fortalecer el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de la UNIPAP.
- Correlacionar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño.

### **Justificación**

La importancia de indagar las características del Clima Organizacional en las instituciones, genera alternativas que llevarán a fortalecer el mejoramiento continuo

de la organización en cualquier nivel y modalidad, a sabiendas de la incidencia que este aspecto puede generar en el desempeño y productividad de sus miembros como: afectos positivos y negativos.

Al mismo tiempo, este estudio es propicio, para que se tome en cuenta la importancia de un apropiado Clima Organizacional donde se evidencien las relaciones interpersonales, comunicación asertiva, aceptación de sí mismo y los demás, conllevando así su desempeño eficiente, llegando la organización a ser modelo en la formación de personas comprometidas con su misión, con un alto sentido de pertenencia y nivel de satisfacción.

Cada organización es única, todo grupo humano desarrolla características especiales; el peculiar Clima de una institución es el producto de todas sus características: sus integrantes, éxitos y fracasos, al margen de las normas explícitas de un reglamento donde, cada empresa desarrolla una personalidad determinada.

La calidad de vida laboral es el entorno, el ambiente y aire que se respira en una organización; los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen formas sistemáticas que llevan a cabo las instituciones para proporcionar a sus empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Por lo anterior expuesto, es necesario resaltar que la satisfacción de las necesidades personales, entre las cuales están: afecto, autoestima, contacto social, creatividad, éxito, logro, estabilidad, pertenencia, seguridad, status, producción, desarrollo de habilidades, reconocimiento, entre otras, favorecen al ser humano en el campo laboral, facilitando la búsqueda de dirección, propósito y significado que le permita producir beneficios individuales y que a la vez trasciende el ámbito social donde está involucrado.

Es por tal razón, que dentro de la conformación de las organizaciones está tomada como un principio básico, ya que será la plataforma del Clima Organizacional el cual tendrá protagonismo en el devenir diario de las relaciones interpersonales.

Por ello, esta problemática llama la atención y reflexión, llevándola a generar la calidad del entorno laboral que se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, su éxito no depende tanto de lo que hacen, sino de cómo lo hacen.

Cuando los dirigentes de una organización, descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

La acción gerencial, debe estar orientada hacia una proyección del éxito constante, donde el gerente además de ser culto, debe estar preparado para desenvolverse en un ambiente de complejidad creciente, a través de la flexibilidad y el análisis adecuado de las situaciones problemáticas que lo rodean.

Finalmente, este factor permite promover el desarrollo organizacional, a través de la participación de Decanos, Directores, Coordinadores y el Personal que hace vida en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), se podrá hacer relevante, los valores absolutos de la institución como organización, siendo ejemplo para otras casas de estudios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se mencionan los fundamentos y teorías bajo los cuales se rige la investigación, además, constituir la base para sustentar los datos que se recopilan con las apreciaciones de los autores. Según Arias (2004), define que “La función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que los mismos puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. (p14).

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

En la última década, organizaciones, instituciones, así como diversos autores preocupados por la materia educativa se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas y empresariales; por consiguiente, es necesario hacer una revisión de los trabajos a fines de esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

Fusco (2009), realizó una investigación sobre “El Orientador como líder en el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Alcaldía de Valencia”, cuyo objetivo de la investigación fue: Determinar la Importancia del Orientador como Líder en el Clima Organizacional de los Trabajadores de los cinco Registros Municipales de la Alcaldía de Valencia, donde, en ocasiones no hay una persona capacitada que sepa guiar a través del liderazgo, a difundir nuevas ideas, logrando controlar situaciones conflictivas y ayudar a alcanzar las rutas para el beneficio de la organización.

Los resultados de la investigación determinaron, que es importante la figura del Orientador como líder en la organización, ya que, el mismo juega un papel fundamental en la realización y prosecución de las actividades, en vista de que el mismo tiene la capacidad de manejar la actitud social adecuada, siendo la persona empática que logra responder satisfactoriamente ante las diversas situaciones que se presentan en el campo laboral, tomando en cuenta que en el estudio planteado hace un llamado a mejorar la calidad de las condiciones de los trabajadores de la Alcaldía, en vista de que el Clima Organizacional percibido es participativo y de confianza, lo que influye favorablemente para que los trabajadores cumplan con sus funciones y roles dentro de la organización.

La vinculación de lo expuesto anteriormente con esta investigación es la necesidad de mejorar el Clima Organizacional, adoptando las necesidades con cada situación particular, además, mejorar la capacidad gerencial de los directivos en la organización objeto de estudio.

Seguidamente Suárez (2009), realizó una investigación titulada “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Personal Docente del Liceo Bolivariano Eutimio Rivas en Valencia – Estado Carabobo”, cuyo objetivo de la investigación fue: Evaluar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal mencionado anteriormente, permitiendo medir aspectos relacionados con el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral cuyos resultados arrojaron descontento e inconformidad en los Docentes en cuanto la Satisfacción Laboral y un Clima Organizacional no apropiado a las condiciones mínimas de la organización.

La vinculación con el párrafo expuesto anteriormente con esta investigación incide en la necesidad de evaluar el Clima Organizacional y comprender la importancia en la cual éste repercute en la satisfacción y el desempeño laboral, mostrando alternativas que puedan ser tomadas a consideración para afianzar el objeto de estudio.

Asimismo, Abdalá (2009), realizó un estudio titulado “Factores determinantes del Clima Organizacional en el Desempeño de los Docentes de Educación Secundaria de la Unidad Educativa Colegio Los Robles, ubicado en el Municipio Naguanagua – Estado Carabobo”, cuyo objetivo general fue: Determinar los factores del Clima Organizacional que intervinieron en el desempeño de los profesionales adscritos a la institución mencionada, concluyéndose que el Clima Laboral de la institución es poco favorable, caracterizado por la falta de liderazgo en el Director, mínima participación grupal en la toma de decisiones, insatisfacción con respecto a la recompensa al logro y escasa oportunidad de desafíos personales, por lo que el Autor recomendó considerar y reevaluar seriamente aquellos aspectos que están incidiendo en el Clima de la Organización para lograr un ambiente de confianza y armonía entre todos los miembros que integran la institución.

Los resultados de esta investigación arrojaron que el Clima Organizacional que presenta la Institución Escolar no es favorable, porque la comunicación, el liderazgo y el control, presentan fallas que deben ser superadas.

La vinculación del estudio mencionado anteriormente con esta investigación, es debido a la necesidad de determinar el Clima Organizacional de la Institución objeto de estudio, además de ser un modelo a seguir para esta investigación con respecto a las dimensiones y metodología utilizada para la recolección de los datos.

Posteriormente, Rangel (2008) realizó un estudio titulado: Modelo de Clima Organizacional para la Universidad de los Andes (ULA) – Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, cuyo objetivo general fue: Generación de una propuesta Modelo para gestionar el Clima Organizacional de la mencionada Universidad, concluyendo que el Clima de forma global en la ULA, percibido predominantemente por los empleados como “desfavorable o negativo”, lo que constituye una debilidad organizacional.

En función de estos resultados, Rangel elaboró una propuesta de intervención para que la gerencia alta y media, que promueva el mejoramiento del Clima Organizacional, con la finalidad de contribuir al bienestar laboral y disminuir las resistencias del cambio institucional; así, la relación de esta investigación con el presente estudio nace de la necesidad de sugerir a la UNIPAP propuestas de cómo mejorar su Clima Organizacional y que la misma proporcione en los empleados afianzar la satisfacción laboral.

Finalmente, Porras (2007) realizó un estudio titulado: Clima Organizacional en la Escuela Bolivariana Preconvencional Castellón en el Municipio García de Hevia del Estado Táchira, cuyo objetivo general fue: Proponer un plan gerencial para el fortalecimiento del Clima Organizacional de la Escuela objeto de estudio, concluyendo que los factores internos pudiesen estar influyendo en el Clima Organizacional, teniendo como consecuencia que los mismos no se resuelven ya que no siguen las normas establecidas por la dirección del plantel, entre otros factores de higiene como: Inadecuado liderazgo, Ambiente desmotivador y divisiones entre grupos de trabajo, teniendo relación con esta investigación en la necesidad de realizar un plan para fortalecer el Clima Organizacional de la Institución objeto de estudio.

Los planteamientos de los autores anteriormente señalados, se ubican en una transcendencia relevante y directa con la investigación objeto de estudio, debido a que ellos se refieren a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta.

Estas características pueden ser externas o internas, demostrando el Clima Organizacional como las propiedades del ambiente que perciben los empleados característicos en su contexto laboral y las relaciones interpersonales existentes en el ámbito empresarial, las cuales, sumaran a estos factores la clase de liderazgo empleado y la colaboración entre los participantes; siendo así sobre esta, la base del

Clima conformado por las percepciones de las variables de comportamiento, estructura y proceso.

### **Bases Teóricas**

Estos representan el fundamento del trabajo de investigación, donde se detallan los elementos de las teorías que son utilizados directamente en el desarrollo de la investigación. Según Arias (2004), los define como: “Un conjunto de conceptos y proporciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p24).

En este trabajo, los referentes teóricos utilizados para el desarrollo de la investigación son: la Teoría del Clima Organizacional - Likert (1997) y la Teoría de los Dos Factores, Herzberb (1959).

### **Teoría del Clima Organizacional - Likert (1997)**

Es importante mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de Clima Organizacional o de los Sistemas de Organización que propone Likert (1997) Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert (ob. cit.), sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables; la primera de ellas son las causales referidas a:

1. Estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.
2. Variables intermediarias: se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto

se mencionan las siguientes: Motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras.

3. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida. Likert Citado por Kinick y Kreitner (2000).

De igual forma, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

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

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacionales, estos son:

### **1. Clima de tipo Autoritario:**

- a) **Autoritario - Explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b) **Autoritario - Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

### **2. Clima de tipo Participativo**

- a) **Participativo Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, así como, la interacción entre ambas partes de la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- b) **Participación en Grupo:** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es

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

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

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

Likert (ob. cit.), diseñó su cuestionario considerando aspectos tales como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert (ob. cit.), es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer.
- c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Es pertinente mencionar, que el interés del presente estudio es profundizar en las variables consideradas para el estudio, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación; con ello, rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el Clima Organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la Institución.

### **Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1959)**

Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" de Herzberg citado por Contreras (2006). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la misma a largo plazo.

Esta teoría tenía el criterio de que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

Como aspecto distintivo, comparándola con la Teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo, en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva.

### **Factores de Higiene**

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

## **Factores de Motivación**

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

## **Dinámica de Higiene**

1. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.
2. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
3. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
4. La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
5. La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
6. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

7. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
8. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
9. Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?
10. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes, es decir, los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, se debe plantear que estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

### **Bases Legales**

Esta investigación posee como sustento legal, Legislaciones que rezan el funcionamiento, deberes y derechos consagrados, de cumplimiento íntegro por todas y cada una de las instituciones y los ciudadanos.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), en su Art.87 establece 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 puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna

y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo”. (p. 30).

El artículo anterior citado con relación a la investigación, tiene alta correspondencia, ya que, toda organización está en el deber de garantizar la estabilidad laboral y emocional que requieren los empleados para estar a gusto en sus sitios de trabajo, de esa forma, pues las personas se sienten mayormente comprometidas a colaborar con las metas de la organización.

Seguidamente, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su Art.98 establece que “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses”. (p. 27).

Ciertamente, en la actualidad son escasas las instituciones que ofrecen remuneraciones acordes a las necesidades del ser humano, sin embargo, se ha de conocer por muchas teorías que las personas son inconformes y siempre tienen deseos de querer y tener más, sin embargo, el artículo mencionado hace hincapié en la importancia que las personas a través posean un salario que sea correspondido con la labor que realiza.

Así pues, la Ley mencionada anteriormente y con respecto al Art. 156 reza que “El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos”. (p. 55).

Por su parte, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) en su Art. 1 establece que “El objeto de la presente Ley es garantizar a

los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”. (p. 2)

Estos últimos dos artículos, hacen mención de que toda empresa deba tener las condiciones mínimas y requeridas para que pueda existir un ambiente organizacional estable y no sólo eso, sino que también, la infraestructura debe ir acorde con las metas que se proponen y la imagen que venden al público con la finalidad de ser cada día más rentable, además, que la labor que realiza el empleado sea acorde con su lugar de trabajo.

## **Referentes Conceptuales**

### **Clima Organizacional**

Ahora bien según Hall (2001), el Clima Organizacional se define como “Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se suponen son un fuerza que influye en la conducta del empleado (p. 251).

Igualmente Brow y Moberg, citado por Marín (2004) manifiesta que el clima “Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. (p. 156).

Es allí donde inicia parte de la problemática existente en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), ya que, existen características variables dentro del ambiente laboral que serán determinadas a través de las encuestas que se aplicarán posteriormente.

Goncalves (ob. cit.), explica que, de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como el elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Ahora bien, la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de la medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

### **Características del Clima Organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este, repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Robbins (1999), postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación 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 esa 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.

Brunet (1999), sugiere medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### **Tipos de Clima Organizacional**

El clima autoritario explotador y paternalista corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Como dice Brunet (ob. cit.), existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros en la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensas:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentarse y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## **Factores que conforman el Clima Organizacional**

Los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, según Goncalves (ob. cit.) , la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en una buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El clima se refiere a las características de medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de la misma, estas características pueden ser externas o internas.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente percibidas por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras, características organizacionales y los miembros que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.), otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### **Satisfacción Laboral**

Davis y Newstrom, citado por Marín (ob. cit.), definen la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

## **Factores determinantes de Satisfacción Laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins (ob. cit.), considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Robbins (ob. cit.), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

## **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de

los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede

disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

### **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

### **Apoyo del Líder**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes House y Mitchell, citado por Robbins (ob. cit.).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland, citado por Robbins (ob. cit.), ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **Satisfacción, insatisfacción y producción**

Es el rendimiento, el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler - Porter, citado por Marín (ob. cit.). La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse

además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

## **Cultura Organizacional**

El trabajo ha sido un elemento clave en el desarrollo del ser humano, porque ha requerido organización, planificación y esfuerzo. En la actualidad, trabajar y producir de manera coordinada con otros es una necesidad crucial. De ahí el surgimiento de la organización laboral.

Así como la vida social se enmarca en patrones culturales que permiten el desarrollo de las personas, las organizaciones cuentan con su cultura. Ésta debería facilitar la integración y el crecimiento de sus miembros. Su grado de solidez demuestra el grado de solidez de la organización.

La cultura organizacional es la base para la identidad y el entendimiento de sus integrantes. Permite valorar y jerarquizar las diferentes situaciones que el entorno presenta para darles respuestas adecuadas y coherentes. Proporciona capacidad para actuar de manera estratégica y eficiente. (Jiménez, 2008).

Al hablar de cultura en una organización nos referimos a patrones de conducta específicos que pueden reconocerse, transmitirse y apropiarse. Es el conjunto de valores utilizados para ordenar la relación entre sus miembros.

La cultura de una organización no está presente desde su inicio, sino que se forma gradualmente, y se consolida con la coherencia y la consistencia entre lo que dicen y hacen sus miembros. Esta es una condición indispensable para que la cultura pueda transmitirse a los nuevos integrantes y preservar los principios. Pero para poder

transmitir un valor hay que profesarlo y ponerlo en práctica. De eso depende su credibilidad.

### **Valores Organizacionales**

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados. (Jiménez, 2008).

Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

### **Principios de la Jerarquía**

Se refiere a la cadena de relaciones directas de autoridad, desde el superior hasta el subordinado a través de la organización. Cuando más clara es la línea de

autoridad desde el administrador máximo en una empresa hasta cada posición subordinada, más eficaz y eficiente será la toma responsable de decisiones y la comunicación dentro de la organización.

La jerarquía la describe Fayol (1916), como "La cadena de superiores que va desde la autoridad última hasta los niveles inferiores. La línea de autoridad es la vía que sigue eslabón por eslabón en la cadena. Todas las comunicaciones comienzan o terminan en la autoridad máxima. Esta trayectoria es dictada tanto por la necesidad de alguna transmisión como por el principio de unidad de mando, aunque no siempre es la más rápida. Llega a ser desastrosamente larga e interminable en ciertas empresas".

Es necesario, un claro entendimiento del principio jerárquico para un adecuado funcionamiento de la organización. Las subunidades deben saber claramente quien les delega autoridad, aunque se permite algunas desviaciones de la cadena de mando para fines de información, las que tiene como propósito la toma de decisiones aunque tienden a destruir el sistema de la decisión y a menoscabar la administración en sí misma.

### **Principios de la Cadena de Mando**

En algún nivel de la organización existe autoridad para tomar la decisión más adecuada. Por consiguiente, el principio de nivel de autoridad que se derivaría será: el mantenimiento de la delegación prevista exige que las decisiones de los individuos sean tomadas por ellos y no que las deriven hacia arriba en la estructura de la organización. En otras palabras, cada administrador de cada nivel de mando, debe tomar cuantas decisiones pueda, a la luz de su autoridad delegada, y solamente aquellos asuntos sobre los cuales no pueda decidir dadas las limitaciones de su autoridad, deberán remitirse a sus superiores, en este caso quien continua en ascenso en la línea de mando. (Fayol, 1916).

Otro enfoque de la cadena de mando se refiere a que las órdenes o instrucciones de los supervisores deben recorrer secuencialmente los eslabones de la cadena jerárquica, sin saltarse los respectivos niveles de autoridad.

Es importante destacar, que todo supervisor debe recibir autoridad en igual magnitud que la responsabilidad que tiene asignada; los ejecutivos, cuando delegan, deben entregar la autoridad necesaria y suficiente para el buen ejercicio de la responsabilidad creada, con el fin de que cada supervisor resuelva los problemas a los que se enfrenta sin la necesidad de delegar hacia arriba y que cada departamento funcione de la manera más autónoma posible.

### **Compromiso Colectivo**

Martín, J. (2012), afirma que el colectivo, es aquello perteneciente o relativo a un grupo de individuos. Un colectivo es una agrupación social donde sus integrantes comparten ciertas características o trabajan en conjunto por el cumplimiento de un objetivo en común.

Lo habitual es que el colectivo tome decisiones en base al consenso y que intente ejercer su poder social y político. Sin embargo, también se habla de colectivo para nombrar al grupo conformado por personas con diversas motivaciones y agrupadas sólo por vivir en un espacio común.

Las estrategias de impacto colectivo presuponen que los problemas sociales son complejos y que, por esa razón, se necesita el concurso de todos los actores implicados no solo para tratar de resolverlos, sino para diagnosticarlos e identificar las posibles conexiones entre las diferentes dimensiones del mismo. (Martín, 2012).

## **Necesidades Humanas**

Tradicionalmente, las necesidades humanas tienden a ser infinitas; están constantemente cambiando y varían de una cultura a otra, son diferentes en cada período histórico. Pero tales suposiciones son incorrectas, puesto que son producto de un error conceptual, que consiste en confundir las necesidades con los satisfactores de esas necesidades.

Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Además las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, son la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Concebir las necesidades tan sólo como carencia implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico, que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de “falta de algo”. Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de afecto.

Integrar la realización armónica de las necesidades humanas en el proceso de desarrollo, significa la oportunidad de que las personas puedan vivir ese desarrollo desde sus comienzos; dando origen así a un desarrollo sano, autodependiente y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social, el crecimiento de las personas y la protección del ambiente. (Max y Otros, 1986).

## **Ayuda Mutua**

Pérez, S. (2011), expresa que La idea de *ayuda* es algo natural a la condición humana, es la necesidad de poder relacionarse, compartir, buscar ayuda con otras personas más o menos afines a nosotros a las que poder hacer partícipes de las alegrías, tristezas, temores, dudas, experiencias, situaciones de enfermedad, de peligro, de ansiedad, de conocimientos, etc.

En toda organización tiene que haber personas que sientan la necesidad de empezar algo nuevo, con ilusión y ganas de emprender, ha de saber que cualquier cosa que se emprende, tiene un tiempo de gestación, maduración, puesta en marcha y un largo camino para poner en práctica los principios que le mueven para emprender la tarea.

Así pues, las metas organizacionales requieren que cada uno de los participantes integre objetivos individuales y trabajen por identificar un objetivo común. La ayuda mutua, no es una suma o acumulación de objetivos diferentes, sino un conjunto de esfuerzos por desarrollar unos objetivos identificados y consensuados por todos los implicados.

## **Resolución de Conflictos**

Muñoz, A. (2010), explica que el conflicto forma parte de las relaciones entre las personas, debido a las diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos que a menudo existen. Por este motivo, aprender cómo afrontar los conflictos es muy importante para poder mantener relaciones sanas con los demás.

El conflicto surge cuando las necesidades de una persona no se están satisfaciendo debidas a que otra persona lo impide, generalmente porque sus necesidades están en contradicción con las del otro.

Según el tipo de necesidades que estén implicadas, los conflictos se vivirán con emociones más o menos intensas, por el contrario, cuando se observa el conflicto como una amenaza hacia la autoestima, el valor personal o la seguridad personal, las emociones serán más moderadas.

Una vez diagnosticado el problema, sus diferentes dimensiones y conexiones, y consensado los objetivos comunes a alcanzar, se requiere identificar las partes implicadas en el problema y la contribución de cada una de ellas a su solución. Con frecuencia las organizaciones que colaboran en los proyectos no llegan a conocer en profundidad las capacidades y recursos de sus socios, ese conocimiento mutuo ayudará a todos los implicados a valorar la presencia y actuación de todas y cada una de las organizaciones y también a descubrir posibles líneas de colaboración.

### **El Orientador como Consultor - Asesor**

Hablar de la función del orientador como consultor y asesor en una institución educativa, es un elemento importante la cual ejerce la toma de decisiones, resuelve los problemas que se presentan gestionan recursos, busca una adecuada vinculación con las personas y ejerce un liderazgo que favorezca el proyecto educativo.

Asesorar, es una tarea que permite buscar estrategia y acciones para la resolución de problemas, es decir, permite organizar y planear una serie de acciones que tiende al mejoramiento de la calidad educativa, este rol del directivo debe generarse como colaboración profesional y lograr una interacción entre el docente para lograr construir conocimientos que aporten mejoras al proyecto educativo; es importante desarrollar estas actividades en un ambiente agradable, valorando la diversidad de ideas en una comunicación asertiva.

En lo general, el orientador debe desarrollar habilidades, para estimular, animar y articular valores, así como promover el trabajo en equipo en la realización de múltiples actividades.

Asimismo, el orientador debe desarrollar competencias para ser un buen mediador afectivo, estableciendo un clima de confianza y seguridad de tal forma que los participantes se sientan aceptados y respetados a fin de que las personas descubran sus capacidades, modifiquen el concepto que tienen de sí mismo, mejorando su autoestima.

Después de todo, toda intervención planificada sobre el Clima Organizacional depende de la voluntad y disposición al logro de Alta Gerencia en primer lugar, pues es esta el primer agente de cambio organizacional y la instancia sobre la cual recae orquestar la implementación de cualquier alternativa de acción.

El Orientador, en consecuencia, es la clase de dirigente social que además de incorporar elementos ideológicos propios del liderazgo, también inscribe en su condición profesional rasgos inherentes al estudio del comportamiento humano.

### Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Analizar la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción laboral del Personal que trabaja en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) para formular criterios que permitan fortalecer el ambiente organizacional en Puerto Cabello – Estado Carabobo.

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Sub-Indicadores	Ítems
Clima Organizacional	Es el conjunto de factores externos e internos que afectan a los miembros de una organización y las tendencias motivacionales que traducen un comportamiento que tiene consecuencias en el logro de los objetivos de la organización.	Factores Externos	Cultura Organizacional	Interrelaciones Normas Valores	1,2 3,4,5 6,7,8
			Ambiente Organizacional	Identidad Organizativa Compromiso Colectivo	9 10
			Infraestructura	Planta Física Recursos Materiales	11 12
			Estructura Organizativa	Cadena de Mando Jerarquía	13 14,15 16,17
		Factores Internos	Motivación	Necesidades del Ser Humano	18,19,20
			Toma de Decisiones Manejo de Conflictos	Apoyo del Líder	21, 22 23, 24
			Trabajo en Equipo	Resolución de Conflictos Ayuda mutua	25

Satisfacción Laboral	Es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto tal cual como las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional, actitud ante el trabajo, condiciones de trabajo y sistema de remuneración.	Relaciones interpersonales	Canales de Comunicación	Apoyo mutuo Aceptación Participación	26 27 28
		Desarrollo profesional Desempeño Laboral	Actualización	Aplicación de Planes Evaluación	29,30 31
		Actitud ante el trabajo	Sentido de Pertenencia	Social Académica	32,33
		Condiciones de trabajo	Reto al Trabajo Incentivos de sueldo y salarios Sistema de promoción y ascenso Equidad	Uso de habilidades Compensación salarial Estatus social Proporcionalidad Necesidades de interacción	34,35 36,37 38,39 40,41 42,43 44,45 46,47

**Fuente:** Heredia, K. (2012)

## **Formulación de Hipótesis**

La Hipótesis, es una afirmación amplia, integral y a priori de los que se quiere demostrar. Constituye el supuesto fundamental del estudio. Los estudios bajo la modalidad correccional, están dirigidos a someter a prueba lo que el investigador supone antes de iniciar el trabajo. (Orozco y Otros, 2002).

Estos supuestos llamados hipótesis, las cuales tienen relación con los objetivos del trabajo y conducen al tratamiento de los datos, la interpretación de resultados y a la redacción de las conclusiones.

A razón de ello, se formulan las siguientes:

### **Hipótesis:**

Cuanto mayor sean los factores de higiene, que no son tomados en cuenta, menor será la satisfacción laboral y en su defecto no habrá un clima organizacional acorde a las necesidades y objetivos de la UNIPAP.

### **Hipótesis Alternativa:**

La optimización de factores de higiene permite que los trabajadores se sientan satisfechos con las labores que realizan y permitirá obtener óptimos resultados al evaluar el Clima Organizacional de la UNIPAP.

### **Hipótesis Nula:**

Los factores de higiene no influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, por tal motivo, no afecta Clima Organizacional de la UNIPAP.

Se espera confirmar las hipótesis, con la aplicación del instrumento respectivo para recabar la información y el problema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente apartado se describe todo lo concerniente a la metodología utilizada en la investigación donde se incluyen puntos esenciales tales como: Naturaleza de la Investigación, Tipo de Investigación y Diseño a seguir por el investigador, Población y Muestra con la que se trabajó y de la misma manera se describen los distintos instrumentos utilizados en la recolección de datos.

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

De acuerdo con el problema planteado y en la búsqueda de llevar a cabo los objetivos de estudio, fue necesaria la utilización del paradigma de investigación de naturaleza cuantitativa, ya que predominantemente se usaron instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y estadísticos, para la obtención y manejo de la información. (Hurtado y Toro, 1997).

#### **Tipo de Investigación**

Según Hernández y Otros (2006), la investigación con la que se van a obtener los resultados de la investigación es de tipo correlacional, cuyo propósito es evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables, es decir, miden cada variable presuntamente relacionadas y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales cuantitativos es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable relacionada.

### **Diseño de la Investigación**

Es la estrategia que el investigador adopta para responder al problema planteado, ya que se quiere conocer cómo es la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral a través de las relaciones interpersonales y el tipo de liderazgo que ejerce el Directivo a fin de conocer si les son favorables o no con el modelo organizacional, por esta razón, se escogió el diseño de campo, el cual consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación del objeto de estudio. (Arias, 2004).

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Según Arias (ob. cit.), una vez definido el problema y establecido en el campo de estudio enuncia, que la población está referida al conjunto de elementos con características comunes que se pretende indagar y conocer, que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación. (p. 54).

La población de esta investigación estuvo conformada por setenta y cinco (75) personas que conforman el Personal Docente, Administrativo y Obrero de la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP). Puerto Cabello – Estado Carabobo.

## **Muestra**

Según Morles, citado por Arias (ob. cit.), la muestra es un subconjunto representativo de la población. (p. 54). La muestra es no probabilística, ya que permite seleccionar a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la misma sea representativa. El muestreo será de modo causal o accidental, el mismo, trata de un proceso en que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población.

Para los fines de obtener una muestra estadística del personal más representativa posible, se realizó tal como lo expone (Ari y Otros, 1989) “en la investigación descriptiva que emplean muestras muy grande, algunas veces, se recomienda seleccionar de un diez (10) por ciento a un treinta (30) por ciento de la población accesible”. Por lo tanto para la muestra fue tomado del treinta (30) por ciento de setenta y cinco (75) personas que representan la totalidad de la población, a fin de ello se realizará el estudio con veintitrés (23) personas, siendo estas consideradas la muestra del objetivo de estudio.

## **Procedimiento de la Investigación**

Los datos se obtuvieron directamente de la realidad mediante un instrumento de medición, que sirvió de herramienta principal para la obtención de la información inherente a los estudios, con un diseño de campo.

Se aplicó una prueba piloto con el fin de determinar la confiabilidad y validez del instrumento, el cual consistió en un cuestionario compuesto por cuarenta y siete preguntas, con tres alternativas de respuestas cerradas. Dicho estudio se aplicó a quince personas con características similares a la población de la investigación. Posteriormente, se recolectaron los datos y tabuladores según las respuestas

suministradas y se obtuvo la confiabilidad y validez del cuestionario y se solicitó la opinión de expertos.

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

### **Técnica**

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizaron las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios fue la de la encuesta, que según Arias (ob. cit.), se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular. (p. 70).

### **Instrumento**

Con el fin de registrar los datos, se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual estuvo compuesto por cuarenta y siete (47) preguntas cerradas con tres (03) alternativas de respuestas, cada una validada en contenido, dirigido al Personal Docente, Administrativo y Obrero que labora en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) en Puerto Cabello – Estado Carabobo, considerando aspectos relacionados con las variables de la investigación.

### **Validez**

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Kerlinger, citado por Tamayo y Tamayo (2005), plantea la siguiente pregunta

respecto a la validez: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es. (p. 138).

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia Wiersma, citado por Gambará (1986):

1. Evidencia relacionada con el contenido.
2. Evidencia relacionada con el criterio.
3. Evidencia relacionada con el constructo.

Para este instrumento se requirió del apoyo de un Psicólogo Organizacional, Profesional en Recursos Humanos y un especialista en Salud Ocupacional.

A tal efecto, las sugerencias realizadas por tales especialistas en cuanto la validez de instrumento, estuvieron enfocadas en correcciones de forma y fondo tales como:

- Modificación de las opciones de respuestas, donde, anteriormente existían cinco (05) alternativas y posteriormente pasó a tener tres (03).
- Modificación del ítem 08, 18, 23, 27, 29, 41 y 44, los cuales sugirieron modificaciones de contenido a razón de que las mismas no tenían coherencia y en otros casos no había claridad.
- Modificación de la modalidad del enunciado de las preguntas, ya que en las mismas se encontraban en tercera persona, pasando a ser a primera persona.

Así pues, realizadas las modificaciones pertinentes se procedió a aplicar el instrumento a la población objeto de estudio, esperando obtener los resultados esperados y soportar la presente investigación.

## Confiabilidad

Para la confiabilidad del cuestionario se aplicó una prueba piloto, la cual, según Hernández y otros (ob. cit.), consiste en un tipo de prueba que debe realizar el investigador como una de las formas de determinar la validez y confiabilidad de un instrumento. Se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación. (p. 254).

Cabe destacar que los coeficientes de confiabilidad pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente 0 significa confiabilidad nula y un valor de 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a 0, hay mayor error en la medición. Por lo tanto, para comprobar la confiabilidad, se llevará a cabo la prueba piloto con la aplicación del instrumento a quince personas pertenecientes a la población objeto de estudio. Dicho instrumento consistió en un cuestionario compuesto por cuarenta y siete preguntas, con tres alternativas de respuestas cerradas. El procedimiento que se utilizó para determinar la confiabilidad del cuestionario aplicado, se denomina Alfa de Cronbach, donde se obtuvo un coeficiente de confiabilidad que determinó una correlación alta, permitiendo que el instrumento de medición fuese confiable.

Una vez obtenido los resultados de esta prueba piloto, se calculó la confiabilidad del instrumento en el cual, se discrimina el procedimiento de varianza de los ítems, a través de la siguiente expresión estadística:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de Cronbach

$K$  = Número de ítems del Instrumento

$\sum Si^2$  = Sumatoria de las varianzas de cada ítems

$\sum St^2$  = Sumatoria de las varianzas de los puntajes totales

Tomando en cuenta los resultados arrojados por la prueba piloto se tiene entonces que:

$$\alpha = \frac{47}{47-1} \left\{ 1 - \frac{9105,89}{147580,67} \right\}$$

$$\alpha = \frac{47}{46} \left\{ 1 - 0,061 \right\}$$

$$\alpha = 1,02 \left\{ 0,93 \right\}$$

$$\alpha = 0,94$$

Así pues, el resultado obtenido en concordancia con el Cuadro de Relación de Coeficiente Alfa de Cronbach se puede obtener mediante la escala y categoría que se muestra a continuación:

<b>ESCALA</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>0 – 0,20</b>	<b>Muy Baja</b>
<b>0,21 – 0,40</b>	<b>Baja</b>
<b>0,41 – 0,60</b>	<b>Moderada</b>
<b>0,61 – 0,80</b>	<b>Alta</b>
<b>0,81 – 1</b>	<b>Muy Alta</b>

**Cuadro N° 2:** Relación Coeficiente Alfa de Cronbach

Por lo tanto, al tomar como referencia los datos arrojados por la prueba piloto y una vez aplicada la fórmula estadística anteriormente expuesta, la cual arrojó un coeficiente de 0,94 refleja una confiabilidad “Muy Alta”, lo que confirma que de ser aplicado el instrumento en otros grupos los resultados serían similares porque la confiabilidad sobrepasa el ochenta (80) por ciento en todos los casos.

## **Técnicas y Análisis de los Resultados**

En esta etapa, se introducen los criterios que orientan a los procesos de codificación y tabulación de los datos, sus técnicas de presentación; el análisis de estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos cuantitativos y el análisis e interpretación de los resultados.

Este proceso consistió, según Arias (2004) en la tabulación y clasificación de los resultados, ordenando la información en cuadros y gráficos, donde posteriormente son analizados, interpretados y explicados para señalar la relevancia de los datos recolectados. (p. 99).

Para el análisis e interpretación de los datos, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, ya que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas permitiendo un análisis descriptivo de los datos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos realizados en esta investigación, igualmente, se ofrece un análisis de los datos obtenidos, los cuales sirven como punto de partida para extraer inferencias y elaborar conclusiones.

A fin de emitir un juicio claro y facilitar la interpretación de los datos suministrados por los instrumentos, estos han sido graficados en barras y tablas, las cuales se ofrecen también en este apartado.

Al tratarse esta de una investigación de tipo correlacional y de naturaleza cuantitativa, se ha decidido utilizar el análisis de frecuencias y la representación en forma de porcentajes, lo cual permite la óptima visualización y objetividad en la interpretación de los datos. A razón de ello, se presentan los análisis, descripciones y las interpretaciones producto de las informaciones extraídas de los resultados logrados.

**Dimensión:** Factores Externos

**Indicador:** Cultura Organizacional

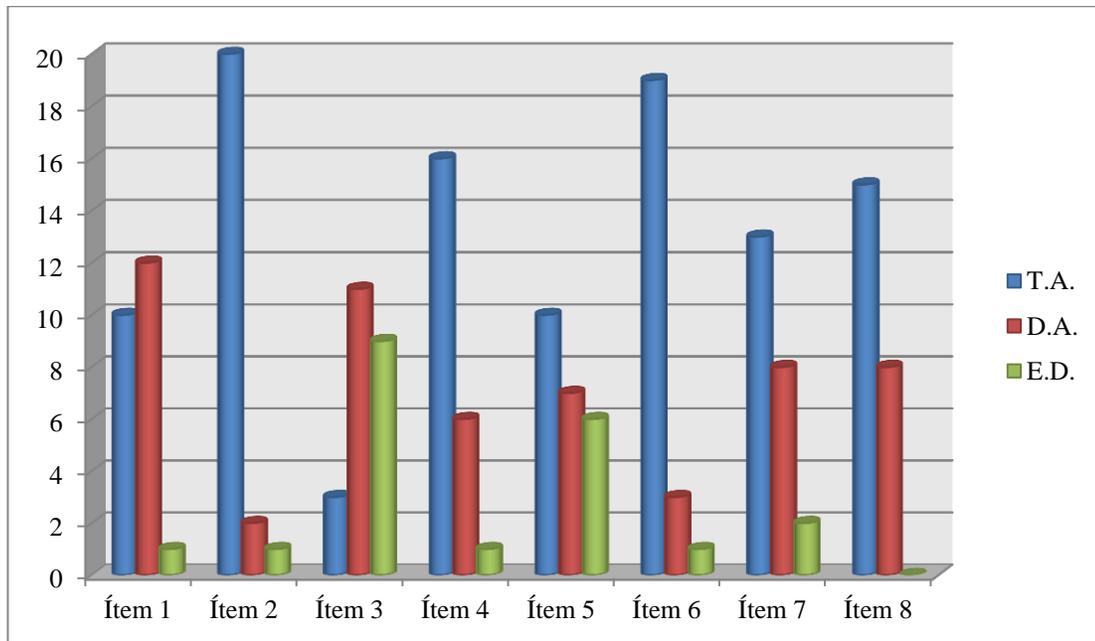
**Tabla N° 1: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
01	Innova estrategias que permitan las interrelaciones entre el personal.	10	43,4	12	52,1	01	4,3
02	Se procura que existan buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	20	86,9	02	8,6	01	4,3
03	Aplico normas que genera en mis compañeros resistencia a los cambios.	03	13,0	11	47,8	09	39,1
04	Acato la normativa vigente para un funcionamiento satisfactorio.	16	69,5	06	26	01	4,3
05	Me informaron las normas y reglamentos.	10	43,4	07	30,4	06	26
06	Fomento el espíritu de responsabilidad, honestidad, disciplina y trabajo como valores fundamentales.	19	82,6	03	13	01	4,3
07	Divulgo los valores organizacionales.	13	56,2	08	34,7	02	8,6
08	La identidad como sentido de pertenencia constituye al logro de los objetivos.	15	65,2	08	34,7	0	0

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 1: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**



### **Interpretación**

Para el ítem 01, se evidenció que el 52,1 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 43,4 por ciento afirmaron estar totalmente de acuerdo y el 4,3 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución innovan estrategias que permiten que el personal se relacione entre sí.

Seguidamente, para el ítem 02, se demostró que el 86,9 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, y el 8,6 por ciento afirmaron estar de acuerdo, dando como resultado final, que si se procura que existan buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.

Posteriormente, en el ítem 03, se comprobó que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 39,1 por ciento afirmaron estar en

desacuerdo y un grupo minoritario de 13 por ciento totalmente de acuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución medianamente se aplican normas que generan en el personal resistencia a los cambios.

Consecutivamente, el ítem 04, se justificó que el 69,5 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo y el 26 por ciento afirmaron estar de acuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución si se acata la normativa vigente para el buen funcionamiento de la misma.

Asimismo, para el ítem 05, se afirmó que el 43,4 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 30,4 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un grupo minoritario de 26 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución medianamente se informa al personal que ingresa las normativas de la misma.

Para el ítem 06, se aseguró que el 82,6 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 13 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un grupo minoritario de 4,3 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución si se fomentan valores tales como: responsabilidad, honestidad, disciplina y trabajo.

Para el ítem 07, se evidenció que el 56,2 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 34,7 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un de 8,6 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución se divulgan lo valores organizacionales.

Finalmente en el ítem 08, se probó que el 65,2 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 34,7 por ciento afirmaron estar de acuerdo, dando como resultado final, que el sentido de pertenencia permite el logro de los objetivos en esta Institución.

Conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Externos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la cultura organizacional de la empresa es favorable, puesto a que los valores organizacionales, normativas y el logro de objetivos representa un común denominador para todos los empleados, pudiéndolo contrastar con la Teoría del Clima Organizacional de Likert, donde, las variables causales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, concluyendo entonces que la cultura de esta institución es positiva.

**Dimensión:** Factores Externos

**Indicador:** Ambiente Organizacional

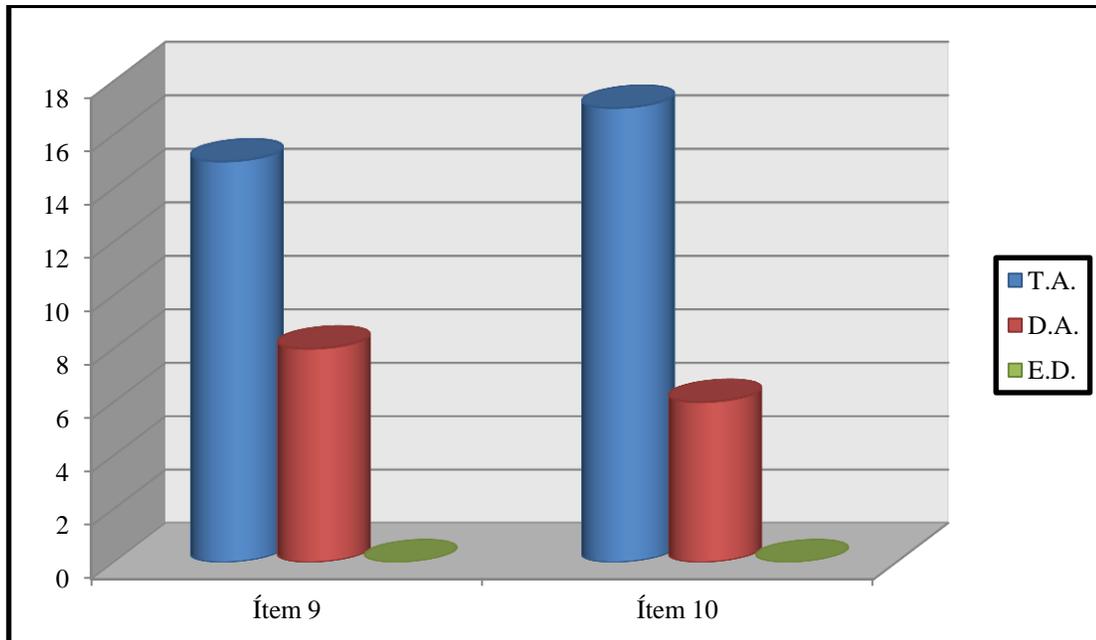
**Tabla N° 2: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>							
09	Trabajo de acuerdo a la misión y visión que se tiene establecido.	15	65,2	08	34,7	0	0
10	Me Involucro en el compromiso para el logro de las metas de la organización.	17	73,9	6	26	0	0

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 2: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**



## **Interpretación**

Para el ítem 09, se justificó que el 65,2 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 34,7 por ciento afirmaron estar de acuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución se trabaja de acuerdo a la misión y visión establecida.

Para el ítem 10, se comprobó que el 73,9 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 26,6 por ciento afirmaron estar de acuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución el compromiso es fundamental para el logro de las metas de la organización.

Conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Externos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que el ambiente organizacional de la empresa es favorable, puesto a que el trabajo conjunto de los trabajadores y la responsabilidad de involucrarse en las metas de la empresa corresponde un factor predominante, pudiéndolo contrastar con la Teoría del Clima Organizacional de Likert, donde, las variables causales citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes, pudiendo permitir estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza del Clima de la Organización, concluyendo que el ambiente de esta institución es favorable.

**Dimensión:** Factores Externos

**Indicador:** Infraestructura

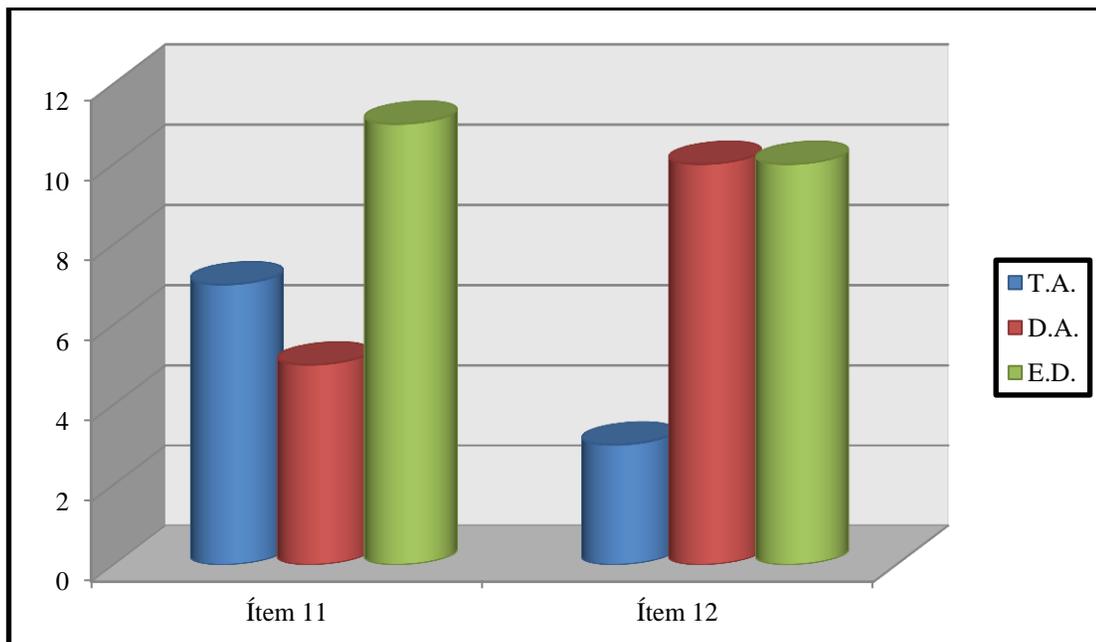
**Tabla N° 3: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
<b>FRECUENCIAS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
11	Poseo una infraestructura física que corresponde con las funciones que debo cumplir.	07	30,4	05	21,7	11	47,8
12	Me entregan recursos materiales que me permiten el logro de los objetivos de mi trabajo.	03	13	10	43,4	10	43,4

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 3: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**



## **Interpretación**

Para el ítem 11, se evidenció que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar en desacuerdo, el 30,4 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un grupo minoritario de 21,7 por ciento totalmente de acuerdo, dando como resultado final, que esta Institución no posee una infraestructura en correspondencia con las funciones que se pretenden en la misma.

Asimismo, para el ítem 12, se afirmó que el 43,4 por ciento de los encuestados aseveraron estar en desacuerdo, el 43,4 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un grupo minoritario de 13 por ciento totalmente de acuerdo, dando como resultado final, que esta Institución no hace entrega de recursos materiales para el logro de los objetivos propuestos.

Conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Externos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la infraestructura de la empresa no corresponde con las labores que se pretenden ejecutar, siendo un factor negativo, pudiendo generar en la colectividad universitaria un obstáculo, sobre todo para aquellas personas con recursos económicos limitados, con respecto a la adquisición voluntaria de aquellos materiales que no son otorgados por la Universidad para desarrollar sus actividades y presentarlas eficientemente, tales aspectos se relacionan a las variables causales donde por medio la percepción del Clima de la Organización se puede determinar la causa – efecto que este tipo de situaciones atañen a la institución; además las variables intermediarias de esta Teoría permiten estudiar y resaltar la importancia que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**Dimensión:** Factores Externos

**Indicador:** Estructura Organizativa

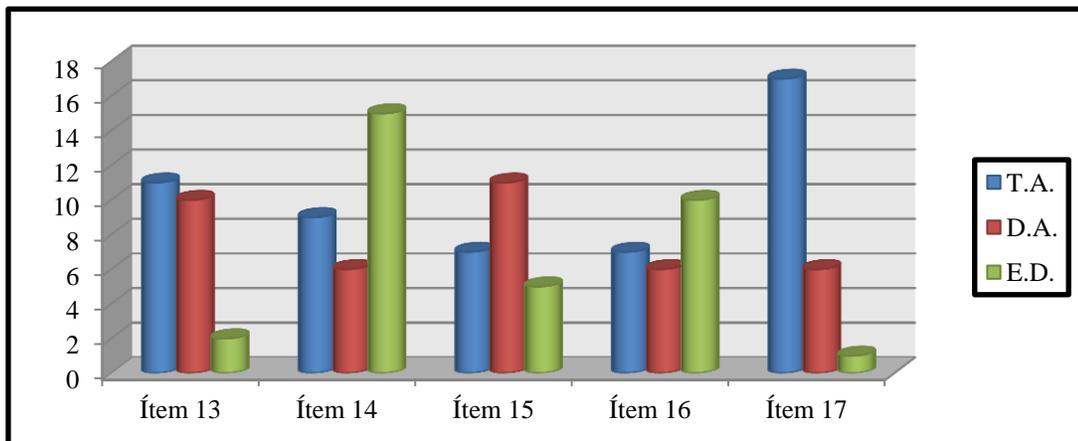
**Tabla N° 4: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>							
13	Su superior inmediato le orienta a comprender su entorno.	11	47,8	10	43,4	02	8,6
14	Cumplen las órdenes siguiendo la cadena de mando desde la estructura jerárquica superior a la inferior.	09	39,1	06	26	15	65,2
15	Le informan acerca de las actividades pertinentes a su cargo a través de los canales regulares.	07	30,4	11	47,8	05	21,7
16	Realiza actividades que no competen a su cargo.	07	30,4	06	26	10	43,4
17	El personal está consciente de sus funciones.	17	73,9	06	30,4	01	4,3

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 4: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Externos**



## **Interpretación**

Para el ítem 13, se evidenció que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 43,4 por ciento afirmaron estar de acuerdo y 8,6 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que los superiores orientan a su personal a comprender su entorno.

El ítem 14, se justificó que el 65,2 por ciento de los encuestados aseveraron estar en desacuerdo, el 39,1 por ciento afirmaron estar de acuerdo y 26 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución no se cumplen las órdenes respetando los canales regulares.

Para el ítem 15, se demostró que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar de totalmente de acuerdo, el 30,4 por ciento afirmaron estar de acuerdo y 21,7 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución medianamente se informan las actividades pertinentes a través de los canales regulares.

Para el ítem 16, se aseguró que el 43,4 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 30,4 por ciento afirmaron estar de acuerdo y 4,3 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución el personal realiza actividades que no competen a su cargo.

Para el ítem 17, se comprobó que el 53,33 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 42,66 por ciento afirmaron estar totalmente de acuerdo y el 4 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución el personal esta medianamente de acuerdo con sus funciones.

Conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Externos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la estructura organizativa de la empresa es favorable,

sin embargo, los ítems 15 y 16 reflejan que los trabajadores no son informados de sus funciones por los canales regulares y que además los mismos cumplen funciones que no le competen, siendo esto una debilidad que presenta esta institución con respecto a los medios por los cuales se deben transmitir las informaciones, en pocas palabras, debilidad en la comunicación y en el rol del superior en permitir que se siga presentando el mismo indicador; en este sentido, la Teoría del Clima Organizacional de Likert, expresa que las variables causales citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes, pudiendo permitir estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza del Clima de la Organización y para esta dimensión en específico es importante que los trabajadores reconozcan sus competencias y puedan trabajar eficientemente en ellas para lograr las metas de la organización.

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Motivación

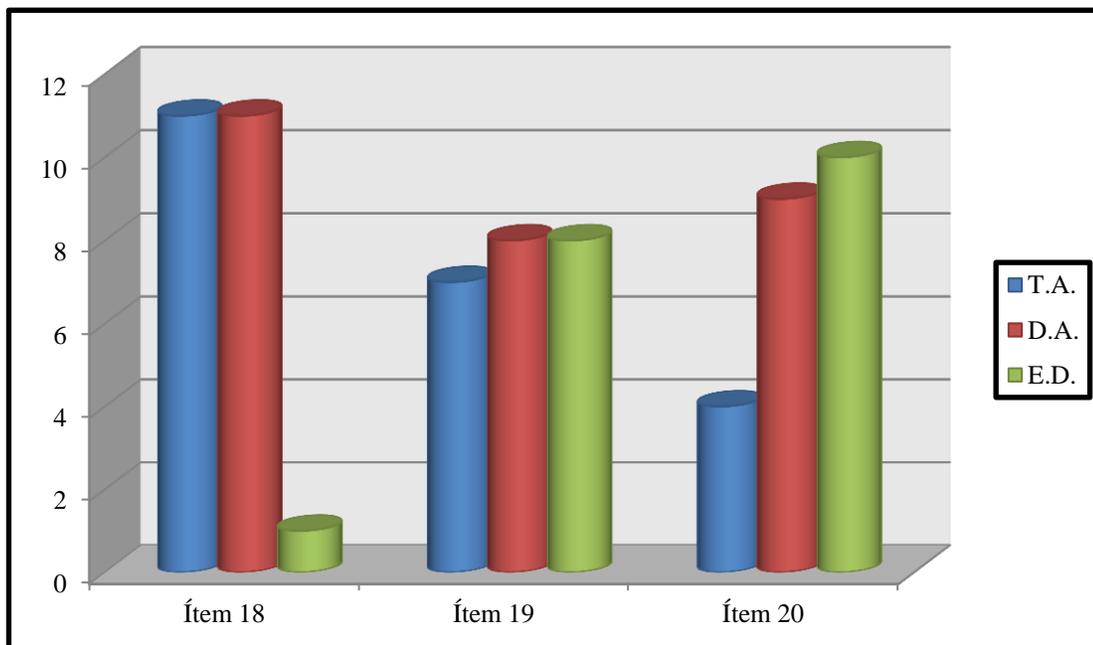
**Tabla N° 5: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
FRECUENCIAS							
MOTIVACIÓN							
18	Se fomenta el desarrollo de una Clima Organizacional coherente con sus necesidades personales y grupales.	11	47,8	11	47,8	01	4,3
19	Motiva al personal para enfrentar retos laborales adecuadamente.	07	30,4	08	34,7	08	34,7
20	Lo motivan a realizar su trabajo mejor cada día.	04	17,3	09	39,1	10	43,4

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 5: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**



### **Interpretación**

Para el ítem 18, se evidenció que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 4,3 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución se fomenta el desarrollo de un Clima Organizacional coherente con sus necesidades personales y grupales.

Para el ítem 19, se justificó que el 34,7 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 8 por ciento afirmaron estar en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución se motiva al personal para enfrentar retos laborales.

Para el ítem 20, se probó que el 43,4 por ciento de los encuestados están de acuerdo, seguidamente, el 39,1 por ciento opinan estar en totalmente de acuerdo y

finalmente un grupo de 10 por ciento en desacuerdo, dando como resultado que el personal es motivado a realizar su trabajo mejor cada día.

Conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Internos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la motivación de la empresa es medianamente favorable, permitiendo observar en los gráficos estadísticos el promedio del indicador mencionado donde da conocer que los trabajadores lo motivan a desarrollar su trabajo mejor cada día; en relación con la Teoría del Clima Organizacional, las variables intermediarias, permite reflejar el estado interno y la salud de una empresa educativa, la cual constituyen los procesos organizacionales necesarios para que la institución funcione adecuadamente mediante un ambiente favorable.

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Toma de Decisiones

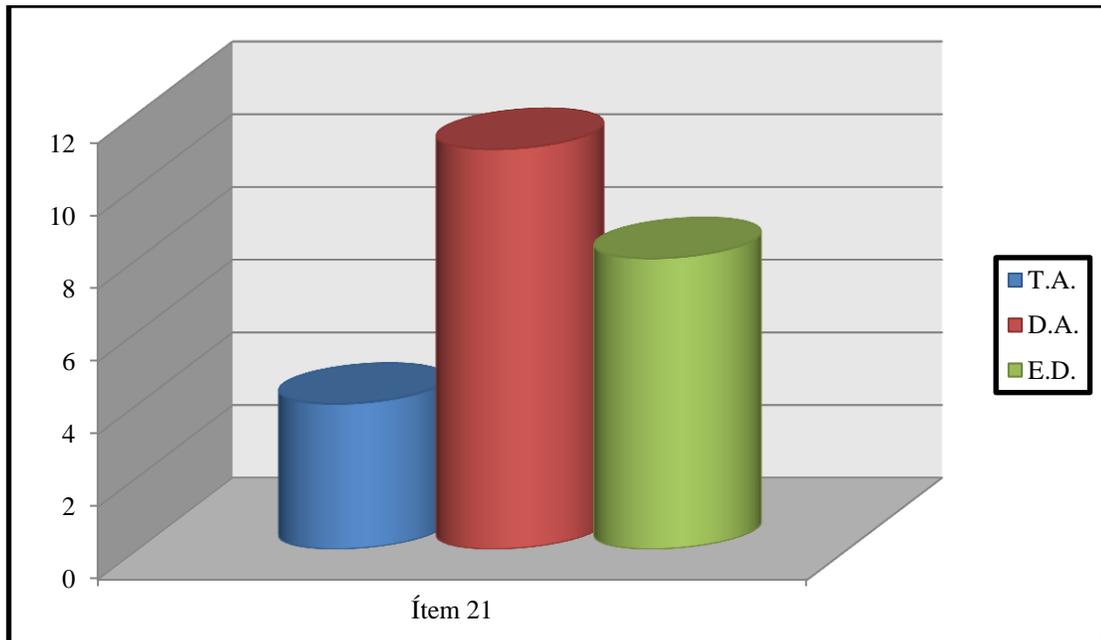
**Tabla N° 6: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>							
21	Le permiten participar en deliberaciones para la toma de decisiones importantes para el éxito de la organización.	04	17,3	11	47,8	08	34,7

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 6: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**



### **Interpretación**

Para el ítem 21, se evidenció que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 34,7 por ciento afirmaron en desacuerdo y un 8 por ciento en totalmente de acuerdo y conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Internos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la toma de decisiones en la empresa es medianamente favorable; así pues si se relaciona con la Teoría del Clima Organizacional de Likert, se puede observar que esta variable refleja el estado interno y la salud la empresa, obteniendo como resultado que en esta Institución moderadamente se permite la participación de las personas en la toma de decisiones importantes para el éxito de la misma.

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Comunicación

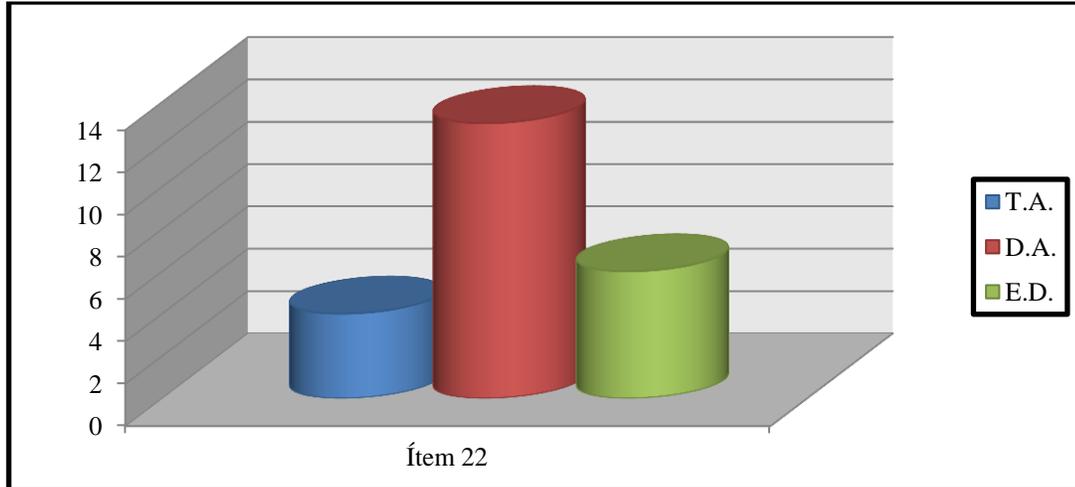
**Tabla N° 7: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>COMUNICACIÓN</b>							
22	Le mantienen informado al personal de las actividades que se relacionan con la institución.	04	17,3	13	56,5	06	26

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 7: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**



### Interpretación

Para el ítem 22, se observó que el 56,5 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 26 por ciento afirmaron en de acuerdo y

un 17,3 por ciento en desacuerdo y conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Internos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la comunicación en la empresa es favorable, en contrastación con la Teoría del Clima Organizacional y las variables intermediarias, las cuales, están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, esta reviste de gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización, dando como resultado final, que en esta Institución se mantiene informado al personal de las actividades relacionadas con la misma.

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Manejo de Conflictos

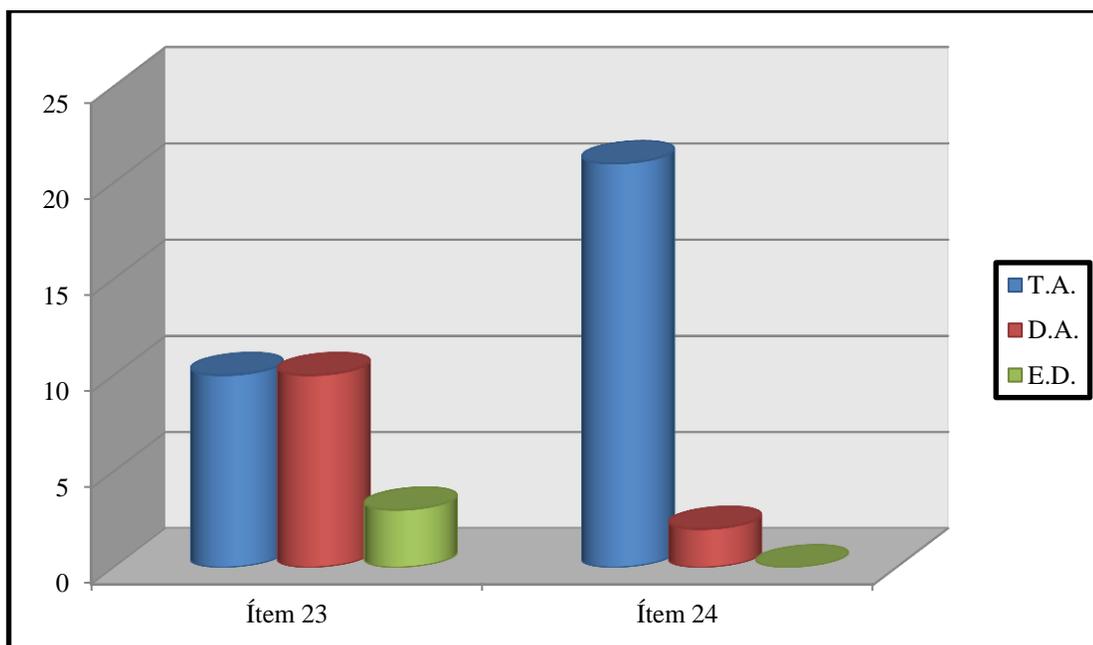
**Tabla N° 8: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>MANEJO DE CONFLICTOS</b>							
23	Le ayuda a superar las dificultades que se presentan en su entorno de trabajo.	10	43,4	10	43,4	03	13,3
24	Los conflictos que se presentan entre el personal se canalizan a través de procedimientos administrativos (actas y amonestaciones).	21	91,3	02	8,6	0	0

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 8: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**



### **Interpretación**

Para el ítem 23 “Le ayuda a superar las dificultades que se presentan en su entorno de trabajo”, siendo la mayoría, se evidenció que el 43,4 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo. Dando como resultado final, que esta Institución ayuda a su personal a superar las dificultades que se presentan en su entorno de trabajo.

Para el ítem 24 “Los conflictos que se presentan entre el personal se canalizan a través de procedimientos administrativos (actas y amonestaciones)”, siendo la mayoría, se justificó que el 91,3 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 8,6 por ciento afirmaron estar totalmente de acuerdo, dando como resultado final, que los conflictos presentados en esta Institución se canalizan a través de procedimientos administrativos.

Conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Internos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que el manejo de conflictos en la empresa es medianamente favorable, permitiendo observar en los gráficos estadísticos el promedio del indicador mencionado donde concluye que los trabajadores reciben ayuda ante las adversidades suscitadas en su jornada de trabajo, relacionado esto con la Teoría del Clima Organizacional de Likert, podemos verificar que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, entonces, si los líderes principales no asumen las dificultades y conflictos de la manera adecuada, los subordinados no tendrán una base en la cual sustentarse.

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Trabajo en Equipo

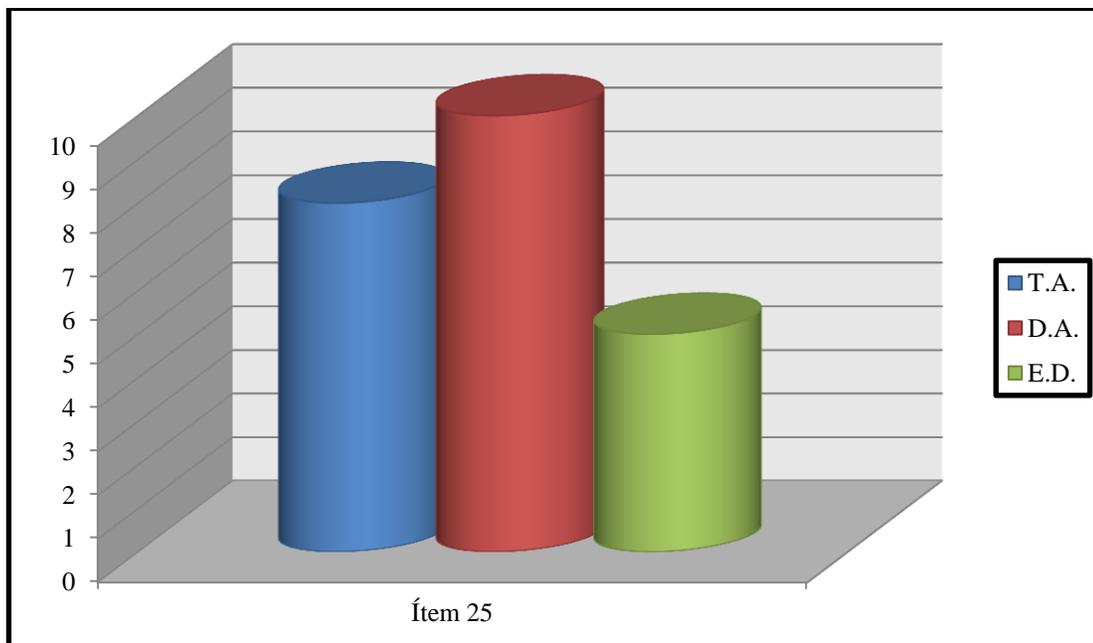
**Tabla N° 9: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>							
25	Las actividades se organizan en equipo más que individualmente.	08	34,7	10	43,4	05	27,7

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 9: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Factores Internos**



### **Interpretación**

Para el ítem 25, se comprobó que el 43,7 por ciento de los encuestados aseveraron estar de acuerdo, el 34,7 por ciento afirmaron estar totalmente de acuerdo y un grupo minoritario de 27,7 por ciento en desacuerdo y conforme a los resultados de la dimensión de los Factores Internos, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que el trabajo en equipo en la empresa es favorable, dando como resultado final, que en esta Institución las actividades se organizan en equipo más que individualmente, estando en correspondencia con la Teoría del Clima Organizacional de Likert donde, mediante la participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisorado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

**Dimensión:** Relaciones Interpersonales

**Indicador:** Canales de Comunicación

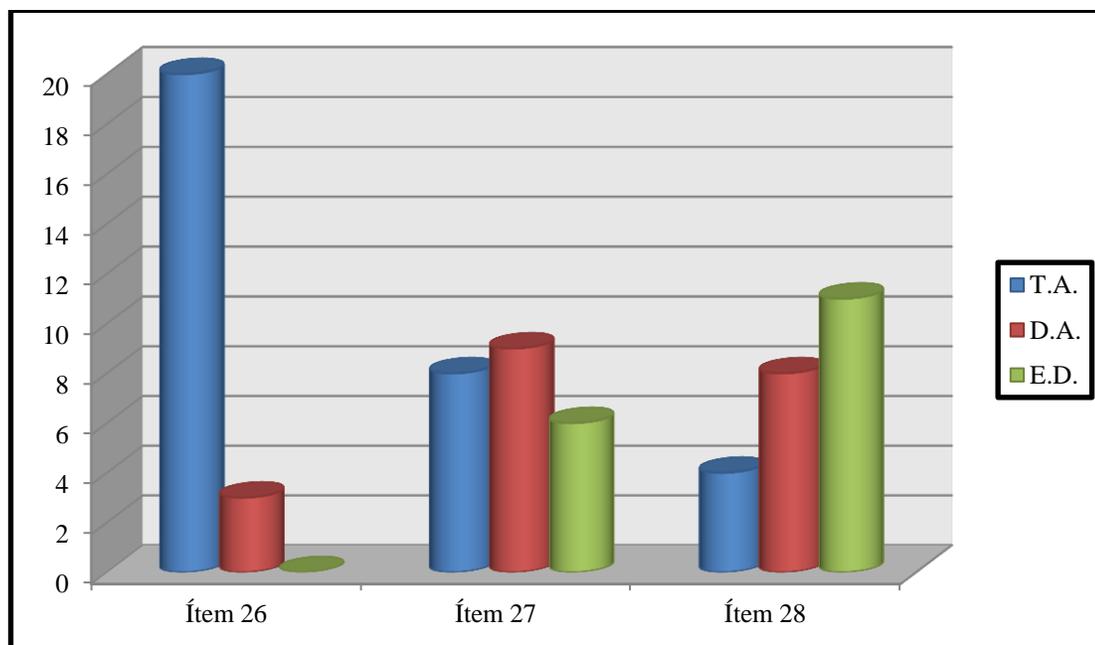
**Tabla N° 10: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de las Relaciones Interpersonales**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>							
26	Se respetan los niveles jerárquicos.	20	86,9	03	13	0	0
27	Se obtiene apoyo directivo para la realización de las actividades en el logro de los objetivos previstos.	08	34,7	09	39,1	06	26,6
28	El personal cumple responsablemente con las actividades asignadas por su superior inmediato.	04	17,3	08	24,7	11	47,8

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 10: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de las Relaciones Interpersonales**



### **Interpretación**

Para el ítem 26 “Se respetan los niveles jerárquicos”, siendo la mayoría, se evidenció que el 86,9 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 13 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un 13,3 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución se respetan los niveles jerárquicos.

Para el ítem 27 “Se obtiene apoyo directivo para la realización de las actividades en el logro de los objetivos previstos”, siendo la mayoría, se observó que el 39,7 por ciento de los encuestados aseveraron estar totalmente de acuerdo, el 26,6 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un 6,66 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución se obtiene apoyo directivo para la realización de las actividades.

Para el ítem 28 “El personal cumple responsablemente con las actividades asignadas por su superior inmediato”, siendo la mayoría, se aseguró que el 47,8 por ciento de los encuestados aseveraron estar en desacuerdo, el 24,7 por ciento afirmaron estar de acuerdo y un grupo de 17,3 por ciento en desacuerdo, dando como resultado final, que en esta Institución el personal cumple responsablemente con las actividades pautadas por su superior inmediato.

Conforme a los resultados de la dimensión de las Relaciones Interpersonales, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que los canales de comunicación en la empresa son favorables, permitiendo observar en los gráficos estadísticos el promedio del indicador mencionado donde concluye que los trabajadores poseen apoyo directivo de sus superiores, permitiendo así visualizar el respeto que existe hacia otros canales directos e indirectos, relacionado esto con la Teoría del Clima Organizacional de Likert y su variable causal, la misma, está orientada a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

**Dimensión:** Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral

**Indicador:** Actualización

**Tabla N° 11: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral**

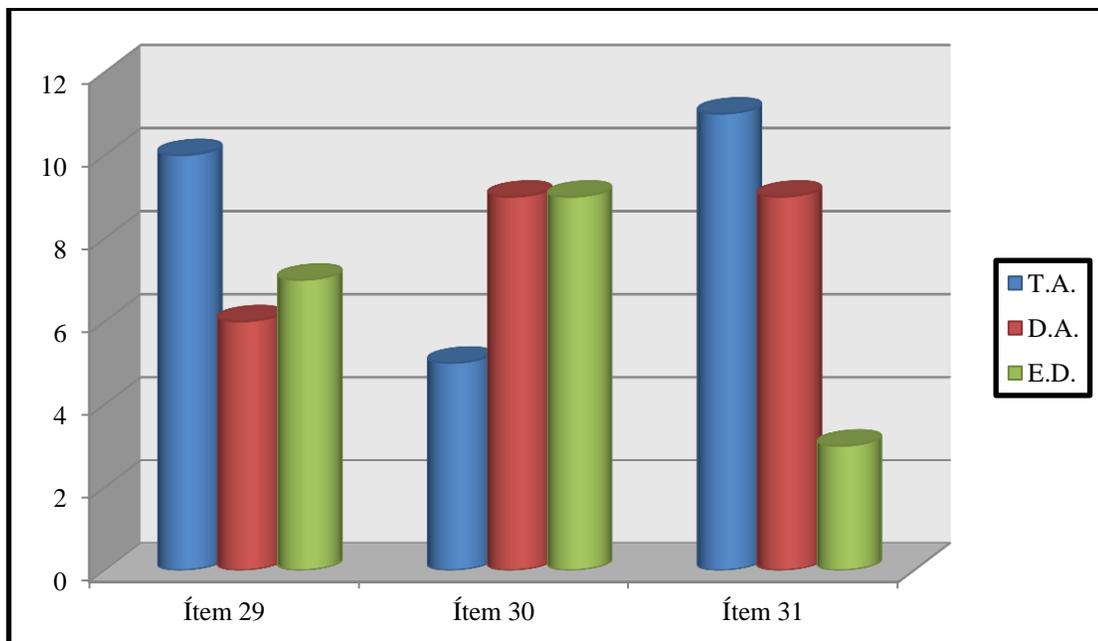
ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>ACTUALIZACIÓN</b>							
29	Realizan cursos y estudios a fin de mantener actualizado al personal.	10	43,4	06	26,6	07	30,4
30	El reconocimiento del trabajo productivo de los trabajadores constituye uno de los valores fundamentales de los objetivos de la Universidad	05	21,7	09	39,1	09	39,1

<b>31</b>	Se estimula a los empleados para que sean innovadores ante los riesgos del entorno.	11	47,8	09	39,1	03	13
-----------	---	----	------	----	------	----	----

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 11: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral**



### Interpretación

Para el ítem 29 “Realizan cursos y estudios a fin de mantener actualizado al personal” se comprobó que el 43,4 por ciento de los encuestados afirman que si se realizan cursos y estudios para actualizar al personal, seguidamente, el 30,4 por ciento opinan estar en desacuerdo y finalmente un grupo igual significativo de 26,6 por

ciento de acuerdo dando como resultado final observar que si se realizan actividades de capacitación al personal.

Para el ítem 30 “El reconocimiento del trabajo productivo de los trabajadores constituye uno de los valores fundamentales de los objetivos de la Universidad” se evidenció que el 39,1 por ciento de los encuestados afirman que estar de acuerdo con respecto al reconocimiento que hace la Universidad con respecto a sus trabajadores, seguidamente, el 21,7 por ciento opinan estar totalmente de acuerdo, dando como resultado final observar que si se realiza el reconocimiento a los empleados por su labor.

Para el ítem 31 “Se estimula a los empleados para que sean innovadores ante los riesgos del entorno” se demostró que el 47,8 por ciento de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo, seguidamente, el 39,1 por ciento opinan estar de acuerdo y finalmente un grupo de 13 por ciento en desacuerdo dando como resultado final observar que si se estimula a los empleados para que asuman riesgos en su entorno.

Conforme a los resultados de la dimensión del Desarrollo Profesional y Desempeño Laboral, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la actualización en la empresa es favorable, ya que el colectivo recibe cursos que les permite estar actualizados, además de ser motivados a realizar el trabajo cada día más productivo, estimulando a los mismos a superar los riesgos del entorno, siendo este un factor estrechamente relacionado con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg enfocado en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean, esto quiere decir que la dinámica subyacente de higiene evita la ansiedad que puede producir el ambiente, permitiendo entonces hacer del lugar de trabajo un ambiente favorable.

**Dimensión:** Actitud ante el Trabajo

**Indicador:** Sentido de Pertenencia

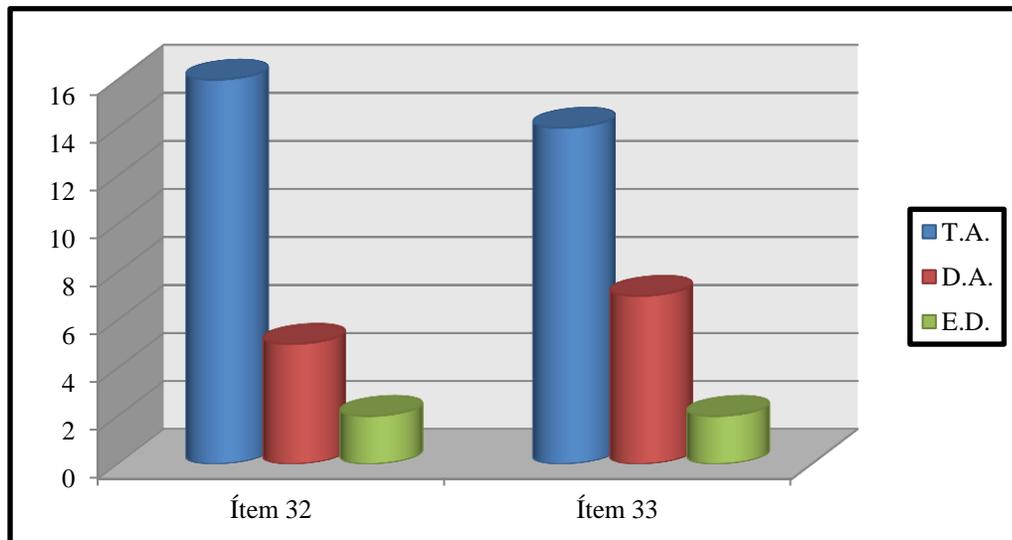
**Tabla N° 12: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Actitud ante el Trabajo**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
FRECUCIAS							
SENTIDO DE PERTENENCIA							
32	Usted siente deseos de esforzarse para alcanzar las metas de la organización.	16	69,5	05	21,7	02	8,6
33	Usted siente satisfacción al realizar todas las palabras relacionadas a su trabajo.	14	60,8	07	30,4	02	8,6

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 12: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Actitud ante el Trabajo**



## **Interpretación**

Para el ítem 32 “Usted siente deseos de esforzarse para alcanzar las metas de la organización” se observó que el 69,5 por ciento de los encuestados están totalmente de acuerdo, seguidamente, el 21,7 por ciento opinan estar de acuerdo y finalmente un grupo de 8,6 por ciento en desacuerdo dando como resultado final observar que los empleados sienten deseos de esforzarse para alcanzar las metas de la organización.

Para el ítem 33 “Usted siente satisfacción al realizar todas las palabras relacionadas a su trabajo” se evidenció que el 60,8 por ciento de los encuestados están totalmente de acuerdo, seguidamente, el 30,4 por ciento opinan estar de acuerdo y finalmente un grupo de 8,6 por ciento en desacuerdo dando como resultado final observar que los empleados sienten satisfacción al realizar las actividades que competen a su labor.

Conforme a los resultados de la dimensión de la Actitud ante el Trabajo, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que el sentido de pertenencia en la empresa es favorable, permitiendo observar en los gráficos que los trabajadores sienten satisfacción al realizar las labores que corresponden con su trabajo, pudiendo entonces contrastar los resultados con la Teoría podemos visualizar que los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos; así pues para el caso de esta Institución es recíproco porque los trabajadores de la misma tienen sentido de pertenencia con la organización.

**Dimensión:** Condiciones de Trabajo

**Indicador:** Reto al Trabajo

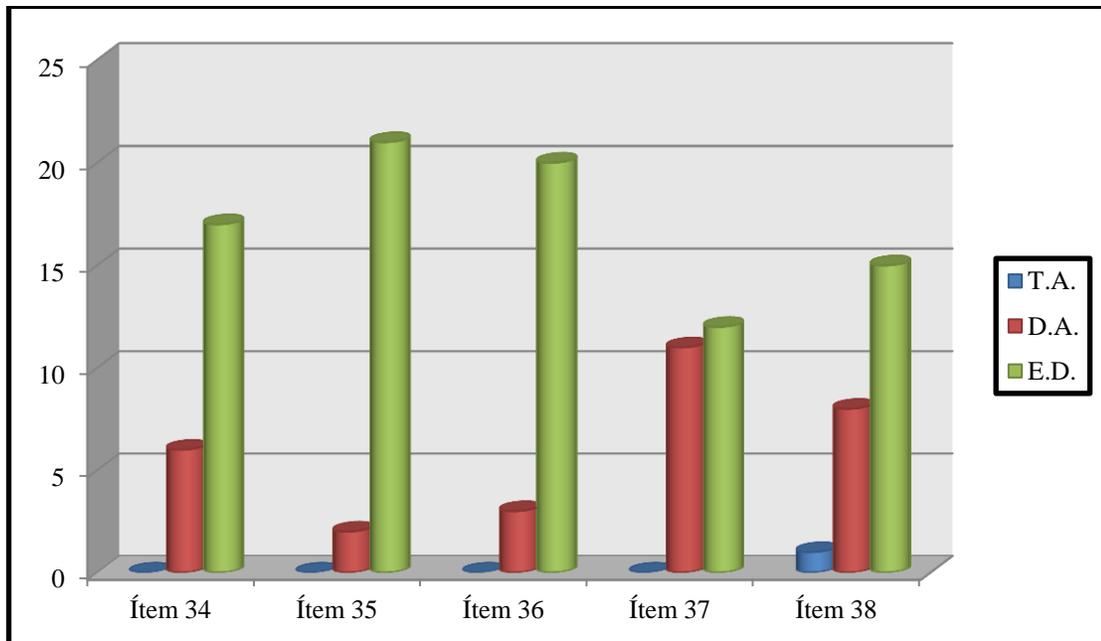
**Tabla N° 13: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**

ÍTEMS	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
		FRECUENCIAS					
<b>RETO AL TRABAJO</b>							
34	Usted Cuenta con la libertad para realizar su labor y demostrar sus habilidades y destrezas.	0	0	06	26	17	73,9
35	El directivo posee la capacidad de influir en el personal para alcanzar las metas de la organización.	0	0	02	8,6	21	91,3
36	Guían a los miembros de la organización a perfeccionar el trabajo que realiza.	0	0	03	13	20	86,9
37	Usted tiene los conocimientos y habilidades para ejecutar las actividades propias de su trabajo.	0	0	11	47,8	12	52,1
38	El directivo tiene habilidad para detectar las habilidades y fortalezas del personal.	01	4,3	08	34,7	15	65,2

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 13: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**



### **Interpretación**

Para el ítem 34 “Usted Cuenta con la libertad para realizar su labor y demostrar sus habilidades y destrezas” se evidenció que el 73,9 por ciento de los encuestados en desacuerdo, seguidamente, el 26 por ciento opinan estar de acuerdo, dando como resultado final observar que los empleados cuentan con la libertad para realizar su labor y demostrar sus habilidades y destrezas.

Para el ítem 35 “El directivo posee la capacidad de influir en el personal para alcanzar las metas de la organización” se demostró que el 91,3 por ciento de los encuestados están en desacuerdo, seguidamente, el 8,6 por ciento opinan estar de acuerdo, dando como resultado que el directivo posee la capacidad de influir en el personal para alcanzar las metas de la organización.

Para el ítem 36 “Guían a los miembros de la organización a perfeccionar el trabajo que realiza” se probó que el 86,9 por ciento están en desacuerdo, seguidamente, el 13 por ciento afirman estar de acuerdo, dando como resultado final observar que guían a los miembros de la organización a perfeccionar el trabajo que realiza.

Para el ítem 37 “El directivo tiene habilidad para detectar las habilidades y fortalezas del personal” se justificó que el 52,1 por ciento de los encuestados están en desacuerdo, seguidamente, el 47,8 por ciento opinan estar de acuerdo, dando como resultado que el directivo tiene habilidad para detectar las habilidades y fortalezas del personal.

Para el ítem 38 “Usted tiene los conocimientos y habilidades para ejecutar las actividades propias de su trabajo” se comprobó que el 65,2 por ciento de los encuestados afirman estar en desacuerdo, seguidamente, el 34,7 por ciento opinan estar de acuerdo, y finalmente el 4,3 por ciento de los encuestados están en total acuerdo, dando como resultado final observar que el personal tiene los conocimientos y habilidades para ejecutar las actividades propias de su trabajo.

Conforme a los resultados de la dimensión de las Condiciones de Trabajo, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que el reto al trabajo en la empresa es medianamente favorable, sin embargo cuando aún se cuenta con la libertad de realizar las labores, sus directivos no poseen las habilidades adecuadas para poder influir positivamente sobre sus supervisados.

Relacionado lo expresado anteriormente con la Teoría, cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces la satisfacción de los empleados hacia sus puestos de trabajo se

deteriora; así pues, los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción e insatisfacción.

**Dimensión:** Condiciones de Trabajo

**Indicador:** Incentivos de sueldos y salarios

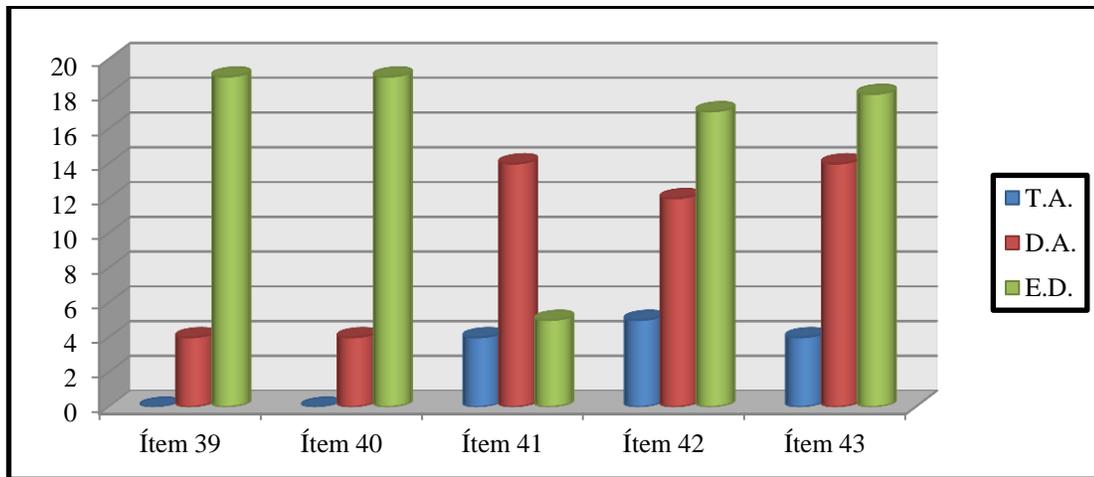
**Tabla N° 14: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
FRECUCIAS							
INCENTIVO DE SUELDOS Y SALARIOS							
39	El sueldo que percibe está acorde con la labor que desempeña.	0	0	04	17,3	19	82,6
40	Existe un sistema de incentivos y recompensas.	0	0	04	17,3	19	82,6
41	Son excelentes los beneficios que usted recibe como: Sueldo, Ticket de alimentación, otros.	04	17,3	14	60,8	05	21,7
42	El pago por sus honorarios es recibido a tiempo.	05	21,7	12	52,1	17	73,9
43	Le informan acerca de sus fechas de pago.	04	17,3	14	60,8	18	78,2

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 14: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**



### **Interpretación**

Para el ítem 39 “El sueldo que percibe está acorde con la labor que desempeña” se evidenció que el 82,6 por ciento de los encuestados están en desacuerdo, seguidamente, el 4 por ciento opinan estar de acuerdo, dando como resultado final observar que los empleados afirman que el pago no es recíproco con la labor que desarrollan.

Para el ítem 40 “Existe un sistema de incentivos y recompensas” se demostró que el 82,6 por ciento de los encuestados están en desacuerdo, seguidamente, el 4 por ciento opinan estar de acuerdo, dando como resultado final observar que no existe un sistema de incentivos y recompensas para los empleados.

Para el ítem 41 “Son excelentes los beneficios que usted recibe como: Sueldo, Ticket de alimentación, otros” se comprobó que el 60,86 por ciento de los encuestados están de acuerdo, seguidamente, el 21,7 por ciento opinan estar en desacuerdo y finalmente un grupo minoritario de 4 por ciento totalmente de acuerdo dando como resultado final observar que los beneficios que ofrece la empresa no son excelentes.

Para el ítem 42 “El pago por sus honorarios es recibido a tiempo” se probó que el 73,9 por ciento de los encuestados están en desacuerdo, seguidamente, el 52,1 por ciento opinan estar de acuerdo y finalmente un grupo minoritario de 5 por ciento totalmente de acuerdo dando como resultado que el pago por concepto de honorarios no es recibido a tiempo.

Para el ítem 43 “Le informan acerca de sus fechas de pago” se aseguró que el 78,2 por ciento de los encuestados están en desacuerdo, seguidamente, el 60,86 por ciento opinan estar de acuerdo y finalmente un grupo de 17,3 por ciento totalmente de acuerdo dando como resultado que el pago a los empleados no se les informa acerca de sus fechas de pago.

Conforme a los resultados de la dimensión de las Condiciones de Trabajo, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que los incentivos de sueldos y salarios en la empresa son negativos, permitiendo observar en los gráficos estadísticos el promedio del indicador mencionado donde concluye que los trabajadores no están conformes con el sueldo que percibe, además de recalcar que cuyos beneficios no son recibidos a tiempo y tampoco son informados acerca de las fechas de pago, situación que es negativa para la empresa, ya que si estos trabajadores reciben ofertas superiores a las actuales, pudieran separarse de la institución en busca de una mejor calidad de vida.

Relacionado lo expresado anteriormente con la Teoría, la gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene, para esto, es necesario que los directivos evalúen considerablemente estos beneficios otorgado porque aun cuando no habiendo un factor de higiene positivo o favorable la tendencia de los trabajadores a aspirar mejoras salariales es bastante alta.

**Dimensión:** Condiciones de Trabajo

**Indicador:** Sistema de Promoción y Ascenso

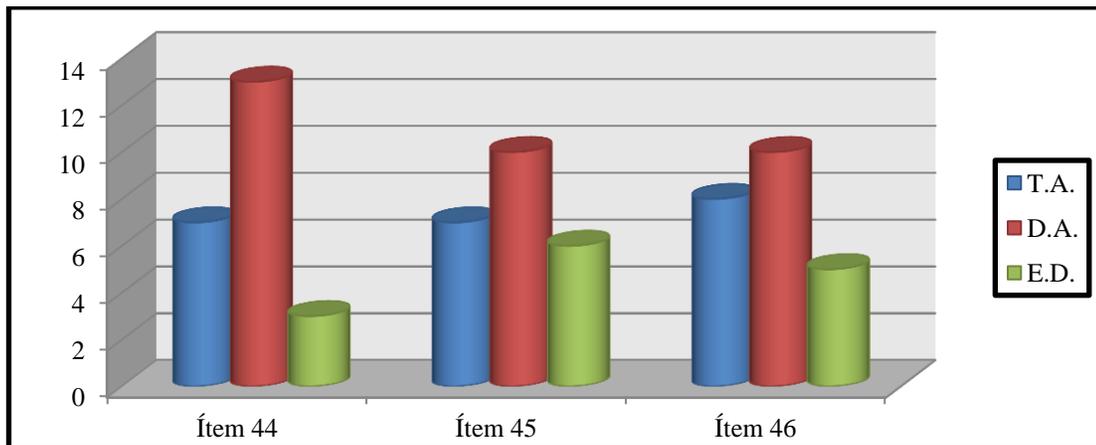
**Tabla N° 15: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**

ÍTEMS	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
<b>SISITEMA DE PROMOCIÓN Y ASCENSO</b>							
44	La remuneración recibida por el desempeño de sus labores suficiente para cubrir sus necesidades personales.	07	30	13	56,5	03	13,04
45	Le ofrece los beneficios suficientes para elegir este empleo como única opción.	07	30,4	10	43,4	06	26,0
46	Le facilita desempeñar mejor su trabajo.	08	34,7	10	43,4	05	21,7

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 15: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**



## **Interpretación**

Para el ítem 44 “La remuneración recibida por el desempeño de su labores suficiente para cubrir sus necesidades personales” se evidenció que el 56,5 por ciento de los encuestados están de acuerdo y el 13,4 por ciento opinan estar en desacuerdo dando como resultado que el pago que reciben los empleados no es suficiente para cubrir sus necesidades personales.

Para el ítem 45 “Le ofrece los beneficios suficientes para elegir este empleo como única opción” se demostró que el 43,4 por ciento de los encuestados están de acuerdo, seguidamente, el 30,4 por ciento opinan estar totalmente de acuerdo y finalmente un grupo de 26,0 por ciento en desacuerdo dando como resultado que los beneficios que otorga la Universidad no son suficientes para ser elegida como una única opción laboral.

Para el ítem 46 “Le facilita desempeñar mejor su trabajo” se afirmó que el 43,4 por ciento de los encuestados están de acuerdo, seguidamente, el 34,7 por ciento opinan estar en total acuerdo y finalmente un grupo de 21,7 por ciento totalmente en desacuerdo, dando como resultado que la Universidad le facilita desempeñar mejor su trabajo.

Conforme a los resultados de la dimensión de las Condiciones de Trabajo, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que el sistema de promoción y ascenso en la empresa son negativos, ya que, la remuneración recibida por el desempeño de sus labores suficiente para cubrir sus necesidades personales y los beneficios ofrecidos no son suficientes para elegir este empleo como única opción, aspecto directamente negativo para la Institución.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes, es decir, los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general.

**Dimensión:** Condiciones de Trabajo

**Indicador:** Equidad

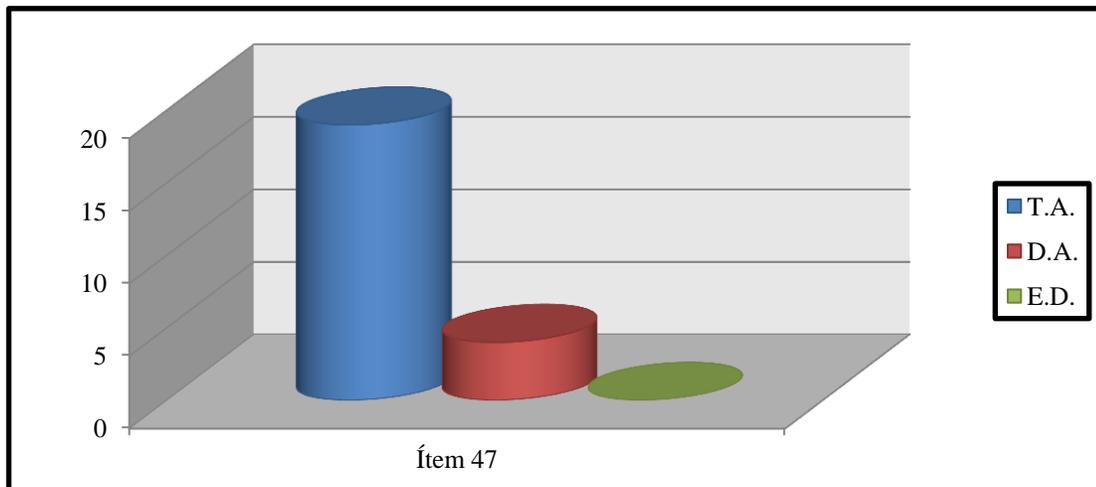
**Tabla N° 16: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**

ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVAS					
		T. A.	%	D. A.	%	E. D.	%
<b>FRECUENCIAS</b>							
<b>EQUIDAD</b>							
47	El personal es tratado con igualdad de condiciones.	19	82,6	04	17,3	0	0

**Fuente:** Datos Obtenidos en la Universidad Panamericana del Puerto a través de la aplicación de la encuesta. (2011).

**Leyenda:** T.A.: Totalmente de Acuerdo, D.A.: De Acuerdo, E.D.: En Desacuerdo.

**Gráfico N° 15: Distribución de Frecuencias de la Dimensión de Condiciones de Trabajo**



## Interpretación

Para el ítem 47 “El personal es tratado con igualdad de condiciones” se evidenció que el 82,6 por ciento de los encuestados están en total acuerdo, seguidamente, el 17,3 por ciento opinan estar de acuerdo, dando como resultado que el personal es tratado con igualdad de condiciones.

Conforme a los resultados de la dimensión de las Condiciones de Trabajo, en el indicador respectivo conviene destacar que existe una importante tendencia de los trabajadores a considerar que la equidad en la empresa es medianamente favorable, ya que, el personal es moderadamente tratado en igualdad de condiciones.

Así pues, las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?, por tal motivo es necesario que la Institución establezca un canal estable, donde los trabajadores sientan que son tratados con igualdad de condiciones si tomar en cuenta su estrato organizacional.

## Análisis de los Resultados de la Correlación de las Variables

Una vez obtenido los resultados de la aplicación de la encuesta, se calculó la correlación de las variables a través del Coeficiente de Correlación de Pearson, utilizando la siguiente expresión estadística:

$$r_s = \frac{n \sum r_x r_y - \sum r_x \cdot \sum r_y}{\sqrt{[n \sum r_x^2 - (\sum r_x)^2][n \sum r_y^2 - (\sum r_y)^2]}}$$

Dónde:

$r_s$  = Coeficiente de Correlación de Pearson

$n$  = Número de ítems del Instrumento

$\sum rx$  = Sumatoria de la variable x (Clima Organizacional)

$\sum ry$  = Sumatoria de la variable y (Satisfacción Laboral)

Tomando en cuenta los resultados arrojados se tiene entonces que:

$$r_s = \frac{23 \cdot 120057 - 2214 \cdot 1213}{\sqrt{[23 \cdot 219708 - 4901796][23 \cdot 68221 - 1471369]}}$$

$$r_s = \frac{2761311 - 2685582}{\sqrt{[5053284 - 4901796][1569083 - 1471369]}}$$

$$r_s = \frac{75729}{\sqrt{[151488][97714]}}$$

$$r_s = \frac{75729}{\sqrt{14802498432}}$$

$$r_s = \frac{75729}{1216655187}$$

$$r_s = 0,62$$

Así pues, el resultado obtenido en concordancia con el Cuadro de Coeficiente de Correlación de Pearson se puede obtener mediante el cuadro que se muestra a continuación:

<b>LEYENDA</b>	
$r = 1$	Correlación Perfecta
$0,8 < r < 1$	Correlación muy Alta
$0,6 < r < 0,8$	Correlación Alta
$0,4 < r < 0,6$	Correlación Moderada
$0,2 < r < 0,4$	Correlación Baja
$0 < r < 0,2$	Correlación muy Baja
$r = 0$	Correlación Nula

**Cuadro N° 3:** Coeficiente de Correlación de Pearson

Por lo tanto, al tomar como referencia los datos arrojados y una vez aplicada la fórmula estadística anteriormente expuesta, arrojó un coeficiente de 0,62 lo cual refleja una correlación “Alta”, lo que confirma que existe una amplia relación entre ambas variables.

### **Discusión de los Resultados**

Con la finalidad de relacionar los resultados obtenidos con las teorías, se puede observar que las causas generadas a partir de acontecimientos que se suscitan en las actividades que se realizan en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), tienen consecuencias en los resultados que se esperan obtener con relación a los objetivos de la organización, siendo así uno de los principales enunciados de la Teoría del Clima Organizacional propuesto por Likert.

Con relación a lo expuesto anteriormente, una de los factores que generan descontento en la organización y el que más apunta en las encuestas es el atraso en la cancelación de los honorarios y beneficios de los trabajadores de la UNIPAP, ya que, como ha sido mencionado anteriormente, cuando los trabajadores no sino

remunerados de acuerdo a sus expectativas y no sólo eso, lo que reciben es entregado en destiempo, pues esto motiva a los mismos a indagar y explorar en otras alternativas laborales que pueda garantizarle no sólo la estabilidad emocional relacionada con la satisfacción hacia el puesto de trabajo, sino que también el pago recibido sea entregado en el tiempo adecuado y estipulado por la organización.

Así como Likert con su Teoría, sostienen que la percepciones que tienen los trabajadores acerca del Clima Organizacional influyen positiva o negativamente sobre el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, establece tres grupos de variables que son recíprocas con los resultados de esta investigación, entre ellas la estructura administrativa de la organización, las variables intermediarias relacionadas con la motivación, la comunicación y la toma de decisiones, así como también, la variables finales que impactan fuertemente en la institución como lo es la productividad, ganancias y pérdidas de las mismas.

De igual forma, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, propuso en hipótesis dos factores que son de suma importancia para determinar el grado de satisfacción que sienten las personas hacia sus puestos de trabajo, tal como lo son: Factores de Higiene y Factores de Motivación.

Los Factores de Higiene se relacionan directamente con la investigación, puesto que el sueldo, los beneficios, el ambiente físico, la seguridad laboral y la consolidación, son algunos de estos factores que han perjudicado de cierta manera a la Institución , puesto que los pagos por conceptos de honorarios no son entregados a tiempo y esto causa descontento; las instalaciones físicas son medianamente acordes a las tareas que se realizan, lo que significa que las mismas cubren son las áreas con más necesidades o en su defecto las más importantes para la organización.

En el mismo orden de ideas, los Factores Motivacionales son igualmente de importantes ya que toman en cuenta los logros, el reconocimiento, la responsabilidad

y la promoción, de modo tal que estos son reconocidos por la organización y valorados para el logro de las metas de la organización.

Finalmente, estas dos teorías son recíprocas con la investigación y los resultados son perceptibles en los análisis de cada uno de los ítems y las conclusiones de la misma.

## CONCLUSIONES

Dado a que el progreso de la gestión de una organización debe estar centrado en lograr el cumplimiento de los objetivos, es de vital importancia la satisfacción del personal basado en un clima organizacional equilibrado que redunde con un alto grado de motivación, por ello las instituciones, deben propiciar condiciones que conlleven a tal efecto.

Con respecto a los niveles de satisfacción:

- Insatisfacción hacia el retraso del procedimiento administrativo relacionado con la cancelación de pagos.
- El personal se siente a gusto con las funciones que realizan, existiendo corresponsabilidad.
- Deserción de personal calificado hacia otras instituciones, ya que los factores de higiene, el trato hacia el personal, han llevado a los mismos a buscar oportunidades de trabajo que satisfaga sus necesidades económicas y sociales.
- No existen sistemas de incentivos ni recompensas; sin embargo, gozan de relaciones sociales amistosas, cuya dimensión no está asociada a la realización de la tarea, se percibe un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal, percibido como una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Coexiste adecuado sistema de comunicación.
- Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

En cuanto a las características del Clima Organizacional se observó que:

- Los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

- Existe respeto de los niveles jerárquicos y canales de apoyo para el logro de los objetivos previstos.
- Coexiste libertad para demostrar las capacidades profesionales.
- Clima Favorable, a pesar de la existencia problemas de infraestructura y remuneración.
- El personal acata las normativas vigentes, de modo que, no existen resistencia a los cambios.
- Se fomentan valores organizacionales.
- Se trabaja de acuerdo a la misión y visión de la organización.
- No existen espacios físicos acordes con la función que se desempeñan algunos Departamentos, tal como lo es el caso de la Escuela de Idiomas Modernos Mención Inglés, la Dirección de Extensiones y la Coordinación de Servicio Comunitario, que reposan en cubículos no mayores a tres metros cuadrados, así como aulas para el horario nocturno y canchas deportivas para el desarrollo de actividades competitivas.

Para fortalecer el clima organizacional y lograr la satisfacción laboral de los trabajadores de la UNIPAP, debe atenderse a los siguientes criterios:

- La selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño, más que en la personalidad o grados académicos.
- Las relaciones interpersonales prevalecen ante las debilidades en los factores motivacionales.
- Debe haber objetividad al momento de realizar un estudio de esta dimensión, ya que los factores personales son diferentes en cada persona y en cada Institución, incluso, partiendo de la filosofía que promulga, la cultura y el contexto en la cual se encuentra inmerso.
- El Clima que observa un empleado con condición de contrato fijo, no se compara ni se relaciona con lo que observa un empleado contratado, ya que las condiciones de higiene inmersos en ellos son totalmente diferentes.

- Existen instancias en la UNIPAP capaces de crear, programar y difundir actividades motivacionales.

Con respecto a la correlación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño se obtuvo una **CORRELACIÓN ALTA**, esto quiere decir:

- El Clima de la Organización y la Satisfacción, son correspondidas positivamente entre sí, aun cuando, que existen factores de higiene negativos que perjudican considerablemente la estabilidad del mismo.
- Se determinó una correlación positiva, siendo esto un componente efectivo que permite evaluar directa e indirectamente la labor de los directivos con relación al liderazgo que ejercen y en comparación con las teorías utilizadas en este estudio.
- Prevalece el liderazgo participativo y no autoritario.

El Orientador, en calidad de asesor en el área organizacional es el profesional idóneo para realizar entre muchos estudios, los relacionados con Clima y Satisfacción Laboral, ofreciendo a su institución alternativas viables para el fortalecimiento de la misma, permitiendo así, darle realce a sus funciones no siendo limitativo al área educativa sino también personal y empresarial.

## RECOMENDACIONES

La Universidad Panamericana del Puerto no escapa de la realidad a la cual se enfrentan hoy en día las organizaciones en el intento de mantener estable y correspondientes entre si el clima organizacional y la satisfacción laboral.

En tal sentido se presentan recomendaciones dirigidas a grupos específicos con la finalidad de fortalecer ambas variables.

Con respecto a las Autoridades (Decanos, Directores y Coordinadores):

- Dar importancia las observaciones y puntos clave de decline de factores de higiene para la optimización del Clima Organizacional y contrarrestar las debilidades que se presentan.
- Desarrollar un modelo para la gestión del Clima Organizacional de la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), con la finalidad de contribuir a la creación de condiciones idóneas que impliquen la disminución de resistencias hacia el Cambio Organizacional.
- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización y proyectarlas por toda la organización a través de: folletos, videos, conferencias, afiches con el fin de incentivar al personal sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
- Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentando los principios y valores de la organización.
- Determinar a través de un diagnóstico, la coherencia de factores tales como: creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación con los principios y valores establecidos por la organización y de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de

un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto.

- Revisar y evaluar constantemente los factores de higiene, siempre recordando que el empleador tiene una visión diferente a la del empleado con respecto a los objetivos de la organización.
- Tomar en cuenta la figura que ejerce el Orientador dentro de la Institución como apoyo para el logro de las metas propuestas por la UNIPAP.

Con respecto al Orientador:

- Realizar charlas con el personal que labora en la Institución sobre temas relacionados con el Clima Organizacional y las dimensiones analizadas en el presente estudio, con la finalidad de incentivarlos a desarrollar características personales que le permiten ser cada día más eficientes y sentirse satisfechos con sí mismo, aumentar su confianza personal, lo cual va a contribuir a que se conviertan en modelos a seguir por parte de los demás integrantes de la institución.
- Ejecutar una variedad de estrategias para garantizar un Clima Organizacional favorable, para el logro de las metas educativas propuestas por la institución, así como también llevar el respectivo seguimiento al mismo a través de una evaluación con el fin de mejorar las debilidades detectadas.
- Organizar programas de capacitación para el personal que ingresa por primera vez, partiendo de un estudio en el cual se detecten cuáles son los factores que están influyendo de manera negativa en la Institución y erradicarlos; por lo tanto, no conformarse con los datos aportados en un único diagnóstico, sino repetir por lo menos anualmente.

Con respecto a Profesores, Personal Administrativo y Obrero:

- Participar en actividades que sean promovidas por las Autoridades en beneficio de las metas organizacionales.

- Informarse en los Departamentos Administrativos las dificultades que pudieran presentarse con el pago de honorarios con la finalidad de no crearse falsas expectativas o considerar que existen fechas establecidas en comparación con otras instituciones.
- Hacer gala de compromiso y ética profesional al desempeñarse en las tareas que le sean asignadas.
- Informarse acerca de las metas organizacionales y ser parte de ellas, esto quiere decir, identificarse con el ambiente organizacional.

Se espera que esta investigación, pueda ser tomada con la importancia que representa, de modo que sirva como base para futuras exploraciones dentro y fuera de la organización y se siga ampliando este proyecto y ofrecer soluciones, contrarrestar las debilidades y aumentar las fortalezas.

Finalmente, es importante acotar que la Institución debe contar con el apoyo del Orientador que labora en la organización, ya que desde su perfil profesional, el mismo ayude a fortalecer el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de la institución, siempre recordando que este, cumple con su rol y práctica científico-social tendiente a la búsqueda del bienestar individual y colectivo, en una gama amplia de áreas sensibles de la vida que va desde el contexto personal hasta parámetros que abordan la convivencia comunitaria.

## REFERENCIAS

Abdalá, M. (2009), *Factores Determinantes del Clima Organizacional en el Desempeño de los Docentes de Educación Secundaria de la Unidad Educativa Colegio Los Robles en el Municipio Naguanagua*. Trabajo de Grado de Maestría de Educación Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.

Ari, D. y Otros (1989), *Introducción a la Investigación Pedagógica*. McGraw-Hill. México.

Arias, F. (2004), *El Proyecto de Investigación*, Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Arnedo y Castillo (2009), *Satisfacción Laboral de los Empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO)*. Cumaná – Estado Sucre.

Brunet, L. (1999), *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

Castillo, K. (2006) *Análisis de la estructura del trabajo y su influencia sobre el clima organizacional en el Instituto Universitario Antonio José de Sucre de Puerto La Cruz*. Trabajo de Grado de Maestría. Instituto Universitario Antonio José de Sucre. Puerto La Cruz – Estado Sucre.

Código de Ética del Profesional de la Orientación (2001). *XXI Encuentro Nacional de Orientadores y Orientadoras de Venezuela*. Guanare - Estado Portuguesa.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), Editorial Jurídica Venezolana, Caracas - Venezuela.

Contreras, J. (2006), *Clima Organizacional de la Unidad Educativa José Alberto Hernández Parra*. Trabajo de Grado de Maestría de Educación Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.

Delors, J. (1996), *La Educación encierra un Tesoro*. UNESCO, Editorial Santillana. Madrid – España.

Estrada, M. (2007), *Clima Organizacional en la Escuela Técnica Industrial "Pedro León Torres" de Barquisimeto*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Lisandro Alvarado. Barquisimeto – Estado Lara.

- Fayol, H. (1916), *Administración Industrial y General*. Mc. Graw Hill. Francia.
- Fuentes, C. (2008), *Incidencia de la Satisfacción Laboral Docente y el Ambiente de Aula en el Rendimiento Académico de los Estudiantes Universitarios*". Trabajo de Grado de Doctorado. Universidad de Sevilla. España
- Fusco, E. (2009), *El Orientador como Líder en el Clima Organizacional de los Trabajadores de la Alcaldía de Valencia*. Trabajo de Grado de Maestría de Educación Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.
- Gambara, H. (1986), *Diseño de Investigaciones*. Mc. Graw Hill. Madrid – España.
- Goncalves, A. (2000), *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. España.
- Garssino, P. (2001), *Elementos del Clima Organizacional que conforman la moral del personal docente del Instituto Pedagógico de Maracay*. Trabajo de Grado de Maestría. Maracay – Estado Aragua.
- Hall, R. (2001), *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Heredia, K. (2010), *Informe de Actividades de Cierre de la Semana Aniversario. Universidad Panamericana del Puerto*. Puerto Cabello – Estado Carabobo.
- Hernández, S. y Otros (2006), *Metodología de la Investigación. (4a. Ed.)*. México, Editorial Mc. Graw Hill. Caracas–Venezuela.
- Hurtado, M. y Toro (1997). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Venezuela.
- Jiménez, J. (1980). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Cograf Comunicaciones.
- Kinick y Kreitner (2000), *Comportamiento Organizacional*. Mc. Graw Hill, Caracas – Venezuela.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), Editorial Jurídica Venezolana, Caracas - Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Editorial Jurídica Venezolana, Caracas - Venezuela.
- Likert (1946), *Clima Organizacional*. Editorial Trillas. México.

Marín (2004), *Sociología de las Organizaciones*. Mc. Graw Hill, Caracas – Venezuela.

Muñoz, A. (2010), *La Resolución de Conflictos*. Manual de Trabajo del Módulo Desarrollo Humano. Universidad Panamericana del Puerto.

Orozco, C. y Otros (2002) *Metodología. Manual Teórico Práctico de Metodología para Tesistas, Asesores, Tutores y Jurados de Trabajos de Investigación y Ascenso*. Ofimax de Venezuela C.A. Caracas – Venezuela.

Porras, Y. (2007), *Clima Organizacional en la Escuela Bolivariana Preconvencional Castellón en el Municipio García de Hevia del Estado Táchira*, Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad de los Andes. Táchira – Venezuela.

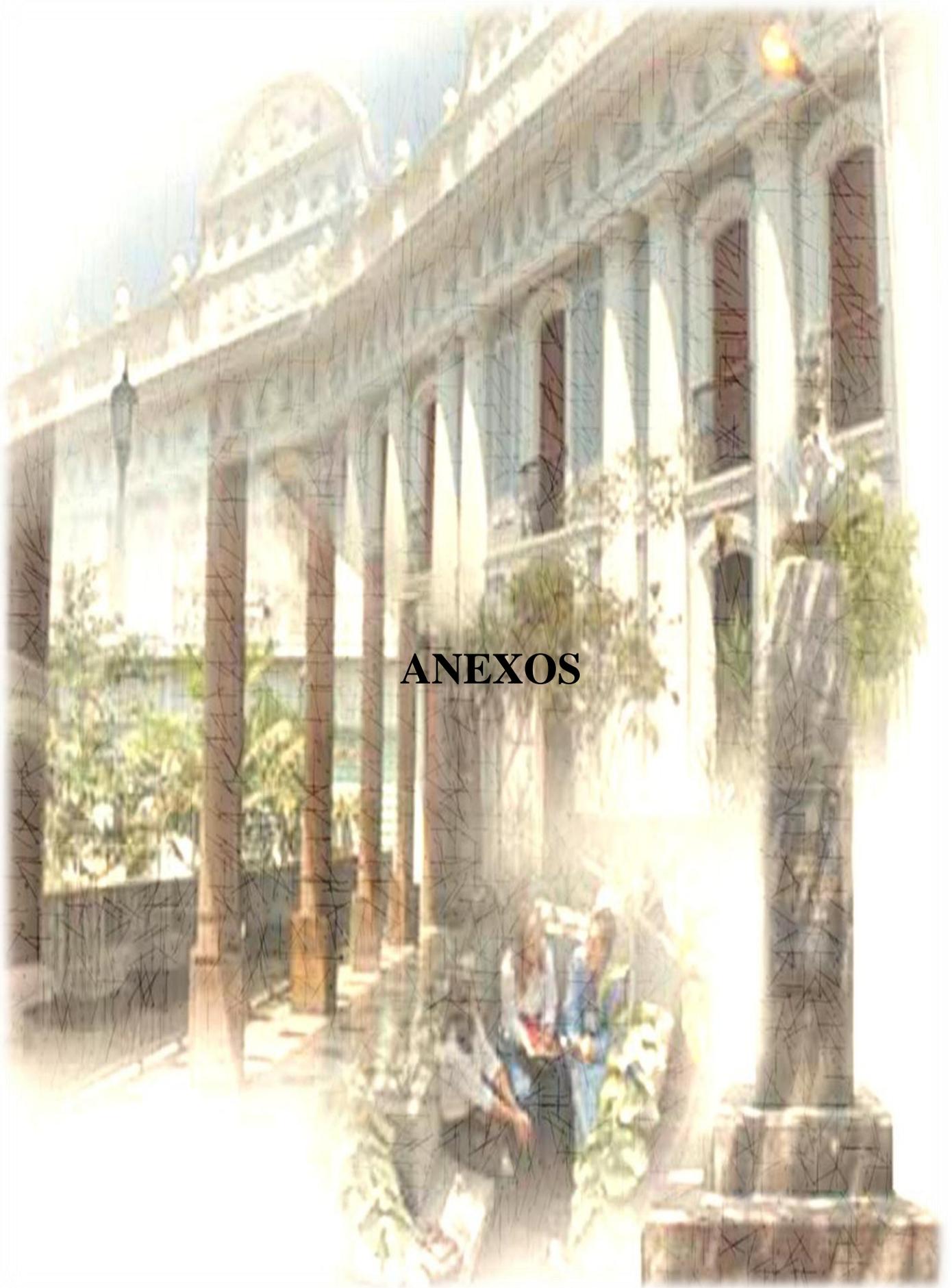
Rangel, M. (2008), *Modelo Gerencial de Clima Organizacional para la Universidad de los Andes- Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”*. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad de los Andes. Táchira – Venezuela.

Robbins, S. (1999), *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México DF.

Stoner, F. (1994), *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. Quinta Edición. Prentice Mc. Graw Hill Hispanoamérica, S.A. México DF.

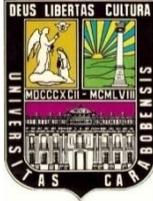
Suárez, D. (2009), *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal del Liceo Bolivariano Eutimio Rivas en Valencia*. Trabajo de Grado de Maestría de Educación Mención Orientación y Asesoramiento. Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.

Tamayo y Tamayo (2005), *El Proceso de la Investigación Científica (4a. Ed.)*. Editorial LIMUSA México.



## **ANEXOS**

(ANEXO A)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



Fecha: \_\_\_\_\_

***Estimado Encuestado:***

Como parte de un proyecto de investigación le presento una encuesta que permitirá conocer al investigador cómo se presenta el ambiente laboral actual donde usted se desempeña.

**INSTRUCCIONES:**

- Utilice un lápiz o un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.
- No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen tres (03) opciones de respuesta, elija la mejor que describa lo que piensa usted. Solamente una (01) opción.
- Marque con claridad la opción elegida con una cruz "X". Recuerde: NO se deben marcar dos opciones.
- Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó esta encuesta y le explicó la importancia de su participación.
- Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales por lo cual no se solicita en ningún momento sus datos personales.
- Cuando se sienta preparado puede usted iniciar. Te pedimos además que respondas en forma sincera y relajada.
- Al finalizar, hacer entrega de esta encuesta al facilitador.

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>T.A.</b>	<b>D.A.</b>	<b>E.D.</b>
01	Innovo actividades que me permita las interrelaciones entre mis compañeros de trabajo.			
02	Procuró que existan buenas relaciones con mis			

	compañeros de trabajo.			
03	Aplico normas que genera en mis compañeros resistencia a los cambios.			
04	Acato la normativa vigente para un funcionamiento satisfactorio.			
05	Me informaron las normas y reglamentos.			
06	Fomento el espíritu de responsabilidad, honestidad, disciplina y trabajo como valores fundamentales.			
07	Divulgo los valores organizacionales.			
08	La identidad como sentido de pertenencia constituye al logro de los objetivos.			
09	Trabajo de acuerdo a la misión y visión que se tiene establecido.			
10	Me Involucro en el compromiso para el logro de las metas de la organización.			
11	Poseo una infraestructura física que corresponde con las funciones que debo cumplir.			
12	Me entregan recursos materiales que me permiten el logro de los objetivos de mi trabajo.			
13	Mi superior inmediato me orienta a comprender mi entorno.			
14	Cumplo con las órdenes siguiendo la cadena de mando desde la estructura jerárquica superior a la inferior.			
15	Me informan acerca de las actividades pertinentes a mi cargo a través de los canales regulares.			
16	Realizo actividades que no competen a mi cargo.			
17	Estoy consciente de mis funciones.			
18	Se fomenta el desarrollo de una Clima Organizacional coherente con sus necesidades personales y grupales.			
19	Se motiva al personal para enfrentar retos laborales adecuadamente.			
20	Le permiten participar en deliberaciones para la toma de decisiones importantes para el éxito de la organización.			
21	Me mantienen informado de las actividades que se relacionan con la institución.			
22	Me ayudan a superar las dificultades que se presentan en mi entorno de trabajo.			
23	Cuando tengo algún conflicto es analizado a través de algún mecanismo.			
24	Respeto los niveles jerárquicos.			
25	Se obtiene apoyo directivo para la realización de las actividades en el logro de los objetivos previstos.			
26	Cumplo responsablemente con las actividades asignadas por mi superior inmediato.			
27	Las actividades se organizan en equipo más que individualmente.			

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>T.A.</b>	<b>D.A.</b>	<b>E.D.</b>
28	Realizo cursos y estudios organizados por la Universidad			
29	El reconocimiento del trabajo productivo de los trabajadores constituye uno de los valores fundamentales de los objetivos de la Universidad.			
30	Me estimulan para que sean innovador ante los riesgos del entorno.			
31	Siento deseos de esforzarme para alcanzar las metas de la organización.			
32	Siento satisfacción al realizar todas las actividades relacionadas con mi trabajo.			
33	Cuento con la libertad para realizar mi labor y demostrar mis habilidades y destrezas.			
34	Mi sueldo está acorde con la labor que desempeño.			
35	Existe un sistema de incentivos y recompensas.			
36	Son excelentes los beneficios que recibo como: Sueldo, Ticket de alimentación, otros.			
37	El pago por mis honorarios es recibido a tiempo.			
38	Me informan acerca de mis fechas de pago.			
39	La remuneración recibida por el desempeño de mis labores es suficiente para cubrir mis necesidades personales.			
40	Me ofrecen los beneficios suficientes para elegir este empleo como única opción.			
41	Me facilitan desempeñar mejor mi trabajo.			
42	Soy tratado con igualdad de condiciones.			
43	Me motivan a realizar mi trabajo mejor cada día.			
44	Mi directivo posee la capacidad de influir en mis compañeros para alcanzar las metas de la organización.			
45	Me guían en la organización a perfeccionar el trabajo que realizo.			
46	Mi directivo tiene habilidad para detectar mis habilidades y fortalecer a mis compañeros.			
47	Tengo los conocimientos y habilidades para ejecutar actividades propias de mi trabajo.			

(ANEXO B)

**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO  
VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD**

<b>Nº Ítems</b>	<b>T.A.(5)</b>	<b>D.A.(3)</b>	<b>E.D.(1)</b>	<b>MEDIA</b>	<b>VARIANZA</b>
1	35	21	1	19,00	194,67
2	50	12	1	21,00	440,67
3	15	15	7	12,33	14,22
4	55	12	0	22,33	557,56
5	15	9	9	11,00	8,00
6	55	12	0	22,33	557,56
7	35	18	2	18,33	181,56
8	55	12	0	22,33	557,56
9	40	7	0	15,67	304,22
10	55	9	1	21,67	566,22
11	15	12	8	11,67	8,22
12	10	18	7	11,67	21,56
13	30	15	4	16,33	113,56
14	35	35	1	23,67	256,89
15	30	6	7	14,33	122,89
16	35	12	4	17,00	172,67
17	45	12	2	19,67	337,56
18	20	30	1	17,00	144,67
19	15	15	7	12,33	14,22
20	0	12	11	7,67	29,56
21	10	21	6	12,33	40,22
22	15	21	5	13,67	43,56
23	25	12	6	14,33	62,89
24	75	0	0	25,00	1250,00
25	20	9	8	12,33	29,56
26	70	3	0	24,33	1044,22
27	20	18	5	14,33	44,22
28	15	9	9	11,00	8,00
29	30	9	7	15,33	108,22
30	10	18	7	11,67	21,56
31	30	18	3	17,00	122,00
32	45	12	2	19,67	337,56
33	35	18	2	18,33	181,56

34	0	18	9	9,00	54,00
35	0	6	13	6,33	28,22
36	5	9	11	8,33	6,22
37	0	24	7	10,33	101,56
38	1	18	2	7,00	60,67
39	0	6	13	6,33	28,22
40	0	9	12	7,00	26,00
41	15	21	3	13,00	56,00
42	10	24	5	13,00	64,67
43	0	30	5	11,67	172,22
44	10	30	3	14,33	130,89
45	20	15	6	13,67	33,56
46	15	12	8	11,67	8,22
47	50	15	0	21,67	438,89
<b>Totales</b>	<b>1171</b>	<b>699</b>	<b>230</b>	<b>700,00</b>	<b>147580,67</b>

$$\Sigma Si_2 = 9106,89$$

$$\Sigma St_2 = 147580,67$$

$$\alpha = 0,94$$

(ANEXO C)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el cuestionario que será aplicado al 10% de la Población que comprende la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) elegida al azar, para conocer su opinión acerca del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, del entorno donde se desenvuelve.

Se agradece emitir juicio de cada uno en los siguientes aspectos:

Claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Deficiente

**DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

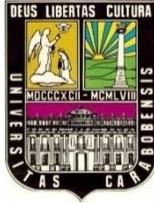
**Nombre y Apellido:** \_\_\_\_\_

**Mención:** \_\_\_\_\_

**Egresado de:** \_\_\_\_\_

**Año de Egreso:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Título:** \_\_\_\_\_

**Instituto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

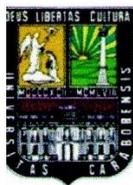
Ítems	Redacción			Pertinencia	
	Claridad	Precisión	Coherencia	Si	No
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					

<b>28</b>					
<b>29</b>					
<b>30</b>					
<b>31</b>					
<b>32</b>					
<b>33</b>					
<b>34</b>					
<b>35</b>					
<b>36</b>					
<b>37</b>					
<b>38</b>					
<b>39</b>					
<b>40</b>					
<b>41</b>					
<b>42</b>					
<b>43</b>					
<b>44</b>					
<b>45</b>					
<b>46</b>					
<b>47</b>					

---

**Firma**

(ANEXO D)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el cuestionario que será aplicado al 10% de la Población que comprende la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) elegida al azar, para conocer su opinión acerca del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, del entorno donde se desenvuelve.

Se agradece emitir juicio en cada uno de los siguientes aspectos:

Claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Deficiente

**DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

**Nombre y Apellido:** LUZ MARINA TOVAR  
**Mención:** RECURSOS HUMANOS  
**Egresado de:** UNIVERSIDAD METROPOLITANA  
**Año de Egreso:** 2001

Luz Marina Tovar

**Firma**

(ANEXO D-1)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

Evaluador: LUZ MARINA TOVAR

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Instituto: \_\_\_\_\_ Fecha: 03-04-2011

Ítems	Redacción			Pertinencia	
	Claridad	Precisión	Coherencia	Si	No
1	E	E	E	X	
2	E	E	E	X	
3	E	E	E	X	
4	E	E	E	X	
5	B	B	B	X	
6	E	E	E	X	
7	B	B	B	X	
8	B	B	B	X	
9	E	E	E	X	
10	E	E	E	X	
11	B	B	B	X	
12	E	E	E	X	
13	E	E	E	X	
14	E	E	E	X	
15	E	E	E	X	
16	E	E	E	X	
17	E	E	E	X	
18	E	E	E	X	
19	B	B	B	X	
20	E	E	E	X	
21	E	E	E	X	
22	E	E	E	X	
23	E	E	E	X	

(ANEXO D-2)

24	E	E	E	x	
25	E	E	E	x	
26	E	E	E	x	
27	E	E	E	x	
28	E	E	E	x	
29	F	E	E	x	
30	B	B	R	x	
31	E	E	E	x	
32	E	E	E	x	
33	E	E	E	x	
34	E	E	E	x	
35	E	E	E	x	
36	E	E	E	x	
37	E	E	E	x	
39	E	E	E	x	
40	E	E	E	x	
41	E	E	E	x	
42	E	E	E	x	
43	E	E	E	x	
44	F	E	E	x	
45	E	E	E	x	
46	E	E	E	x	
47	E	E	E	x	

Sic. Luz Marina Torres

Firma

(ANEXO D-3)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el cuestionario que será aplicado al 10% de la Población que comprende la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) elegida al azar, para conocer su opinión acerca del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, del entorno donde se desenvuelve.

Se agradece emitir juicio en cada uno de los siguientes aspectos:

Claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Deficiente

**DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido: Luisaگوی DRAZ  
Mención: Psicólogo Organizacional  
Egresado de: UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
Año de Egreso: S/F

Firma

(ANEXO D-4)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

Evaluador: Luisagey Diaz

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Instituto: \_\_\_\_\_ Fecha: 04-07-2011

Ítems	Redacción			Pertinencia	
	Claridad	Precisión	Coherencia	Si	No
1	E	E	E	X	
2	E	E	E	X	
3	E	E	E	X	
4	B	B	B	X	
5	E	E	E	X	
6	E	E	E	X	
7	E	E	E	X	
8	B	B	B	X	
9	E	E	E	X	
10	E	E	E	X	
11	E	E	E	X	
12	E	E	E	X	
13	E	E	E	X	
14	E	E	E	X	
15	E	E	E	X	
16	E	E	E	X	
17	E	E	E	X	
18	E	E	E	X	
19	B	B	B	X	
20	F	E	E	X	
21	E	E	E	X	
22	E	E	E	X	
23	E	E	E	X	

(ANEXO D-5)

24	E	E	E	X
25	E	E	E	X
26	E	E	E	X
27	E	E	E	X
28	E	E	E	X
29	E	E	E	X
30	B	B	R	X
31	E	E	E	X
32	E	E	E	X
33	E	E	E	X
34	E	E	E	X
35	E	E	E	X
36	E	E	E	X
37	E	E	E	X
39	E	E	E	X
40	E	E	E	X
41	E	E	E	X
42	E	E	E	X
43	E	E	E	X
44	E	E	E	X
45	E	E	E	X
46	E	E	E	X
47	E	E	E	X

N/F

\_\_\_\_\_  
Firma

(ANEXO D-6)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**



**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el cuestionario que será aplicado al 10% de la Población que comprende la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP) elegida al azar, para conocer su opinión acerca del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, del entorno donde se desenvuelve.

Se agradece emitir juicio en cada uno de los siguientes aspectos:

Claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ellos los siguientes criterios:

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Deficiente

**DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido: Yelitza B. Sánchez R.  
Mención: Medicina Cirujano Ocupacional  
Egresado de: Universidad de Carabobo  
Año de Egreso: 2007.

  
Firma

Dra. Yelitza Sánchez  
Médico Cirujano  
C.I. 7.162.512  
R.D.P. 54.552

(ANEXO D-7)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO



FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

Evaluador: Dr. Yelitz B. Sánchez

Título: El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Instituto: \_\_\_\_\_ Fecha: 02-07-11-

Ítems	Redacción			Pertinencia	
	Claridad	Precisión	Coherencia	Si	No
1	Excelente	Excelente	Excelente	X	
2	Excelente	Excelente	Excelente	X	
3	Excelente	Excelente	Bueno	X	
4	Bueno	Bueno	Bueno	X	
5	Regular	Regular	Regular		X
6	Excelente	Excelente	Excelente	X	
7	Excelente	Excelente	Excelente	X	
8	Regular	Regular	Regular		X
9	Bueno	Bueno	Bueno	X	
10	Bueno	Bueno	Bueno	X	
11	Excelente	Excelente	Excelente	X	
12	Excelente	Excelente	Excelente	X	
13	Excelente	Excelente	Excelente	X	
14	Excelente	Excelente	Excelente	X	
15	Regular	Regular	Regular		X
16	Regular	Regular	Regular		X
17	Regular	Regular	Regular		X
18	Bueno	Bueno	Bueno	X	
19	Excelente	Excelente	Excelente	X	
20	Regular	Regular	Regular		X
21	Deficiente	Deficiente	Deficiente		X
22	Excelente	Excelente	Excelente	X	
23	Regular	Regular	Regular		X

(ANEXO D-8)

24	Excelente	Excelente	Excelente	X	
25	Buena	Buena	Buena	X	
26	Excelente	Excelente	Excelente	X	
27	Excelente	Excelente	Excelente	X	
28	Buena	Buena	Buena	X	
29	Excelente	Excelente	Excelente	X	
30	Excelente	Excelente	Excelente	X	
31	Excelente	Excelente	Excelente	X	
32	Excelente	Excelente	Excelente	X	
33	Excelente	Excelente	Excelente	X	
34	Excelente	Excelente	Excelente	X	
35	Excelente	Excelente	Excelente	X	
36	Excelente	Excelente	Excelente	X	
37	Excelente	Excelente	Excelente	X	
39 <sup>38</sup>	Excelente	Excelente	Excelente	X	
40	Excelente	Excelente	Excelente	X	
41	Excelente	Excelente	Excelente	X	
42	Excelente	Excelente	Excelente	X	
43	Excelente	Excelente	Excelente	X	
44	Excelente	Excelente	Excelente	X	
45	Excelente	Excelente	Excelente	X	
46	Regular	Regular	Regular		X
47	Regular	Regular	Regular		X

Firma

Dra. Yelitza Sánchez  
Médica Cirujana  
C.R. 7.102.512  
M.S.D.S. 54.852

**ANEXO (E)**  
**CORRELACIÓN DE VARIABLES**

Variable X= Clima Organizacional

Variable Y= Satisfacción Laboral

I-Nº= Instrumento - Número

I-Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
X	99	73	75	79	79	113	112	94	82	107	99	89	87	105	59	123	103	123	103	127	89	95	99
Y	64	37	42	31	37	52	72	72	38	44	44	42	49	71	60	66	50	80	56	70	44	44	48

I-Nº	X	Y	XY	ΣX <sup>2</sup>	ΣY <sup>2</sup>
1	99	64	6336	9801	4096
2	73	37	2701	5329	1369
3	75	42	3150	5625	1764
4	79	31	2449	6241	961
5	79	37	2923	6241	1369
6	113	52	5876	12769	2704
7	112	72	8064	12544	5184
8	94	72	6768	8836	5184
9	82	38	3116	6724	1444
10	107	44	4708	11449	1936
11	99	44	4356	9801	1936
12	89	42	3738	7921	1764
13	87	49	4263	7569	2401
14	105	71	7455	11025	5041
15	59	60	3540	3481	3600
16	123	66	8118	15129	4356
17	103	50	5150	10609	2500
18	123	80	9840	15129	6400
19	103	56	5768	10609	3136
20	127	70	8890	16129	4900
21	89	44	3916	7921	1936
22	95	44	4180	9025	1936
23	99	48	4752	9801	2304
	<b>2214</b>	<b>1213</b>	<b>120057</b>	<b>219708</b>	<b>68221</b>

ΣX <sup>2</sup>	ΣY <sup>2</sup>
4901796	1471369

**Fórmula**

$$r_{xy} = \frac{n \sum r_x r_y - \sum r_x \sum r_y}{\sqrt{[n \sum r_x^2 - (\sum r_x)^2][n \sum r_y^2 - (\sum r_y)^2]}}$$

$$r_{xy} = \frac{23 \cdot 120057 - 2214 \cdot 1213}{\sqrt{[23 \cdot 219708 - 4901796][23 \cdot 68221 - 1471369]}}$$

$$r_{xy} = \frac{2761311 - 2685582}{\sqrt{[5053284 - 4901796][1569083 - 1471369]}}$$

$$r_{xy} = \frac{75729}{\sqrt{[151488][97714]}}$$

$$r_{xy} = \frac{75729}{\sqrt{14802498432}}$$

$$r_{xy} = \frac{75729}{1216655187}$$

$$r_{xy} = 0,62$$

**LEYENDA**

- r = 1 Correlación Perfecta
- 0,8 < r < 1 Correlación muy Alta
- 0,6 < r < 0,8 Correlación Alta
- 0,4 < r < 0,6 Correlación Moderada
- 0,2 < r < 0,4 Correlación Baja
- 0 < r < 0,2 Correlación muy Baja
- r = 0 Correlación Nula

**Resultado: Correlación Alta**

