

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBR

**VICERRECTORADO PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**COORDINACIÓN
AREA DE POSTGRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA WARYNA C.A.**

Autor: Jose Antonio Perdomo.

C.I.: V-11715795

Tutor: Belkis Salas

Barinas, Octubre del 2018

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



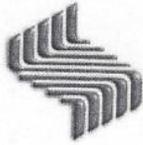
Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado Administración
Mención: Gerencia General

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA WARYNA C.A.**

Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum en Administración
Mención: Gerencia General

AUTOR: JOSE ANTONIO PERDOMO
C.I.: V-11715795
TUTOR: BELKIS SALAS

Barinas, Octubre de 2018



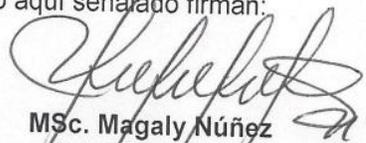
UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE VEREDICTO

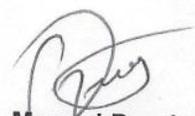
Siendo las 10:00 a.m. del 14 de Noviembre de 2018, reunidos en la Coordinación del Área de Postgrado, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Magaly Núñez (Jurado Principal UNELLEZ)**, **Manuel Domingo Quintero (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Belkis Salas (Tutor Coordinador)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 8.134.337, 12.836.651 y 9.263.171, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA WARYNA C.A.**". Presentado por el maestrante **José Antonio Perdomo C.I. N° 11.715.795**, estudiante de la Maestría en Administración mención Gerencia General, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia General**, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó **APROBAR** el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:



MSc. Magaly Núñez
C. I. N° 8.134.337

(Jurado Principal UNELLEZ, Coordinadora)



MSc. Manuel Domingo Quintero
C.I. N° 12.836.651
(Jurado Principal UNELLEZ)



Dra. Belkis Salas
C. I. N° 9.263.171
(Tutor, Jurado Principal)

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Postgrado Administración
Mención: Gerencia General

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Belkis Salas**, cédula de identidad N°-V. **9263171**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA WARYNA C.A.**; presentado por José Antonio Perdomo.; **C.I: V-11.715.795**; para optar al título de **Magister en Administración Mención: Gerencia General**; por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los días del mes de del año 2.018.

Dra: Belkis Salas

C.I. V. 9263171

ÍNDICE GENERAL

	pp.
Lista de Cuadros.....	vi
Lista de Gráfico.....	vii
Lista de Figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
Capítulos I. El Problema.....	3
1.1 Planteamiento y Formulación del Problema	3
1.2 Formulación del Problema de Investigación.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3 .1 Objetivos Generales.....	7
1.3 .2 Objetivo Específicos.....	7
1.4 Justificación de la Investigación.....	7
1.5 Alcances y Delimitación.....	9
Capítulo II. Marco Teórico o Referencial.....	12
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	12
2.1.2 Antecedentes Investigativos.....	14
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.2.1 Clima organizacional.....	19
2.2.2. Condiciones Ambientales.....	23
2.2.3 Condiciones Psicológicas.....	27
2.3 Satisfacción Laboral.....	29
2.3.1 Convivencia.....	31
2.3.2. Motivación.....	41

2.4. Teoría que Sustenta la Investigación.....	48
2.4.1 Teoría de la Administración Científica.....	48
2.4.2 La Teoría del aprendizaje Social.....	49
2.3 Bases Legales.....	51
2.6. Definición de Términos Básicos.....	53
2.7. Sistema de Variables.....	54
2.7.1 Operacionalización de las Variables.....	55
Capítulo III. Marco Metodológico.....	56
3.1 Naturaleza de la Investigación.....	56
3.2. Tipo y Diseño de la Investigación.....	57
3.3 Población y Muestra.....	57
3.3.1 Muestra.....	58
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	59
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	59
3.6 Procesamiento y Análisis de Datos.....	61
Capítulo IV. Análisis de la Información.....	63
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	78
Referencias.....	81
Anexos.....	86
A Instrumentos de Recolección de información.....	86
B Validación del Instrumento.....	92
C Calculo del Coeficiente Alfa de Cronbach.....	98

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de Variables.....	55
2. Distribución de los empleados del Área de administracion.....	58
3. Confiabilidad.....	61
4. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Ambientales; Indicadores Estructura, Acondicionamiento, Tecnología.....	64
5. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Psicológicas; Indicadores Individuales, Grupales, Organizacionales.....	67
6. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Comunicación; Relaciones Interpersonales.....	69
7. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Liderazgo, Trabajo en Equipo, Conflicto.....	72
8. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Motivación; Indicadores Incentivos, Desarrollo Profesional.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp.
1. Distribución de la Variable: Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Ambientales; Indicadores: Estructura, Acondicionamiento, Tecnología.....	64
2. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Psicológicas; Indicadores Individuales, Grupales, Organizacionales	67
3. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Comunicación; Relaciones Interpersonales.....	70
4. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Liderazgo, Trabajo en Equipo, Conflicto.....	72
5. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Motivación; Indicadores Incentivos, Desarrollo Profesional.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figuras	pp.
1. Condiciones Ambientales.....	27
2. Condiciones Psicológicas.	29
3. Fases en el conflicto.....	39
4. Convivencia.....	40
5. Motivación.....	47

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN. MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA WARYNA C.A.**

**AUTOR: José Antonio Perdomo
TUTOR: Belkis Salas
AÑO: 2018**

RESUMEN

El objetivo fundamental del estudio, está representado en analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barimas Estado Barinas . La investigación se caracteriza por ser cuantitativa apoyada en un diseño de campo. La muestra está conformada por diez (10) miembros del personal del área de administración de la empresa objeto de estudio, a los cuales se les aplicó un instrumento tipo cuestionario, estructurado por dieciocho (18) ítems, atendiendo a la naturaleza de la investigación y a los objetivos de ella, validándose con “Juicio de expertos”. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto a través del estadístico Alfa de Cronbach con un resultado de 0,84 . La información recabada se exteriorizó mediante cuadros y gráficos para facilitar el análisis en función de las variables, contrastando los hallazgos con la fundamentación teórica. Concluyéndose, en relación al clima organizacional en la satisfacción laboral del personal que éste sufre una serie de debilidades tales como: Exceso de burocracia, deficiencia en implementación de tecnología, insatisfacción generalizada de los empleados con respecto a su trabajo, ausencia de cooperación entre compañeros de trabajo, no se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones. Asimismo, la comunicación organizacional es deficiente, las relaciones interpersonales no son fluidas, no se siente el liderazgo como algo positivo para el clima organizacional, existencia de conflictos sin resolver, no existe algún programa de incentivos, no se fomenta el desarrollo profesional ni se mide el clima organizacional. Es por lo tanto, un clima organizacional lleno de debilidades que afectan el desempeño laboral e institucional.

Palabras Claves: Clima organizacional, desempeño laboral, administración.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se entiende como la percepción que cada uno de los miembros del personal de una empresa tiene de su sitio de trabajo, aspectos como la motivación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones entre otros, van a influir en la satisfacción y el desempeño de los empleados, quienes sentirán el clima que reina en su ambiente de trabajo según como ellos mismos se sientan; es decir, el clima organizacional tiene elementos netamente subjetivos. De allí la importancia de que las organizaciones apliquen instrumentos de medición que les permitan medir los diferentes factores que se encuentran inmersos en el clima organizacional.

En esta investigación se analizó el clima organizacional de la empresa WARYNA CA del estado Barinas, la cual tiene como misión el servicio de matanza de ganado, bovino, bufalino, caprino, porcino y ovino, se ha detectado una problemática relacionada con la percepción que los miembros del personal tienen de su ambiente laboral y su forma de reaccionar ante éste. Como seres humanos, la necesidad de motivación, de valoración como personas y como profesionales, las interrelaciones con los compañeros entre otros aspectos, deben ser satisfechos con acciones motivadoras, armonía y compañerismo, que los directivos deben incentivar de manera individual y grupal.

Cuando en una empresa, ya sea pública o privada, existe un clima organizacional sano y armonioso, los miembros de su personal se sentirán contentos y desarrollarán sentido de pertenencia; lo que a su vez va a generar niveles más altos de desempeño laboral y por ende de productividad. Es una tarea difícil porque cada persona es única en cuanto a personalidad, necesidades y comportamiento, pero si se aplican instrumentos de medición, podrán realizarse diagnósticos que van a identificar las debilidades existentes de manera que puedan implementarse correctivos en función de superar la insatisfacción laboral. Para realizar el estudio, se contó con una variada selección de literatura impresa y digitalizada que favoreció la descripción de los factores que inciden en el clima organizacional; de igual manera, el apoyo del

personal del Departamento de Recursos Humanos de WARYNA CA, fue de gran utilidad para realizar la recolección de información, lo que ha permitido alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación, la que ha sido estructurada en cinco capítulos según se muestra a continuación:

Capítulo I El Problema, contiene el planteamiento, objetivos, justificación, alcances y limitaciones de la investigación.

Capítulo II Marco Teórico, corresponde a la investigación documental efectuada, integrada por antecedentes, bases teóricas, bases legales, definición de términos básicos y sistema de variables.

Capítulo III Marco Metodológico, incluye la naturaleza, diseño y tipo de la investigación, población, técnica e instrumento de recolección de información con su respectiva validación y confiabilidad, procedimientos y análisis de la información.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema

Actualmente, a nivel mundial el clima organizacional, representa gran interés para todas las empresas, por su influencia en todos los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y, por ende, su influencia en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. A tal efecto, algunas investigaciones han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sientan parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio.

En efecto Gómez (2011), refiere que el clima organizacional y la satisfacción laboral: "... son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia afectan su desempeño" (p.150). Entonces, cuando el individuo percibe que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas son asumidos por este como agentes significativos de los resultados organizacionales.

Por lo tanto, el clima y la satisfacción organizacional predominan en la vida de cada empleado, perteneciente a la organización. La mayoría de los mismos transcurren una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida. No obstante, en las diferentes fases del tiempo, se han producido cambios que indican una gran preocupación por ir mejorando el entorno profesional de las personas que laboran, para que se encuentren lo más satisfechas posible y sientan que son eficientes, y que pueden enorgullecerse del trabajo que realizan y adaptarse, con mayor éxito, a las exigencias laborales, que varían en relación con el desarrollo de la

humanidad.

Así pues, el clima y la satisfacción laboral son pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieran hacerse competitivas. La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, se considera que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en la satisfacción de sus empleados.

En otras palabras, es un conjunto de creencias, valores y normas, que son expectativas específicas de comportamiento que se impregnan en la organización y que no se encuentran simplemente anotadas en un manual. Rojas (2012) expresa que el clima organizacional es: "...una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización" (p. 85). En base a lo anterior, clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

De manera que el objetivo de un estudio de clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que se puede entender como Clima Organizacional. Muchas organizaciones venezolanas como Cantv, Polar, Pepsicola, Regional, entre otras; creen que el trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero, sino un sitio agradable y divertido para que el talento humano se sienta cómodo, es por ello que cuentan con una diversidad de incentivos como áreas recreativas, canchas deportivas, guardería, días libres, prestaciones adicionales, entre otros.

Por consiguiente, el esparcimiento y la diversión mejoran el ambiente laboral y

las relaciones interpersonales de los integrantes de un equipo de trabajo, provoca que la productividad de los trabajadores sea estimulada, al igual que su lealtad a la compañía. Por ello recomiendan diseñar planes de dialogo para inyectar entusiasmo al personal, si las finanzas impiden súbitas mejoras salariales o flexibilidad laboral, motivar con talleres de crecimiento personal, planes de ahorro y velar por un ambiente agradable de trabajo.

Por ello, en toda organización es indispensable velar por un ambiente laboral positivo, todo trabajador se ve motivado cuando está satisfecho y cómodo en el lugar donde labora, por lo que tiende a dar lo mejor de sí y es más productivo, el éxito de una organización depende de ello. Un clima laboral negativo perjudica a toda una organización, a los trabajadores les ocasiona incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, y los gerentes, dueños y socios se ven afectados en la productividad y rentabilidad de la organización.

Dentro de este marco. la planificación y organización de toda empresa, debe contar con un diseño innovador, donde el bienestar y la motivación de los trabajadores sean la prioridad, con el fin de crear un clima laboral favorable, que incite a cada miembro de la organización a ser productivo y eficiente y así cumplir con los objetivos organizacionales propuestos. En el estado Barinas, específicamente en el municipio Barinas, se encuentra ubicada la empresa WARYNA C.A., la cual tiene como misión el servicio de matanza de ganado, bovino, bufalino, caprino, porcino y ovino. Es una de las empresas iconos del estado Barinas.

Generalmente, las personas como reacción inicial muestran algún tipo de resistencia a aceptar nuevas ideas y comportamientos, lo que se considera totalmente normal al generar los cambios incertidumbre hacia lo desconocido, el no saber qué sucederá o qué es lo que se enfrentará, siempre va a despertar temor y resistencia. En este sentido, Chiavenato (2006), sostiene que:

Siendo las organizaciones la expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier

organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales; esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional (p.23).

En efecto, las tendencias de la gerencia actual se anotan en priorizar las acciones que involucren el bienestar de su talento humano y a la vez establecerlo como el instrumento que permitirá gestionar la organización efectivamente; es así como el clima organizacional se convierte en el medio por excelencia para gerenciar el talento humano en un ambiente de trabajo agradable, en el cual los involucrados compartan objetivos, principios y metas comunes entre sí y con la organización.

En este sentido Gibson, Ivancevich y D'onnely (2002), definen el clima organizacional como “Las propiedades del ambiente que perciben los empleados como característico en su contexto laboral” (p. 155). Se infiere de tal concepto que el clima organizacional es complejo e inexacto porque se basa en percepciones personales, que en ocasiones no coinciden entre ellas lo que impide la certeza plena de un diagnóstico.

Por lo tanto, la aplicación de correctivos al encontrarse situaciones indeseadas que impiden la armonía entre el personal o el trabajo en equipo entre otras. De allí la necesidad de contar con un equipo directivo que sea capaz de detectar las debilidades y desarrollar empatía para lograr la credibilidad necesaria en sus subordinados, convirtiéndolos en responsables de su propio ambiente de trabajo para que el esfuerzo sea generalizado y no solo de unos cuantos.

1.2. Formulación del Problema de Investigación

¿Cuál es la situación actual que presenta el área de administración de la empresa WARYNA, CA del municipio Barinas en relación a del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal?

¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional para la optimización en el

desempeño laboral de la empresa objeto estudio?

¿Qué elementos intervienen en la cultura organizacional dentro del área administrativa de WARYNA, CA ?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas .

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar la situación actual que presenta el área de administración de la empresa WARYNA, CA del municipio Barinas en relación al clima organizacional en la satisfacción laboral del personal

Establecer los factores de la cultura organizacional para la optimización en el desempeño laboral de la empresa objeto estudio.

Determinar elementos que intervienen en el desempeño laboral dentro de la cultura organizacional del área administrativa de WARYNA, CA.

1.4. Justificación

Cada día es necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional positivo para todos quienes componen su estructura organizativa, tanto internos como externos. Ambos factores determinan la construcción del clima organizacional, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos factores y su posterior incidencia en el clima organizacional. Cabe destacar que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño de esta.

Desde la óptica del talento humano de la empresa WARYNA CA, que se analice el clima organizacional en el que se desenvuelve a diario es muy importante, ya que podrán ser identificados aquellos elementos que están causando su desmotivación, su falta de sentido de pertenencia, la ausencia de dinamismo en las relaciones personales con sus compañeros y jefes así como otros factores que les impiden sentir satisfacción por la labor desempeñada.

De tal manera, que es una llamada de atención hacia las jerarquías más altas, para que comprendan la importancia que el talento humano tiene para la organización y así implementen correctivos que mejoren el clima organizacional, basados en un objetivo común como es el bienestar laboral de todos los que integran la empresa Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones, de la empresa objeto de estudio.

Asimismo, poder evidenciar las diferentes percepciones que tienen los empleados del Área administrativa referente al clima organizacional, esto como necesidad de desarrollar y fortalecer un espacio de participación activa, tranquila para ampliar cada una de las tareas o actividades con completa normalidad, apuntando, como fin último, a mejorar significativamente la relación entre empleados.

Finalmente, permitirá establecer bases teóricas y conceptuales para el desarrollo de nuevas investigaciones sobre la problemática presente, en función de las variables de estudio. Además aportará una gran ayuda a los empleados del Área administrativa para llevar un buen clima organizacional, con el fin de orientar el diseño y organización de una nueva propuesta. Igualmente, este aporte se considera novedoso, porque no existen investigaciones anteriormente realizadas en la empresa en relación a la variable de estudio, lo que puede ser el funcionamiento para otras investigaciones posteriormente.

1. 5. Alcance y Delimitación

Los alcances son las proyecciones que pudiera tener el estudio. Las limitaciones son los obstáculos o restricciones enfrentadas en cualquiera de las etapas del desarrollo de la investigación. Al respecto, Tamayo (2009), explica que “Al definir el problema hacemos posible que otros puedan entender lo que se pretende o se trata de conseguir con la investigación” (p.137). Dentro de esta idea, el autor cita que al conseguir el problema se determinara lo que se pretende hacer y que limitaciones se adquirieran en la investigación.

En este sentido, el presente estudio, se sitúa de la empresa WARYNA, CA, concentrándose en el en el área administrativa la cual se encuentra ubicada en el Municipio Barinas del Estado Barinas, cabe destacar, que esta investigación pretende Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas, asimismo lograr una gerencia motivación para el desarrollo en la organización.

Cabe destacar, que la investigación tiene un alcance institucional enfocado en el aspecto interno de la organización y en su incidencia gerencial, en el que se podrá determinar que la motivación dejó de ser un hecho aislado de todas las empresas, para convertirse en un valor decisivo para los gerentes en la actualidad, que apuestan por

la innovación en las organizaciones. Asimismo, los administradores deben constituirse con los subordinados para establecer equipos, de manera que perciba las necesidades, de los colaboradores, en este sentido, se dejara ese paradigma que para incentivar a los mismos tiene que ser económicamente.

Ante la situación planteada, más allá de lo que el dinero pueda ofrecer al talento humano, existe una serie de aspectos que se deben tomar en consideración a la hora de motivar a los colaboradores, en este sentido, se deberá conocer las emociones de los empleados para buscar la táctica adecuada para estimularlos y gratificar el compromiso de cada subordinado con el cumplimiento de las actividades asignadas. A lo expuesto anteriormente, la situación del área administrativa de la empresa WARYNA CA, no aplican niveles de motivación en los subordinados, para lograr alternativas precisas para influir positivamente y transformar el entorno gerencial, para la optimización el clima organizacional.

Asimismo, este estudio abrirá la posibilidad de conformar un departamento mucho más equilibrado y capacitado para los desafíos que se presentan actualmente, con un enfoque directo al capital que laboran en el mismo, considerando las habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados, asimismo mejorar los canales de comunicación para conseguir el bienestar de todos los que integran la organización.

En este orden de ideas, las limitaciones de esta investigación, se ajustó de acuerdo a lo planteado por Arias (2012), cuando expresa que “Éstas no son más que obstáculos, que casualmente pudieran mostrarse durante el desarrollo de la investigación” (p. 53). En consecuencia, a lo señalado por el autor, se puede indicar que no se ha presentado hasta el momento ningún tipo de limitación, en caso de presentarse serán solventados por la investigador, con el propósito alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Con respecto a las limitaciones, se puede explicar que una investigación puede tener diferentes tipos, entre ellas: El tiempo, haciendo referencia a un hecho, situación, fenómeno que va hacer estudiados en un determinado periodo, en ese sentido, la investigación se desarrolla en el año 2017. Continúa el investigador

explicando que también existe la limitación en el espacio o territorio, que son las demarcaciones referentes al espacio geográfico dentro del cual se desarrollará la investigación en una ciudad, región país o continente; en el presente caso, el espacio geográfico es Barinas.

En cuanto a los recursos, se refiere a la disponibilidad de los recursos financieros básicos para la realización del estudio de investigación, en ese sentido, no existen limitaciones. Otras limitaciones pueden ser de información o acceso a ella y de población disponible para el estudio y es por estas razones que el investigador debe exponer las limitaciones del proyecto con el fin de facilitar su viabilidad. De acuerdo a ello, se contó con una amplia variedad de información documental así como una disposición favorable por parte de la población en estudio, lo que permitió que la investigación se desarrollara sin obstáculos ni limitaciones de ningún tipo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO O REFERENCIAL

En el Capítulo a continuación, se sustentan las variables de estudio a través de la revisión de diversos textos físicos y digitalizados, que permiten la comparación de la situación problema de investigación con las diversas teorías e investigaciones previas existentes; para ello se parte de los antecedentes históricos e investigativos, de los elementos conceptuales y teóricos así como el marco legal relacionado con el tema estudiado.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, expresa Arias (2012): “Reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Por lo tanto, en esta sección se hace referencia a los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el trabajo a realizar.

2.1.1. Antecedentes Históricos

En las Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ (2013) se definen los antecedentes históricos como: "...aquellos referidos a congresos, entrevistas, seminarios, talleres, textos y otros" (p.51); es así como atendiendo a la definición anterior, continuación se presentan diferentes textos relacionados con la variable de estudio "Clima Organizacional".

Pérez (2006), realizó una investigación titulada "Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional" Trabajo realizado en la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado"; su propósito fue discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales, para lo que se presentó una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema, centrando la discusión en los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones.

Resalta de esta investigación que el clima organizacional no puede ser separado de su contexto, ya que representa la percepción que el personal tiene sobre el ambiente laboral, sus compañeros y sus jefes; de manera que, el clima es inherente a la dinámica de la organización. En ese sentido, se relaciona con la investigación en desarrollo, ya que la realidad que existe en la empresa WARYNA CA, es parte de la imagen y del comportamiento de su personal, lo que convierte al organismo en el reflejo de su gente; de manera que, si existe descontento y desmotivación, el clima organizacional no será amistoso ni agradable.

Por otra parte, un buen clima organizacional es una muestra de buena salud organizacional, lo que permite el trabajo en equipo y una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos planteados. Tales afirmaciones hacen que se piense en la situación objeto de estudio comparándola con la descrita en el estudio de Pérez, lo

que evidentemente lo convierte en una fuente importante de consulta para el estudio que se presenta.

Durante el XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática realizado en México D.F. en el año 2014, Barroso y Arias realizaron una ponencia titulada “Clima laboral y productividad en empresas maquiladoras textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el Sureste de México”. El estudio se realizó con la intención de verificar la relación del clima laboral con la productividad, el ausentismo y cumplimiento de costo, para lo que se eligió una empresa maquiladora grande exportación.

Los resultados obtenidos muestran que en líneas generales, el personal se siente satisfecho con el clima laboral existente; sin embargo, no se sienten conformes con aspectos tales como la equidad y el reconocimiento por sus labores, siendo el factor peor valorado el trato del supervisor. Lo que demuestra la complejidad del clima laboral al reflejar el sentimiento del personal, la falta de liderazgo positivo del supervisor crea un clima laboral desfavorable para la productividad de la empresa.

Es evidente la importancia que los resultados del antecedente citado tienen para la investigación en desarrollo, dado que se demuestra cómo el clima organizacional no puede ser medido con base en pocas variables, sino que es necesario ampliar a su máxima posibilidad los factores que se encuentran presentes en la percepción que cada trabajador tiene de su empresa; de manera que no quede ningún aspecto sin ser tomado en cuenta a la hora de evaluar el clima organizacional. Es una realidad que se debe tener presente siempre que se realice un análisis de este tema tan importante y fundamental para la convivencia laboral, así como para la productividad de la organización.

2.1.2 Antecedentes Investigativos

En relación a los antecedentes investigativos, Arias (2012) expresa: “Son los referidos a Trabajo de Grado, Tesis e Investigaciones desarrolladas (Nacionales y/o

Internacionales), con títulos similares o relacionados al de la investigación que se esté desarrollando; es decir, información documental de primera mano” (p. 51). En ese sentido, a continuación se presentan diversas investigaciones de postgrado que estudian la variable Clima Organizacional.

A nivel internacional, Baños (2014) presentó una investigación para optar al grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Madrid titulada “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa”. Metodológicamente se empleó el enfoque cuantitativo, se utilizó el estudio de casos para validar la encuesta aplicada para recabar la información necesaria y lograr la triangulación o convalidación convergente. Las conclusiones obtenidas indican que existe una influencia directa entre el clima laboral y las competencias esenciales y viceversa; es decir, que en la medida en que las competencias se detecten, el clima laboral tenderá a ser más propicio para el desarrollo de los empleados y la competitividad.

Es notoria la importancia de este antecedente investigativo para el estudio en desarrollo, ya que demuestra que aunque el talento humano tenga las competencias más idóneas para el puesto de trabajo, la ausencia de un buen clima organizacional influenciará negativamente el desarrollo de esas competencias; el ser humano tiende a desempeñar mejor sus funciones si se siente cómodo y satisfecho. De allí la importancia de que la organización se ocupe de crear condiciones motivadoras que generen deseos de superación de su personal, a mayor satisfacción individual mayor rendimiento general.

Por su parte Quintero (2014) en su tesis de master para la Universidad Fermín Toro, titulada Sistema de Información Gerencial para el Fortalecimiento de la Toma de Decisiones en el manejo de los Recursos Económicos propone como solución para optimizar las herramientas gerenciales la creación de una red de información para la toma de decisiones en aras de minimizar la dilatación de los tiempos en los procesos e incrementar la productividad de las actividades en el Instituto de Transporte y Vialidad del Estado Barinas (INTRAVIAL) organismo público cuyo objeto similar al

de la presente investigación está relacionado a actividades productivas y de ejecución de obras en el Estado Barinas.

Hace referencia a las barreras de la comunicación y a la necesidad de su optimización, en beneficio del mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución para un flujo informacional eficiente durante el proceso decisorio oportuno siendo la comunicación el resultado del intercambio de información entre los individuos y un canal para lograr la trascendencia de la misma, convertirla en conocimiento y divulgarlo para beneficios y ventajas organizacionales en correspondencia con los objetivos de la organización. La metodología utilizada es exploratoria y descriptiva, la población compuesta por 27 individuos a quienes se les aplicó una encuesta a través de un cuestionario de 24 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones del clima organizacional a evaluar.

Las conclusiones muestran que el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, por lo que es recomendable medirlo y evaluarlo periódicamente para poder corregir las fallas que se presenten. La información obtenida con el antecedente investigativo anterior permite ampliar las bases teóricas del estudio en desarrollo, así como entender con mayor claridad la importancia de un clima organizacional sano en el que su personal se encuentre valorado y motivado. Es una acción recíproca entre talento humano y empresa, a mejor clima organizacional mejor desempeño laboral y por ende, mayor productividad; lo que es una relación satisfactoria para todos en un equilibrado ganar-ganar. Por lo tanto, se considera la investigación de Quintero como un importante aporte académico.

A nivel nacional, Antúnez (2015) realizó una investigación para optar al grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, titulada “El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el Rendimiento Laboral de los empleados del área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios de Banesco ubicada en la ciudad de Maracay, estado Aragua”. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral, para lo que desarrolló un estudio descriptivo fundamentado en

una investigación de campo, la población estuvo integrada por 30 sujetos que laboran en el área de caja, a quienes se les aplicó un cuestionario de 35 preguntas.

Entre las conclusiones se tiene que el trabajo en equipo, la comunicación, la organización y la tecnología son los factores que influyen positivamente el ambiente de trabajo, lo que genera efectos sobre la calidad de vida laboral y sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral, lo que les permite establecer relaciones interpersonales armoniosas. Los aspectos mencionados son elementos fundamentales a tomar en cuenta cuando se estudia el clima organizacional, por lo tanto, se ha considerado su importancia como indicadores en la presente investigación, lo que permite conocer a mayor profundidad la percepción y los sentimientos que generan en el talento humano que labora en el área de administración de La empresa objeto de estudio.

A nivel regional, Simancas (2015) realizó una investigación para otra al grado de Magíster en Gerencia Empresarial en la Universidad Fermín Toro titulada “Estrategias Motivacionales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional. (Caso de Estudio: los Trabajadores y Trabajadoras de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa. Período 2011-2012)”. Su finalidad fue proponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, metodológicamente se ubica en una investigación cuantitativa, con un diseño de campo y en la modalidad de proyecto factible.

La población estuvo integrada por 120 sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario de 38 ítems. Entre las conclusiones, la autora destaca la ausencia de un clima organizacional adecuado para el trabajo eficiente, hecho que incide en la motivación de los empleados, porque genera conductas y comportamientos que limitan las actividades, tanto desde el punto de vista de la productividad como en las relaciones interpersonales que se establecen. Por lo tanto; la autora presenta un diseño de estrategias motivacionales que se espera permita el mejoramiento del clima organizacional, motivando a su personal y haciéndolo sentir más valorado.

Es notorio el aporte que la investigación de Simancas ofrece al estudio en desarrollo, tanto en la amplia revisión documental como en los resultados ya que muestra la realidad que viven los empleados de un organismo público, afectado por recortes presupuestarios y políticas que en muchas ocasiones inciden en su ineficiente desempeño. De manera que, el diseño del instrumento utilizado permitió orientar la elaboración del cuestionario utilizado en la investigación en desarrollo.

De igual manera Hernández (2015), en su investigación para optar al grado de Magíster mención Gerencia Empresarial en la Universidad Fermín Toro titulada “Plan Estratégico Motivacional para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el Departamento de Administración del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Barinas. Periodo (2011-2012)”, presenta el objetivo general proponer un Plan Estratégico Motivacional para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el citado instituto. Desde el punto de vista metodológico, se enmarca en un proyecto factible en sus tres fases: diagnóstico, factibilidad y propuesta; la población integrada por 4 directivos y 20 empleados del Departamento de Administración, a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario de 18 preguntas.

Entre las conclusiones del estudio se destacan debilidades desde el punto de vista motivacional ya que se carece de satisfacción laboral y poco apoyo por parte del directivo. De igual manera, la labor a ser cumplida por el personal de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que para alcanzar un clima organizacional eficiente, se debe contar tanto con un alto nivel de compromiso como con una mística de trabajo que lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal. Las conclusiones presentadas permiten direccionar la investigación en desarrollo hacia la importancia de la motivación dentro del clima organizacional; razón que lleva a considerarla como una dimensión de la variable en estudio.

Al respecto Castillo (2015), en su investigación para optar al grado de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), titulada “Impacto de la

aplicación de políticas laborales en el clima organizacional de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Portuguesa”, desarrolló el objetivo valorar el impacto de la aplicación de políticas laborales en el clima organizacional. Metodológicamente se ubica en una investigación postpositivista, descriptiva apoyada en un estudio de campo en la modalidad de proyecto acción. La muestra estuvo compuesta por sesenta trabajadores de la Alcaldía a quienes se les aplicó un cuestionario de 17 ítems.

La conclusión principal con relación a la medición del impacto que causan las nuevas políticas laborales en el clima organizacional, se demostró que los cambios efectuados han impactado significativamente el clima organizacional, por lo que al incidir tan ampliamente sobre éste, también repercute en la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, su desempeño laboral así como sobre su eficiencia, eficacia y productividad.

Es evidente que las políticas implementadas en las organizaciones de alguna manera influyen en el comportamiento de los trabajadores, de allí la importancia de conocer los elementos que conforman el clima organizacional y cómo éste es percibido por las personas que lo viven; allí radica la importancia que este antecedente aporta a la investigación en desarrollo. La desconexión de las altas jerarquías de sus subordinados puede generar desmotivación y falta de productividad, por lo que la medición del clima organizacional debe ser una labor constante así como los esfuerzos por mantener un ambiente sano y agradable para los trabajadores.

2.2. Bases Teóricas

Para Sabino (2010), indica que “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o ampliar el problema planteado” (p.107). De tal manera, que las bases teóricas incluidas en este estudio de investigación ampliarán el desarrollo conceptual requerido. En este sentido, el universo empresarial cada vez

más competitivo y cambiante, debido que los gerentes de hoy día requieren de una mayor capacidad para afrontar los retos que surjan en la organización, las cuales se desarrollarán a continuación.

2.2.1 Clima organizacional

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Villa y Villar, 1992; Brunet, 1997; González, 2001). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información. El concepto del clima propuesto por Denison (1991), por su parte, establece:

Que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo (p 213).

Además de los diversos conceptos sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (1992), en una revisión detallada, presenta tres que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (1984), lo definen como un conjunto de características

permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Más recientemente, Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) plantea:

Que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (p 98).

Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997).

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales. En los estudios del clima organizacional es

recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera.

Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma como promueve la acción creativa de su gente. En este sentido, diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976), por la Imagen Gerencial (Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvariño., (2000) opina que:

La reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (p.7).

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de

salarios se hiciera un recorte de personal. Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes:

1. Es externo al individuo
2. Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
3. Existe en la organización
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios
5. Es distinto a la cultura organizacional

De manera que, autores como Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional así como los factores condiciones ambientales y condiciones psicológicas.

2.2.2. Condiciones Ambientales

El clima organizacional se considera como la percepción que sus miembros tienen del ambiente de trabajo, como lo afirma Goncalvez (2000): "...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" (p.132). Los elementos que integran esa imagen son variados, entre ellos se encuentran las condiciones ambientales que corresponden a los aspectos de estructura, distribución, acondicionamiento y tecnología. Todos ellos son parte de los lineamientos organizacionales que se encuentran definidos por la propia empresa y dependen de la forma en que se encuentre organizada:

La estructura. Es el conjunto de jerarquías, normas, reglas, procedimientos, trámites y otros lineamientos que los empleados deben enfrentar obligatoriamente. El exceso de burocracia puede convertir los procesos laborales en fastidiosos y molestos, generando malestar además de desmotivación en el personal. En ese sentido, Urcos (2011) explica que se refiere: "A la forma en que se dividen y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel" (p.96); resulta claro que una estructura sencilla, con un organigrama con tendencia horizontal que facilite la comunicación es un elemento fundamental para gozar de un clima laboral agradable para sus miembros.

Acondicionamiento físico. Las características físicas del lugar de trabajo son un elemento importante para que los trabajadores se sientan cómodos y por ende tengan una percepción positiva de su clima organizacional, entre los elementos que se relacionan con el acondicionamiento físico se encuentra la temperatura, que de acuerdo a Ramírez citado por Varela (2015): "La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea a los individuos, consideran al calor y sus

efectos como una condición importante”. (p.27). Altas temperaturas agotan con mayor rapidez al trabajador mientras que temperaturas muy bajas pueden causar sopor, disminuyendo la atención y capacidad de respuesta de los individuos.

Otro de los elementos físicos es la iluminación, la que debe ser la adecuada para no afectar la vista de las personas, por eso Chiavenato (2006), afirma que un buen sistema de iluminación debe ser suficiente, constante y uniformemente distribuida “...para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz” (p. 426). Una iluminación deficiente podría afectar la capacidad de visión, obligando a forzar la atención que debe prestarse al observar o bien, al evitar la luz muy intensa; de manera que la iluminación es un elemento de gran peso a la hora de diseñar los espacios físicos del ambiente laboral.

La ergonomía es un importante elemento del acondicionamiento físico, se refiere a la adaptación del espacio físico, las máquinas, equipos y herramientas a las exigencias de cada puesto de trabajo, lo que implica un profundo análisis de las condiciones necesarias para que los trabajadores puedan desempeñar sus labores cómoda y eficientemente, evitando enfermedades ocupacionales que puedan afectar la calidad de vida y por ende la productividad de la organización. Lo ideal es que todos los elementos que el trabajador utilice en su labor se encuentren ergonómicamente diseñados y estructurados.

De acuerdo a Heredia (2012): “Una de las consecuencias del trabajo manual, además del aumento de los ritmos por la mecanización, es que cada vez hay más trabajadores que padecen dolores de espalda, dolores de cuello, inflamación de muñecas, brazos, piernas y tensión muscular” (p.20). De allí la importancia que la incorporación de principios ergonómicos tiene para el clima organizacional, ya que previene enfermedades y accidentes ocupacionales, reduciendo la morbilidad y el ausentismo.

De igual manera, el ruido es un factor que puede afectar directamente el clima organizacional ya que impacta en el comportamiento de los individuos, Chiavenato (2006) explica que: “La exposición prolongada a niveles prolongados de ruido

produce pérdidas de audición equivalente al tiempo de la exposición” (p.427). Es decir, que el ruido tiene efectos muy perjudiciales para la salud. Es por ello, que el uso de equipos adecuados de protección para los oídos es una exigencia en aquellos ambientes ruidosos, no solo por los efectos físicos que pueden generar sino también por el estrés que pueden causar, afectando el comportamiento de las personas y reduciendo su desempeño laboral.

Se entiende, por lo tanto, la importancia de llevar controles y seguimientos a cada uno de los aspectos nombrados dada su incidencia en la satisfacción de los miembros del personal en relación a su comodidad física, la cual va a reflejarse en el clima organizacional, incidiendo directamente en la actitud hacia el trabajo y sus compañeros. Además, el buen diseño y mantenimiento de los factores físicos del ambiente laboral, son fundamentales para contar con una buena y adecuada salud laboral, evitándola aparición de enfermedades ocupacionales que afectan no solo la calidad de vida del individuo sino también la productividad de la organización.

Tecnología. Las innovaciones en las tecnologías de la información y comunicación han transformados los puestos de trabajo al incorporar a las labores diarias computadoras, teléfonos y otros equipos, además de la conexión a internet que permite el acceso a diversos escenarios; los trabajadores han ido adaptándose a nuevas formas de realizar su trabajo logrando superar la resistencia a las nuevas tecnologías; en ese sentido, Esteves (2013) expresa que:

La tecnología produce un aumento en la autonomía y la complejidad de la tarea mientras que libera al trabajador de aquellas tareas rutinarias permitiéndole hacer labores más especializadas y significativas. Los resultados obtenidos dependerán de 1) A mayor tiempo de uso, mejores actitudes. 2) A mayor nivel de conocimientos y formación, mayor conocimiento de la utilidad. 3) A mayor entrenamiento para el manejo de los sistemas tecnológicos se generan actitudes más positivas (p.71).

Indiscutiblemente que la tecnología ha logrado cambiar la forma tradicional de acometer las labores diarias, logrando cambios de actitud en las personas al brindarles

la oportunidad de realizar sus tareas más rápidamente, de manera más pulcra y organizada; por lo tanto, el clima organizacional se ha visto también impactado de manera positiva al generar deseos de superación en el talento humano que aprende el manejo de las nuevas tecnologías, incorporándolas a su trabajo y a su vida personal. Todo ello genera personas más satisfechas consigo mismas, más confiadas en su desempeño laboral y deseos de desarrollo profesional.

Por lo tanto, la exposición a las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no debe suponer un riesgo para la seguridad y la salud de los trabajadores. Asimismo, y en la medida de lo posible, las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. En este sentido, Rincón (2016) esquematiza los elementos imprescindibles de atención que harán que en un trabajo existan las condiciones más óptimas:

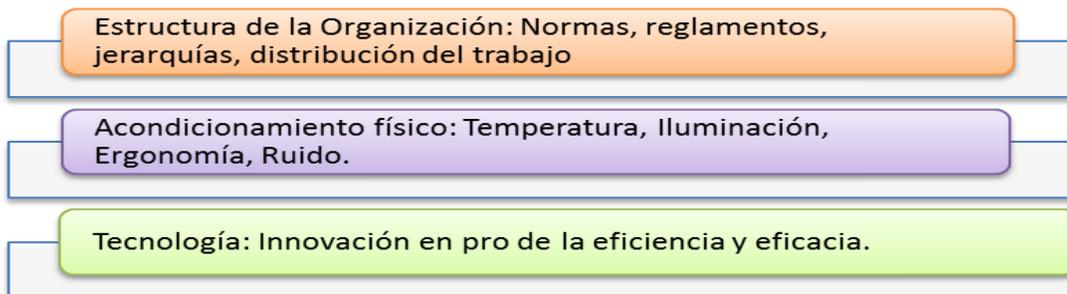


Figura 1. Condiciones Ambientales. Fuente: Rincón (2016).

Dentro de este marco, el estudio del clima organizacional fue impulsado por Lewin en la década de 1950, quien dio mucha importancia a los factores ambientales basándose en la importancia que las percepciones que cada uno de los trabajadores tiene de ese ambiente de trabajo y que van a variar continuamente por su naturaleza subjetiva.

En ese sentido, tal como muestra la Figura 1, puede destacarse la estructura de la empresa en cuanto a su manera de organizarse, de establecer las jerarquías y de distribuir el trabajo; el acondicionamiento físico que implica la distribución de espacios, la temperatura, iluminación, ergonomía, ruidos entre otros; y finalmente, la

tecnología que tiende a simplificar los procesos administrativos, operativos y hasta de interrelaciones personales, son factores que inciden directamente en el clima organizacional y que impactan fuertemente en el desempeño laboral y organizacional.

2.2.3 Condiciones Psicológicas

La forma de comportarse de los individuos depende de muchos elementos que se originan tanto en su educación y experiencias de vida como en las relaciones personales que mantiene, lo que incide en el clima organizacional; Ucros (2011), considera que “existen tres tipos de factores o condiciones psicológicas: Los individuales, es la necesidad personal que tiene de establecer interacción social con otros individuos; los grupales, que les empujan a establecer sentimientos de afinidad con la organización y los organizacionales, que es la construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización” (p.123)

En relación a los factores individuales: el citado autor expresa que: “El aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significado” (p.93). Entre esas situaciones se pueden identificar la autonomía individual, el grado de satisfacción, motivación, reconocimiento, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio entre otros.

Continuando con los factores psicológicos, los grupales: se refieren a los elementos que llevan al individuo a obtener una percepción colectiva; Ucros (2011) expone que son aquellos aspectos sociales de la tarea “...que pueden convertirse en una fuente permanente de satisfacción generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias” (p.94). Sin los factores grupales cohesionados es imposible crear un ambiente de paz, que permita el crecimiento de la convivencia sana al reducir la agresividad entre las personas y motivar el aprendizaje que queda de los conflictos a favor de un clima organizacional caracterizado por el

espíritu de cooperación de sus miembros, la confianza en los jefes, la calidad de las relaciones interpersonales, el fomento del trabajo en equipo, liderazgos bien definidos y un conjunto de valores colectivos que apoyan el comportamiento dentro y fuera del ámbito de trabajo.

El tercer elemento, son los factores organizacionales: conformados por las políticas organizacionales y la forma en que son difundidas, la forma en que se toman las decisiones apoyada en los aportes de los diferentes miembros de la organización, la influencia que los niveles jerárquicos tienen sobre los subordinados, los riesgos laborales. La organización tiene la responsabilidad social de brindar seguridad y estabilidad a su personal, aspectos que van a generar actitudes importantes que inciden en el clima organizacional y en la forma en que los miembros de la empresa van a comportarse. De manera que, el compromiso de la empresa es facilitar el bienestar de su personal, aportando los elementos que van a generar satisfacción y armonía en el medio laboral.



Figura 2. Condiciones Psicológicas. Fuente: Rincón (2016)

En resumen, como puede observarse en la Figura 2, los aspectos relacionados con las condiciones psicológicas ejercen una alta influencia en el clima organizacional y lo convierten en un medio propicio para el éxito o el fracaso, toda vez que los aspectos del comportamiento de los empleados (Factores individuales), van a influenciar a sus compañeros de labores (Factores grupales), generando a su vez actitudes de aceptación o rechazo que pueden llevar al conflicto. Al mismo tiempo, las condiciones psicológicas se ven relacionadas directamente con las ambientales (Factores organizacionales), lo que convierte al clima organizacional en un complejo conjunto de acciones y consecuencias generadas por las diversas percepciones reflejadas en los comportamientos individuales y grupales del ámbito laboral.

2.3. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto. Según Gutiérrez (2006), refiere

Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos (p.30).

El proceso de satisfacción laboral es centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan, lo cual se determina con su propia evaluación, así como también la evaluación del desempeño llevada a cabo por el gerente y el supervisor considerándose como una estrategia de motivación.

De igual manera, la labor a ser cumplida por el colaborador de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que para alcanzar el desempeño eficiente, los docentes tengan un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo y lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal. Para, Guerra y López (2007), definen a la mejora de la satisfacción laboral como “...una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas” (p.206).

Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo. Según Corona (2000), el desempeño laboral "...se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización (p.22).

De allí, parte que en oportunidades se puede realizar comparaciones del nivel de desempeño de instituciones unas con otras o también entre algún personal u otro y aplicando así medidas correctivas tomando en cuenta los aspectos que son meramente importantes o beneficiosos entre los grupos y las personas para ser aplicados donde haya la debilidad e ir fortaleciendo para lograr el éxito o el objetivo planteado. Es oportuno señalar que dentro de los elementos que intervienen en la satisfacción laboral son primordiales la convivencia y la motivación.

2.3.1 Convivencia

La organización se convierte en el lugar en el que los trabajadores pasan gran parte de su día, lo que les obliga a relacionarse con sus compañeros. En una empresa, afirma Fuster-Fabra (2007): "La convivencia está alimentada por las emociones individuales de quienes allí trabajan. Las circunstancias individuales de los trabajadores se entremezclan con las situaciones laborales del conjunto de personas que están presentes en un mismo lugar de trabajo" (p.40). Como se evidencia de la cita anterior, la convivencia laboral es una cuestión muy compleja que involucra sentimientos, percepciones, autoestima, actitudes entre otros aspectos.

Es así, como la importancia de la convivencia social en la calidad del clima organizacional es muy grande porque va a determinar la existencia de conflictos, la ejecución efectiva de los procesos de trabajo y la productividad, tanto individual como general de los trabajadores. Para que la convivencia sea la ideal es necesario que tanto las altas jerarquías como los subordinados fortalezcan una serie de aspectos

tales como la comunicación, la interacción, el liderazgo y el trabajo en equipo; todos ellos necesitan ejecutarse a través del respeto, la cooperación, la sinceridad, empatía y los demás valores que hacen grandes a los seres humanos.

Comunicación. Uno de los medios más importantes para las interacciones humanas es la comunicación, en la gestión gerencial ha sido siempre considerada facilitadora del crecimiento y desarrollo de los miembros de las organizaciones formales. Por ello, Ross (2006) citado por García (2013), la define funcionalmente como un “proceso transaccional constituido por un intercambio de mensajes de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia el significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar en un contexto social” (p. 32). Las relaciones que surgen entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, metas comunes y colectivas. De allí la importancia que la comunicación como proceso tiene para las organizaciones al convertirse en un elemento clave del clima organizacional.

Otra definición de comunicación es la que ofrece Gibson citado por Baiz y García (2006): “Es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal y como lo pretende el emisor (p.55). En todas las acciones realizadas para llevar a cabo los procesos gerenciales, la comunicación es el eje central al permitir que la información llegue a su lugar de destino, sea comprendida y ejecutada. Cuando las pautas de trabajo no son transmitidas correctamente, de manera clara los empleados no pueden cumplir con lo planificado, sencillamente porque no han entendido lo que se ha dicho: lo que genera desequilibrio en los procesos administrativos y operativos de la organización. Inevitablemente que la situación descrita afecta directamente el clima organizacional, creando conflictos por falta de entendimiento entre las partes involucradas en la ejecución de los objetivos que han sido planificados.

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación puede darse de dos formas: la formal y la informal. La comunicación formal es propia de la estructura organizacional, indica las relaciones de jerarquía a través del organigrama en el que

se puede observar comunicación descendente, que es la que fluye desde los niveles más altos hacia los más bajos; por supuesto, que a mayor cantidad de niveles más formal será la comunicación para evitar que no llegue a su destino. Hernández (2010) indica que “Se trata por lo general de la emisión de instrucciones, órdenes y distribución del trabajo, qué se debe hacer, cuándo se debe hacer, quién o quiénes deben realizarlo” (p.55). Lo más correcto es que la comunicación descendente se haga de manera escrita, como constancia de que la información salió de los niveles altos hacia lo bajos, ya sea como circulares, boletines o instrucciones directas.

El segundo tipo de comunicación formal es la ascendente, que tiene la función de realimentar el proceso comunicativo respondiendo los requerimientos de los niveles superiores. Este tipo de comunicación, de acuerdo a Santamaría citada por López (2013), también es denominada “comunicación bidireccional”, donde la línea inferior de la empresa se convierte en emisora y receptora, ya que no solo recibe información de sus superiores sino que también son ellos quienes la generan y la transmiten. Es una comunicación muy importante ya que permite a los jefes conocer la situación del clima organizacional con las quejas, necesidades, requerimientos y debilidades que los empleados de menores niveles formulen. De igual manera, permite a los niveles superiores conocer el estado de los procesos administrativos, operativos, comerciales y todos los propios de la empresa de acuerdo a su naturaleza.

El tercer tipo de comunicación formal es el horizontal, se produce entre gerentes o entre directores de un mismo nivel jerárquico y tiene como finalidad aunar esfuerzos para lograr objetivos específicos. López (2013) afirma que: “En este tipo de comunicación la forma de trabajo en equipo es muy favorable ya que permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre pares, proporcionar apoyo emocional entre ellos” (p.23). En este tipo de comunicación, es más factible que surja la comunicación informal, la división del trabajo así como el trabajo en equipo, que hace aumentar la productividad; por eso es que en la comunicación horizontal tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de una misma jerarquía. Otras ventajas son que ahorra tiempo al evitar procesos burocráticos y lentos, acelera la difusión de información.

El segundo tipo de comunicación organizacional es el informal, es la que se produce de manera espontánea, sin respetar canales y en cualquier dirección. Es un complemento de la comunicación formal que se da de manera natural y normal, conociéndosele como “cadena de grupos”. Puede darse de manera personal, frente a frente o a través de los medios electrónicos como los sitios especializados en chats o correos electrónicos. Hernández (2010) comenta que este tipo de comunicación: es muy criticada porque “...su existencia genera comportamientos no deseados con repercusión en la satisfacción laboral considerando que por lo general incluye rumores sin fundamento” (p.55).

Sin embargo, agrega el citado autor, también es considerada por algunos como una fuente muy sustanciosa de información en cuanto a aspectos que se encuentren afectando el clima organizacional. De cualquier forma que se le mire, la comunicación informal es natural, surge de cualquier encuentro y genera relaciones interpersonales, tan necesarias como normales entre seres humanos. En ese sentido, las organizaciones en la actualidad buscan las vías para dar fluidez a la comunicación entre empleados y entre éstos y sus jefes; no existen excusas para no fomentarla con tantas opciones que se presentan con las tecnologías que facilitan la comunicación a pesar de las distancias.

Relaciones Interpersonales. Los seres humanos son de naturaleza gregaria, es decir, gustan de andar en grupos, tienden a unirse y para eso crean lazos amistosos con otras personas; Ehlermann (2005) expresa que “Las relaciones interpersonales es la capacidad que se tiene para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean” (p.8). Dicha interacción se da a través de la comunicación, empleando las destrezas sociales y emocionales que cada individuo desarrolla en su vida con cada aprendizaje, asentando sentimientos que nacen de aquellos valores aprendidos y que son compartidos por otros individuos; tales como la sinergia, la empatía y la cohesión grupal.

Las relaciones interpersonales es un proceso de interacción recíproca entre dos o más personas que comprende ante todo la habilidad para comunicarse de manera

efectiva, el primer factor que afecta en gran medida las relaciones interpersonales, de acuerdo a Ramos (2004): “Son los conflictos interpersonales, definidos como aquellos conflictos que se dan a las diferencias individuales existentes entre las personas, lo cual crea disgustos, desaprobación entre un individuo y otro” (p. 220). Este tipo de conflictos se presenta por incompatibilidad de personalidades, fallas en la comunicación, o diferencias en la percepción, o cuando la identidad de una persona se ve amenazada. Por lo tanto, siendo las personas el recurso más importante con el que cuenta una organización, las relaciones que entre éstas se den es un elemento de gran importancia para el establecimiento de un clima organizacional sano y caracterizado porque sus miembros conviven sin grandes conflictos ni desavenencias.

Liderazgo. En el conjunto de factores que determinan el clima organizacional se encuentra el liderazgo, entendido como la capacidad que tiene una persona de influir en las demás con el fin de lograr un objetivo; Camacho (2006), expresa que el liderazgo consiste en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento, pero también “...estar en posición de influir para producir la innovación, su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el empuje de los empleados hacia la innovación tecnológica” (p.23). Por eso, el citado autor indica que el líder exitoso, es quien de alguna manera consigue transmitir su inspiración a todo el equipo, generalmente logra los mejores resultados y señala cuatro requerimientos para que un líder pueda tener éxito.

Los requerimientos que Camacho (Ob.cit.), nombra son: “Debe ser percibido como uno de nosotros, como la mayoría de nosotros, como el mejor de nosotros y tiene que responder a las expectativas de los demás” (p.23). El líder por lo tanto, es un trabajador que se distingue de sus compañeros por sus actitudes y aptitudes, por su personalidad y don de gente, por su capacidad para cumplir con los compromisos, pero sobre todo, para crear credibilidad en los demás, que estarán seguros de confiar en él y seguirle sin temor creando un ambiente de trabajo óptimo.

En ese mismo sentido, crear un buen ambiente de trabajo es una tarea difícil que debe tomar en cuenta las diversas personalidades que lo conforman así como las

expectativas que caracterizan a cada uno, por ese motivo, un grupo de trabajadores va sentir como líder a aquel que posea las mejores cualidades y las ponga en práctica todos los días; según Esteves (2013), el buen ambiente laboral es aquel que:

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito (p. 62).

No cabe duda que el papel de líder no es fácil ya que requiere de habilidades y capacidades enmarcadas en valores, razón por la que no todos los que potencialmente pudieran ser líderes lo logran. El líder, afirma Buitrago (2015): “Debe articular una visión movilizadora de los objetivos de la organización, la cual llevará a cabo, en la medida que se esfuerce estimulando las personas, para conseguir de ellas la apertura emocional” (p.34), como consecuencia de sus acciones logrará contagiarlos y vincularlos con los planes que tiene como líder, haciendo que sus propios objetivos sean los de ellos, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la organización a través de un impulso generador de desarrollo profesional y personal que les permita sentirse mejores en sus respectivos puestos de trabajo, gracias a la confianza que les inspira y la influencia que ejerce sobre ellos.

Dicha influencia se deriva, de acuerdo a Hernández (2010), de dos bases fundamentales, la primera relacionada con las competencias que posee el líder y la segunda, del poder que detenta en función de su cargo. Existe una clasificación para el poder según de donde se deriva: a) El poder legítimo, es parte de los componentes del cargo e implica que los empleados tienen obligación de acatar sus mandatos. b) El poder de recompensa, es el que se obtiene por los logros alcanzados. c) El poder coercitivo en el que los empleados se ven obligados a cumplir con sus tareas bajo amenaza de castigos tales como despidos, amonestaciones, desmejoramiento del cargo, entre otros. d) Poder de referencia, basado en el carisma del líder que es reconocido y admirado, por lo tanto los empleados lo siguen sin cuestionamientos. e)

Poder experto, se da al producirse reconocimiento por sus conocimientos y experticia, despierta admiración y confianza siempre que exista dominio de la materia.

Por lo tanto, no debe confundirse liderazgo con poder, ya que es posible que existan separados sin tener nexos alguno; tanto el poder como el liderazgo son elementos importantes del clima organizacional que van a incidir positiva o negativamente en la percepción que los empleados tengan de su lugar de trabajo. Por ese motivo, las organizaciones tienden a tener cuidado en cuanto en quien delegan poder, ya que como se dijo anteriormente, éste no siempre viene acompañado de un liderazgo lo que podría afectar la forma en que los empleados se sienten tratados, pudiendo causar desmotivación, falta de sentido de pertenencia e incluso ausentismo, lo que a corto o mediano plazo afectará el normal desarrollo de las actividades productivas y por ende el desempeño general de la organización.

De acuerdo a Rodríguez y Rendón (2013), existen seis tipos de liderazgo: Coercitivo, son líderes que demandan acatamiento inmediato sin permitir dudas sobre sus decisiones; Autoritarios, que movilizan la gente hacia una visión hasta convertirla en la de todos; Afiliativos, crean lazos emocionales y armonía por lo que generan un clima empático y lleno de sinergia; Democráticos, construyen consenso a través de la participación, permitiendo que todos opinen y se sientan parte activa de la organización; Marcapasos, esperan excelencia y auto manejo, sus niveles de exigencia lo hacen molesto en muchos casos; Coaching, desarrollan la gente para el futuro, formando a los líderes de mañana.

Cada uno de esos estilos debe estar presente en el líder y saber utilizarlos en el momento propicio para obtener los mejores resultados, en esa capacidad para identificar el momento y el tipo de liderazgo conveniente, reside la grandeza del líder para apoyar la existencia de un clima organizacional positivo tanto para los empleados como para la organización.

Trabajo en Equipo. Las organizaciones más eficientes tratan de motivar el trabajo en equipo entre sus empleados, Katzenbach citado por Palacios (2015), lo define como: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes

y con responsabilidad mutua compartida” (s/n). Para lograr que ese equipo de trabajo sea exitoso, las organizaciones buscan que sus miembros sean personas con las competencias idóneas y su aporte al equipo sea positivo, viéndolo como parte de su cultura organizacional que integra a los trabajadores en un esquema de trabajo conjunto bajo los mismos objetivos y valores, logrando refrendar el esfuerzo colectivo en pos de logros colectivos que reflejan la visión de la organización.

La conjunción de esfuerzos del talento humano y la organización es la vía para que las personas sientan satisfacción por su trabajo mientras que la organización sienta satisfacción de contar con su personal. Para lograr el éxito de los equipos de trabajo, Salom (2003) define los aspectos más importantes para lograr el éxito de un equipo: Motivación, Comunicación efectiva, Jerarquía integral, Crítica constructiva, Compromiso, Capacidad psicológica e intelectual, Productividad. Como puede observarse, algunos aspectos señalados por el autor son a su vez determinantes del clima organizacional; lo que indica que todas las acciones que suceden de manera espontánea o programada dentro de la organización son factores del clima o bien se relacionan con éste de alguna manera.

Por lo tanto, el clima organizacional es un elemento inherente a la organización porque se encuentra dentro de ésta y además, le da características singulares que van a diferenciarla de otras organizaciones; de allí la importancia que el talento humano tiene para la empresa porque es el que le da vida y esencia para su existencia, éxito y permanencia en el tiempo.

Conflicto. En los ambientes laborales es común encontrar conflictos ya que las personas tienen su propia manera de pensar y actuar; lo que es muy positivo porque permite la confrontación de ideas, permitiendo la participación de los empleados y generando mayor posibilidad de llegar a consenso; Entelman (2002), define al conflicto como:

Un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas

decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos (p.173).

Como se infiere de la cita anterior, el conflicto es signo de cambio porque amplía el panorama de pensamiento de los actores, haciendo aflorar liderazgos y nuevas formas de ver las cosas. Por lo que no debe verse el conflicto como un problema sino como una oportunidad para mejorar, por eso, conflicto puede considerarse como un elemento común en cualquier organización, no importa su naturaleza ya que la disparidad de opiniones es inherente a los seres humanos. Robbins (2004), define cuatro fases en el conflicto que Rincón (2016) esquematiza de la siguiente manera:

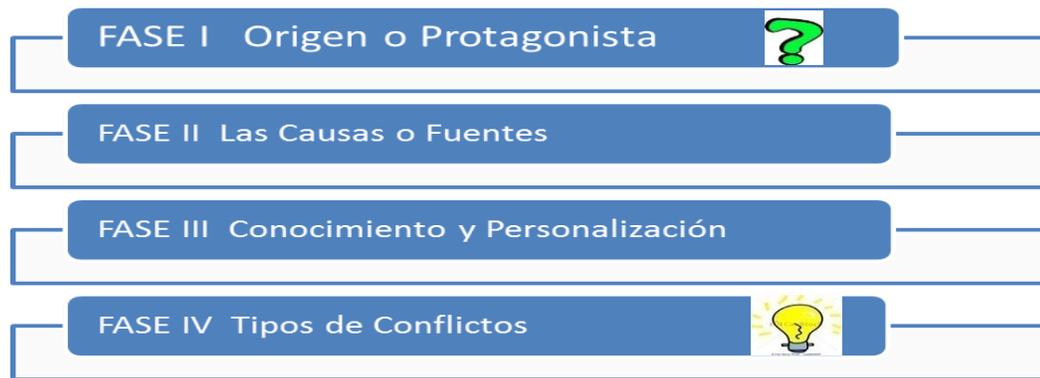


Figura 3. Fases en el conflicto. Fuente Rincón (2016).

Fase I: Los Orígenes o Protagonistas. Analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia. Considera los niveles en que se da la disputa y la cultura de cada uno de los protagonistas, para ello menciona cuatro donde resaltan los siguientes: A nivel intrapersonal, lo experimenta una persona consigo misma; a nivel Interpersonal, entre dos o más personas; nivel intragrupal, al interior de un grupo y nivel intergrupalo, entre dos o más grupos.

Fase II: Las Causas o Fuentes. Es todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto. Para su determinación podría plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuál es el motivo de este conflicto? Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser personales, en este grupo se ubican los sistemas de valores individuales y las características de la personalidad que explican el

temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales. Pertenecen a este grupo fundamentalmente las percepciones y las emociones que muchas veces son las causas de reacciones negativas.

Las causadas por una comunicación ineficiente, explica Robbins (2004.), también pueden generarse conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros. Finalmente, las causadas por el entorno tienen muchísimas variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones.

Fase III: El Conocimiento y la Personalización. Cuando se da una causa no se produce necesariamente el conflicto. Para que esto suceda, la causa tiene que ser percibida y sentida como algo que afecta de manera negativa los intereses y necesidades de las partes. Al percibirse un hecho que nos afecta negativamente, entonces, surgen sentimientos y emociones que preceden a una disputa. Robbins (2004) sostiene que esta etapa es importante porque es el punto donde se suelen definir las cuestiones del conflicto. Es el punto del proceso donde las partes deciden de qué trata el conflicto. Y a su vez esta creación de sentimiento es medular porque la forma en que se defina un conflicto indicará, en gran medida, el tipo de resultados que podrían resolverlo.

Fase IV: Tipos de Conflicto. Al igual que en las otras fases, en ésta también se hace necesario que se analice el tipo de conflicto que enfrentan las partes a fin de determinar las formas de lograr su solución. Estos pueden ser de dos clases: Conflictos Irreales, son ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones. Cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malos entendidos y mejorar la comunicación. En este tipo de conflictos se encuentran las percepciones. Los segundos son los Conflictos Reales, se derivan de causas estructurales o los entornos económicos, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes.

Dentro de este contexto, la convivencia social es relevante en la calidad del clima laboral porque a través de ella se determinan la existencia de conflictos, la ejecución efectiva de los procesos de trabajo y la productividad, tanto individual como general de los trabajadores. Rincón (2016), plasma los elementos de la convivencia de la siguiente manera.



Figura 4 Convivencia. Fuente: Rincón (2016).

La convivencia es tan compleja que llega a convertirse en un arte en el que los individuos deben aportar lo mejor de sí mismos para la búsqueda de un bien común; de acuerdo a la Figura 3, los elementos descritos anteriormente: Comunicación, Relaciones interpersonales, Liderazgo y Trabajo en equipo tienen la característica común de que se encuentran presentes en cada uno de los otros elementos, difícilmente puede hablarse de liderazgo si el líder no sabe comunicarse o si no tiene relaciones interpersonales, o tampoco, podrá trabajar en equipo. De igual manera, si el conflicto no es bien manejado, puede conducir a un ambiente agresivo y negativo para el desarrollo de las actividades laborales.

De manera que, en relación a los demás elementos cada uno es intrínseco a los otros, y todos en conjunto forman parte del clima organizacional; el cual va presentar características o cualidades según sea la percepción que los individuos reciban y por ende reflejarán en su comportamiento individual que a su vez va a incidir en el comportamiento grupal, generando un clima organizacional único e irrepetible en otras sociedades laborales ya que está determinado por sus miembros. De allí que ninguna organización se parece a otra, explicando por qué algunas estrategias que funcionan en una empresa no lo hacen en otra. Esta característica del clima organizacional debe tomarse en cuenta a la hora de diseñar estrategias de motivación y de comunicación entre otras.

2.3.2. Motivación

Uno de los factores más importantes para el talento humano y por ende para el clima organizacional es la motivación, que Camperos (2007), define como: “el conjunto de razones que explican el comportamiento de un individuo” (p.68). Aunque es una definición bastante general, contiene una serie de aspectos muy amplia al contener todo aquello que “explica el comportamiento”. En primer término, desde el punto de vista psicológico, Freud (1923) en su última obra “El yo y el ello”, daba al comportamiento una explicación fisiológica al decir que todos los impulsos humanos obedecían a la necesidad de satisfacer los requerimientos fisiológicos.

En segundo lugar, es necesario recordar que el ser humano tiene una cultura que va adquiriendo desde el momento de su nacimiento y determina normas para su comportamiento social. Por otra parte, el conocimiento da a los individuos un espacio mayor para su desenvolvimiento que le permite adaptarse a las situaciones que le toca vivir. Es por lo tanto, un término complejo que involucra aspectos fisiológicos, psicológicos y mentales, culturales y sociales que van a crear un individuo con mayores o menores necesidades de motivación. En ese respecto, Dessler (2006) señala que la motivación:

Refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente (p. 56).

Desde el punto de vista laboral, la motivación es un factor primordial en el clima organizacional al convertirse en responsable de la productividad individual y colectiva; por eso, Palomino (2005), afirma que el éxito de las organizaciones no es solo el resultado de su estructura formal con sus organigramas, diagramas y

estadísticas, sino también de los miembros que la conforman con sus características especiales y únicas. Enfatiza el citado autor que el comportamiento de un trabajador no es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. "...sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa" (p. 26); de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, dando al ambiente laboral un semblante que refleja la forma en que sus empleados se sienten y por ende cómo se comportan.

Incentivos. Existen diversos tipos de factores que afectan al trabajador, es muy difícil deshacerse de estos conflictos al momento de trabajar lo que influye en el desempeño de cada uno, afectando el impulso necesario para el logro de los objetivos. Sin duda que un personal motivado producirá mejores resultados y creará un ambiente organizacional más agradable. La tarea de la organización es prevenir estos acontecimientos y prepararse para afrontarlos, aprendiendo a conocer a su talento humano y ofreciéndoles incentivos que los motiven a mejorar su desempeño. Entre los incentivos ofrecidos, explica Bernard citado por Hernández (2010), se encuentran programas de pago de incentivos y enriquecimiento del puesto entre otros.

Los planes de incentivos más comunes en las organizaciones incluyen aumento de salarios por méritos, que consiste en el incremento del valor de la tarifa por hora de trabajo o en el salario como recompensa por una actuación superior. La gratificación por actuación individual, es el pago en efectivo por una tarea específica muy bien hecha. La tarifa por pieza o destajo, se basa en la actuación del empleado al cumplir con ciertos niveles de producción. Los incentivos por la actuación del grupo, es un reconocimiento colectivo por una labor en la que se mide solo el esfuerzo grupal. Finalmente, el enriquecimiento del puesto, es un enfoque para el rediseño de puestos con la finalidad de motivar al trabajador a realizar una labor más acorde con sus competencias.

En este sentido Chiavenato (2006), define Recompensa o Compensación como "El elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución,

retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”. (p. 226). Tomando en consideración este concepto, la recompensa puede llegar a ser un mecanismo del que se vale la gerencia para despertar entre los empleados ese interés por alcanzar las metas propuestas tanto organizacionales como individuales. El esfuerzo de cada integrante del equipo debe ser reconocido, la motivación permite a los empleados ofrecer un mejor servicio en cada función desempeñada.

Los Sistemas de Recompensas, utilizados como estrategias gerenciales institucionales, pueden definirse a través de dos grandes enfoques o posiciones, el Enfoque Tradicional y el Enfoque Moderno, cada enfoque tiene sus propias características, que de aplicarse sin conocer el efecto que puede tener cada uno de ellos, puede afectar los objetivos institucionales e individuales. Chiavenato (ob.cit), define estos enfoques de la siguiente manera:

El Enfoque Tradicional destaca el modelo de homo economicus: las personas están motivadas de manera exclusiva por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables, y atiende a procesos estandarizados de evaluación de cargos dentro de una política de generalización que se aplica indistintamente a todos los empleados, sin tener en cuenta las diferencias individuales de desempeño (p. 117).

Se observa que este tipo de Sistemas de Recompensa está enmarcado en un proceso fijo y rígido, es decir, poco flexible donde la recompensa dependerá de aspectos muy generales que no miden el desempeño individual de los empleados, y muy probablemente este tipo de sistemas no alientan las expectativas de los trabajadores y menos a aquellos que ofrecen un mayor esfuerzo al logro de las metas y objetivos. A través de este método a los trabajadores se les valora en base al tiempo y no en el desempeño, y como ya es conocido dentro de las organizaciones no todos los empleados demuestran el mismo rendimiento, entusiasmo, pertenencia en las actividades realizadas. El Enfoque Moderno es definido por Chiavenato (2006), de la siguiente manera:

Predomina el modelo de hombre complejo: las personas están motivadas por gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización, etc. Aquí la remuneración obedece a esquemas flexibles, atiende a procesos personalizados, dentro de una política de adecuación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños (p. 226).

Este último Enfoque de Sistema de Recompensa, se resume en un modelo que toma en consideración las metas y los resultados obtenidos, para lo cual cada miembro de la organización demuestra su capacidad, habilidad, destreza y motivación para alcanzar los objetivos. Puede considerarse un enfoque más objetivo, donde cada quien recibirá la justa retribución a su esfuerzo. Los sistemas de recompensa constituyen una inversión por parte del patrono, cuyos resultados se traducen en beneficio organizacional e individual, es decir, mientras el ser humano está motivado puede realizar actividades de manera eficaz y eficiente, más aún cuando esta motivación va en término de sus necesidades, aunque muy implícitamente también se debe satisfacer las necesidades de la gerencia.

En la década de 1930, Chester Bernard citado por Young (2006) señaló a las personas que se encuentran en los niveles jerárquicos más bajos, como las más importantes para la organización ya que "...de ellos depende realizar o no las tareas asignadas; por lo que la organización tendría que negociar con ellos a través del respeto y reconociendo la dependencia mutua entre trabajador y empresa" (p. 143). De allí, surgen los incentivos que pueden ser monetarios o subjetivos como la satisfacción por un ascenso o un reconocimiento a una tarea bien ejecutada, el autor daba mucha importancia a éstos últimos con la clara convicción de que no todos los nexos entre la organización y los empleados eran económicos. De manera que, Bernard reconoció que los incentivos llevan a las personas a realizar aportaciones positivas a los esfuerzos conjuntos, fomentando el trabajo en equipo en busca de la calidad del trabajo.

Desarrollo profesional. La vida profesional y laboral de los individuos evoluciona de acuerdo a diferentes factores como la preparación académica, la práctica, la experiencia, la capacidad de asimilar nuevos conocimientos y aplicarlos a la práctica entre otros. Fernández (2002), lo define como: “El proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (p.67).

Estas etapas se viven, por lo general, cumpliendo con un trabajo que permite la satisfacción de las necesidades propias y familiares, lo que le convierte en un factor primordial del clima organizacional, toda vez que un individuo que se siente satisfecho de su preparación y desarrollo como profesional, va a tener un comportamiento positivo en la organización, influenciando a la vez a sus compañeros de trabajo y sintiéndose capaz de realizar aportes significativos a los procesos organizacionales.

Las tendencias actuales muestran que las organizaciones tienen entre sus intereses el facilitar el desarrollo profesional de sus empleados a través de programas, lo que, según Russel (2009), benefician tanto a los trabajadores como a la empresa, ya que: “A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y sus habilidades y aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes” (p.70). Es indudable que este proceso de desarrollo profesional es muy positivo para el desarrollo personal del talento humano, ya que se sentirá valorado por sus capacidades y satisfecho por la oportunidad de perfeccionar sus competencias laborales, lo que le llevará a sentirse contento, desarrollar sentido de pertenencia y mejorar su propia autoestima, mejorando a la vez su comportamiento en pro del clima organizacional.

Por otra parte, los programas de desarrollo profesional, de acuerdo a Russel citado por Fernández (2002), también son muy positivos para la organización, ya que se reduce el tiempo necesario para cubrir nuevas vacantes generadas por jubilaciones o despidos, disminuyendo los costos de reclutamiento y selección de personal; además, permite identificar a los empleados que poseen talento directivo dándoles la oportunidad de descubrir y cumplir sus metas profesionales. La organización ve el

esfuerzo de llevar a cabo estos programas como una importante inversión que le será devuelta con una tasa de alto retorno, contando con talento humano bien formado que elevará su capacidad competitiva y la colocará en un plano de calidad.

Ahora bien, de acuerdo a Fernández (Ob.cit.), los programas planificados deben cumplir con algunos componentes mínimos como son: a) La valoración personal, que son acciones destinadas a ayudar a las personas a determinar sus intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento. b) La evaluación de la realidad, a la organización le corresponde generar la información necesaria para que el talento humano conozca cómo serán evaluadas sus habilidades y conocimientos, qué lugar ocupa en la empresa. c) La fijación de objetivos, es la fase en la que las personas fijan sus objetivos profesionales a corto y largo plazo en relación al cargo al que aspiran, el grado de uso de sus habilidades entre otros. d) La planificación de acciones, en esta etapa las personas la forma en que alcanzarán sus objetivos profesionales a corto y largo plazo.

Como puede evidenciarse, el desarrollo profesional es un proceso conjunto entre organización y talento humano que tiene como finalidad favorecer a ambos a través del desarrollo de las personas y por ende de la empresa. Hoy en día existe una amplia gama de opciones de desarrollo personal que ofrecen universidades en modalidades presenciales y a distancia, de manera que cada persona pueda adaptarse al plan que más le convenga en cuanto a aspectos monetarios y familiares; lo que hace falta principalmente es el impulso para tomar la decisión de dedicar tiempo al crecimiento de la persona como profesional, que va a generar también desarrollo personal, ampliando la visión del mundo que se tiene para aumentar las expectativas que permiten el logro del bienestar.



Figura 5. Motivación. Fuente: Rincón (2016)

En la figura 5 se puede observar que los incentivos ofrecidos por la organización a sus empleados a través de conocer su talento mas la suma de preparación y desarrollo como profesional, son elementos que deben estar presentes para potenciar la motivación. Por ende, un clima organizacional adecuado aumentara la satisfacción del personal identificándose de manera coherente con los objetivos y planes organizacionales.

La motivación del trabajador, a pesar de ser un aspecto intangible y subjetivo, es un factor determinante del clima organizacional al convertir al talento humano en el motor de la empresa, para lograr esa motivación, de acuerdo a la Figura 4, es fundamental que el trabajador reciba incentivos que le den el impulso necesario para hacer florecer su potencial; el que podrá ser identificado y desarrollado a través de los programas específicos que la organización planifique.

En la medida en que la organización motive a su talento humano, la respuesta que éste genere será más satisfactoria demostrando un comportamiento más positivo, con sentido de pertenencia hacia la organización, relaciones interpersonales más sinceras y amistosas, todo ello en redundancia de un clima organizacional sano que fomente los deseos de cumplir los objetivos y desarrollar las posibilidades que la empresa posee.

2.4. Teoría que Sustenta la Investigación

2.4.1 Teoría de la Administración Científica

El principal enfoque del área administrativa es el énfasis en el cumplimiento de las labores asignadas, para aumentar la eficiencia y la eficacia, desde esta perspectiva se puede decir que se intentó de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada producción industrial. Dentro de los autores referencias en la administración se menciona a Frederick Winslow Taylor

(1856-1915), Ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

El objetivo de la teoría de Taylor persigue la eficiencia de la organización mediante la aplicación de la ciencia para el análisis de los puestos operacionales; incluye una minuciosa selección y capacitación de los trabajadores (operarios del proceso) y un apoyo excesivo de supervisión. Para lograrlo Taylor (2006), propone varios principios de la administración dentro de los cuales se pueden mencionar:

Sub-división del trabajo. Selección y ubicación del personal de acuerdo con su mayor capacitación respecto al resto de las tareas. Colocar a cada trabajador en un estándar para controlarlo de acuerdo con su ubicación.

Entrenamiento en las tareas ejecutadas por el trabajador. Salario de acuerdo al rendimiento. Despido a los que no producen.

Esta teoría tiene relación con la investigación en curso motivado a que plantea algunos aspectos relacionados desde el comienzo de la administración como necesarios para elevar la calidad y productividad de las empresas, enfatizando lo importante que es el talento humano. Esto, porque el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes.

2.4.2 La Teoría del aprendizaje Social

La Teoría del aprendizaje Social de Albert Bandura, la Comunicación Efectiva y la condición humana, es la trilogía conceptual donde se sostiene este recorrido investigativo, estas tres visiones de la ciencia que se vinculan para abordar un terreno donde el aprendizaje social, la comunicación efectiva y la condición humana del docente, como uno de los elementos fundamentales, se unen a las necesidades básicas y superiores para describir la realidad desde donde se enmarca la investigación.

En cuanto al aprendizaje social se da gracias a que los individuos aprenden por la experiencia indirecta que se percibe de los modelos, dentro de un contexto social mediante procesos cognoscitivos, fijándose en las consecuencias vicarias de su actuar para la ejecución de su comportamiento, es así como el aprendizaje por observación influye en los integrantes de una sociedad, y éstos a su vez en la misma, en el momento en que entran a trabajar las funciones de su autorregulación. Bandura (1982), apunta:

Dentro de un amplio marco social, cada individuo va formándose un modelo teórico que permite explicar y prever su comportamiento, en el cual adquiere aptitudes, conocimientos, reglas y actitudes, distinguiendo su conveniencia y utilidad; observando éste, diversos modelos (ya sean personas o símbolos cognoscitivos) con los cuales aprende de las consecuencias de su provenir, dependiendo su ejecución, de que el modelo haya sido reforzado o castigado requiriendo el observador de atención, retención, producción y motivación para llevar a cabo lo que se ha aprendido. (p.50).

En lo referente a la comunicación efectiva es de suma importancia para el logro en cualquier empresa. El gerente es indudablemente en el ámbito organizacional un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no solo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo es lograr el

éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos en una revisión teóricos, practica, experiencias y reflexión, sus implicaciones, así como también una revisión integral de los principios y las políticas empresariales.

En consecuencia, se puede afirmar que para consolidarse en el gerente es indispensable que los miembros que conforman la comunidad institucional estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambios, apertura, participación y compromiso colectivo, pues se ha utilizado la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones. Para los trabajadores su desempeño se ve afectado muchas veces por el comportamiento que el gerente o supervisor tenga sobre él, influyendo positiva o negativamente.

Esto significa que el directivo debe organizar la comunidad bajo una necesidad de colaboración, trabajo en equipo, esfuerzo por el bien común por encima del beneficio personal a fin de crear condiciones que aseguren una participación amplia, constante, prolongada, esto incluye respetar, escuchar, intercambiar y la posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas a fin de lograr de manera armónica la solución a todas sus necesidades e inquietudes.

En lo referente a la visión humanista de la gerencia, es ineludible al momento de abordar el área organizacional, pues con el propósito de adherir a los miembros de la organización a los objetivos de la misma, se deben buscar alternativas que satisfagan las necesidades del colectivo en los planes materiales psicológicos y espirituales, para ello se requiere de una buena comunicación y motivación al aprendizaje, lo cual debe ser dirigido por el gerente o líder empresarial

2.5. Bases Legales

Al realizarse una investigación siempre debe tomarse en cuenta el marco jurídico que la envuelve, en el presente estudio se toman en cuenta la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el Artículo 87.

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de 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. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos los venezolanos tienen derecho al trabajo pero también derechos a obtener beneficios que garanticen una calidad de vida, tanto laboral como familiar, por lo que la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa. El clima organizacional es parte de los elementos que van a constituir la calidad de vida, por lo tanto, éste se convierte en un derecho que todos los trabajadores deben gozar en su vida laboral.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Artículo 236 que señala:

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Es decir, es obligación de la organización que los trabajadores disfruten de un ambiente sano y seguro durante su jornada laboral, esto se refiere directamente al clima organizacional ya que el ambiente físico es un factor primordial del medio en el que el talento humano realiza los esfuerzos inherentes a su puesto de trabajo, compartiendo con otras personas los espacios y las relaciones personales.

Seguidamente la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) en el Artículo 1 consagra:

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.

Todo trabajador tiene derecho a poseer un buen acondicionamiento físico, en la empresa de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización, y por ende, un buen clima organizacional. Por consiguiente tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo exponen fundamentos que de manera significativa promueven en las organizaciones ambientes laborales acordes con el servicio que prestan considerando al trabajador como un recurso fundamental e importante para el cumplimiento de las metas institucionales.

2.6. Definición de Términos Básicos

Clima organizacional: las características del medio ambiente de la organización en la que se desempeñan los miembros, estas características pueden ser internas o externas

Comunicación: Acción por la cual una persona utiliza la lengua oral, escrita o gestual para transmitir a otra u otras una serie de conocimientos, pensamientos o sentimientos.

Convivencia: Las circunstancias individuales de los trabajadores se entremezclan con las situaciones laborales del conjunto de personas que están presentes en un mismo lugar de trabajo

Desempeño: Es la previsión y procedimientos necesarios, empleados para establecer y mantener un ambiente en el cual se puedan lograr los objetivos establecidos.

Incentivo: recompensa que se otorga a los ocupantes de un puesto de trabajo, por la labor realizada en beneficio de los logros empresariales.

Liderazgo: proceso transaccional constituido por un intercambio de mensajes de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia el significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar en un contexto social

Motivación: Conjunto de procesos implicados en la activación, dirección, y persistencia de la conducta, resultado de un conjunto de variables en continua interacción.

Trabajo en Equipo: conjunto integrado de partes que realizan una actividad determinada.

2.7. Sistema de Variables

Las variables dentro de la investigación son aspectos que se pueden dimensionar o medir en función de las relaciones causa-efecto, ésta son base para la medición y definición de los indicadores que constituyen los elementos más concretos de una variable. Para Suárez y Mujica (2010), la variable es:

Determinada característica o propiedad del objeto de estudio, a la cual se observa y/o cuantifica en la investigación y que puede variar de un elemento a otro del Universo, o en el mismo elemento si este es comparado consigo mismo al transcurrir un tiempo determinado. En unas situaciones se determina en qué cantidad está presente la característica, en otras, solo se determina si está presente o no (p 45).

Es así como se puede afirmar que las variables son cualquier característica que puede cambiar cualitativamente o cuantitativamente y se clasifican según su capacidad o nivel en que permitan medir los objetos, es decir, dependiendo de sus propias características o propiedades. En un estudio las variables son las distintas propiedades, factores o características que presenta la población estudiada, que varían en cuanto a su magnitud.

2.7.1 Operacionalización de las Variables

Esta parte se inicia con el proceso de conceptualizar y reconocer las variables que están en juego en la investigación, esta se hacen en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso. A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de la variable.

Cuadro 1

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítem
Influencia Clima Organizacional	Son las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente". Colmenares (2009)	Factores Condiciones Ambientales	Estructura Acondicionamiento Tecnología	1 2,3 4
		Condiciones Psicológicas	Individuales Grupales Organizacionales	5 6 7
Satisfacción Laboral	Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, y alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas Es algo ligado a las características de cada persona,, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el resultado de la interacción entre todas estas variables. Stoner (2010)	Elementos que intervienen	Comunicación Relaciones Interpersonales Liderazgo Trabajo en Equipo Conflictos	8,9 10 11,12 13 14,15
		Motivación	Incentivo Desarrollo Profesional	16, 17,18

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

Esta etapa comprende un conjunto de bases correspondientes al momento metodológico, se plantea el esbozo científico del estudio explicando las razones para utilizar un método o modelo determinado y el tipo de investigación que se adapta a las características propias de la orientación y objetivos del presente estudio. En esta oportunidad se procede a presentar de manera clara y detallada los elementos metodológicos como naturaleza, diseño y tipo de investigación, así como también población, muestra, técnicas e instrumentos de investigación, validez, confiabilidad y técnica de análisis.

3.1 Naturaleza de la Investigación

El estudio está fundamentado en una investigación cuantitativa, para la que se extrajeron datos directos de la realidad de WARYNA CA, Barinas; en ese sentido, Arias (2006), señala que el modelo cuantitativo es: “Un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p.21). Una de las características principales del modelo cuantitativo es que utiliza instrumentos de medición para la recolección de información y medición de variables muy estructuradas.

Es decir; que para una mejor explicación de los hechos, en esta investigación se recolectaron los datos mediante la administración de un instrumento previamente diseñado con el propósito de analizar la información mediante técnicas estadísticas; lo que genera los fundamentos necesarios para realizar un análisis del clima organizacional del organismo señalado.

3.2. Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación se enmarca en un estudio de campo de carácter descriptivo, por cuanto se describen las variables que tienen lugar a una situación y espacio temporal; Arias (2012), establece que:

Los estudios descriptivos constituyen un paso previo en cualquier proceso de investigación. Antes de indagar en la explicación de cualquier evento hay que proceder a su descripción mediante alguna o varias estrategias. De ellas el investigador obtendrá información que le sirva en la caracterización del fenómeno que analiza predominantemente y realiza la descripción de las actividades que en ella se den (p.108).

Por tal motivo, este tipo de investigación permite obtener información sobre el fenómeno de estudio para realizar un profundo análisis a la problemática planteada en cuanto al clima organizacional en la empresa directamente. Se dice que la investigación es de campo porque la recolección de información se toma directamente del lugar en donde se presentan los acontecimientos, dando a conocer cuáles son las situaciones que se viven en relación al tema de estudio. En tal sentido, los datos recolectados serán obtenidos directamente de la realidad, es decir, en la empresa WARYNA CA.

3.3 Población y Muestra

La población constituye el objeto de la investigación, es el centro de la misma y en ella se encuentra reflejado el objeto de estudio y la información requerida para su conocimiento y análisis. De esta manera, Martínez (2010), define la población de una investigación como “la representación de todos los elementos de forma parcial que

intervienen directa e indirectamente en la investigación” (p. 131). En la presente investigación el universo objeto de estudio, constituye una población de tipo finita, en la medida, que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación al estudio está limitado, la población está representada por los diez (10) miembros del personal del área de administración de la empresa objeto de estudio.

Cuadro 2.

Distribución de los empleados del Área de administración

CANTIDAD DE EMPLEADOS	POSICIÓN
01	Jefe del departamento
01	facturador
01	credito y cobranzas
01	mensajero
03	auxiliares
01	ventas del area de porcinos. caprinos y
01	ovinos.
01	Guia SADA. Ventas del area de bovino.

Fuente: Empresa WARYNA C.A.

3.3.1 Muestra

Tomando en cuenta el hecho de que la población objeto de investigación es pequeña y finita, se utiliza el criterio de población de Alvarado (2012), cuando afirma que “Una población menor de cien programas no requiere de muestra para la obtención de los datos relacionados en ella, pues se pierde la representatividad de la misma” (p.68). En tal sentido la muestra esta representada por la misma población, es decir, diez(10) miembros del personal del área de administración de la empresa.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para recabar y precisar la información necesaria en el presente estudio, la técnica de recolección de los datos empleada será la técnica de la encuesta en la modalidad de cuestionario, que según Chávez (2006), “son documentos estructurados que contienen un conjunto de reactivos (relativo a los indicadores de una variable) y alternativa de esfuerzos” (p.173). Esta técnica permite recolectar la información de todos los miembros de la población al mismo tiempo, lo que ayuda al aprovechamiento del tiempo.

El instrumento utilizado es el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “Conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicio ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra” (p. 26). Por lo tanto, el cuestionario utilizado está estructurado en dieciocho (18) ítems, en una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (TA); De acuerdo (DA); Indiferente (I), En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TD), opciones que permitirán al encuestado tomar con mayor claridad su decisión. (Anexo 1).

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.5.1 Validez

Con respecto a la validez del instrumento de recolección de datos, de Busot (2007), expone lo siguiente:

Tradicionalmente se dice que un instrumento es válido si se mide lo que en realidad pretende medir... El concepto anterior es acertado si se entiende que la

validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí, no se valida un instrumento sino la interpretación de los datos que se obtienen a través de un procedimiento específico (p.107).

En el presente estudio el instrumento se somete a juicio de expertos en Metodología, Recursos Humanos y Gerencia, quienes verificarán si el grado del instrumento diseñado mide o no los aspectos de las variables, para dictaminar su pertenencia metodológica, de contenido, redacción y diseño. Las valiosas apreciaciones y observaciones suministradas por los expertos permitirán corregir sustancialmente el cuestionario.

3.5.2 Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se aplicará el Alfa de Cronbach, de la que Hernández, Fernández y Baptista (2010), dicen: “La confiabilidad requiere de una sola administración del instrumento de medida y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1)” (p. 135). La fórmula del Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{k - 1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2 (f_i)}{S^2} \right)$$

Donde:

Coficiente de Confiabilidad

n = Número de ítems.

$\sum 1^2$ = Sumatoria de las Varianzas de cada ítems.

S² Total= Varianza total del instrumento.

El resultado de acuerdo a Palella y Martins (2010), la confiabilidad se ubicar en

los siguientes intervalos:

Cuadro 3

Confiabilidad

0-0,20	Muy baja
0,21-0,40	Baja
0,41-0,60	Media
0,61-0,80	Alta
0,81-1,00	Muy alta

Fuente: Palella y Martins (2010)

3.6 Procesamiento y Análisis de Datos

Para establecer el análisis de los resultados se procede mediante el uso de ciertas operaciones relacionadas con el pensamiento entre las que se encuentran el, análisis e interpretación. En este orden, Arias (2006), señala que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan” (p. 35). Al respecto, los datos se procesan de forma manual y escrita organizándose por medio de cuadros y gráficos; de la misma forma, se realiza las inferencias analíticas de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de información. Desarrollándose el siguiente Procedimientos Metodológico:

Fase 1. Se selecciona el tema de estudio: Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo en la Empresa WARYNA C.A. Se identificándose las circunstancias del problema objeto de estudio y formulación de los objetivos de la investigación en función de los aspectos que se desea conocer.

Fase 2: Se realiza la búsqueda y selección de información documental para la conformación del marco teórico de la investigación, así como investigaciones previas o antecedentes sobre la variable en estudio, los cuales permiten obtener aportes

diversos para la orientación de la presente investigación. De igual manera, se identifica la variable con sus dimensiones e indicadores para proceder a la operacionalización de las mismas. Se formula el enfoque metodológico de la investigación: considerando el diseño y tipo de la investigación, población, instrumentos de recolección de datos, validez, análisis de datos y procedimiento de la aprobado el trabajo investigativo, se elaboró el instrumento de recolección de datos, consistente en un cuestionario de dieciocho (18) ítems.

Fase 3: Se realiza la prueba de validez, mediante la intervención de tres (3) expertos, así como el cálculo de la confiabilidad, además de las correcciones sugeridas por los expertos. Se desarrolla el plan de recolección de datos, mediante la realización de un trabajo de campo, el cual consiste en la aplicación del instrumento en la población seleccionada. Posteriormente, se realiza la tabulación de los datos mediante tratamiento estadístico para obtener frecuencias y porcentajes, a fin de generar el correspondiente análisis de la información obtenida; todo ello llevó a la elaboración del Capítulo IV.

Fase 4: Una vez terminado el Capítulo IV, se procederá a la elaboración de Conclusiones y Recomendaciones, así como a la reseña de referencias y los anexos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario dirigido a establecer la relación entre la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barimas Estado Barinas de manera de conocer su realidad a partir de las opiniones emitidas por el personal considerado como muestra.

Es importante indicar que los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado se presentan de manera global, por cada dimensión objeto de estudio y de manera comparativa en relación a cada nivel de la organización estudiada (gerencial y administrativo), esto con el propósito de obtener una visión integral y amplia en relación a los aspectos analizados en la presente investigación. De esta manera, en base a la información recabada y su relación con el objetivo propuesto, referido a analizar la relación entre el clima organizacional la satisfacción laboral, el cual se determina, mediante el estudio efectuado.

Con el propósito de estudiar a profundidad cada una de las dimensiones analizadas, se crea una matriz para cada dimensión, construida de acuerdo a los puntajes obtenidos de cada ítem, para luego proceder a elaborar la representación gráfica de ambos niveles por dimensión de forma porcentual, , para luego realizar la respectiva conclusión. De acuerdo a las dimensiones e indicadores señalados en el Cuadro 1 de Operacionalización de Variables; de igual manera, los porcentajes son reflejados en gráficos de barra para su mejor visualización.

El análisis se realiza en cada ítem, incluyendo un texto tomado de la revisión documental relacionado al enunciado del mismo como fundamento a la interpretación. Las alternativas de respuesta son: Totalmente de acuerdo (TA); De acuerdo (DA); Indiferente (I); En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo.

Cuadro 4

Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Ambientales; Indicadores Estructura, Acondicionamiento, Tecnología.

Nº	Enunciado	TA %	DA %	I %	ED %	TD %
1	El exceso de burocracia existente en WARYNA CA causa desmotivación en el personal.	25	75	0	0	0
2	Las características físicas de la empresa hacen que los trabajadores se sientan cómodos	0	0	100	0	0
3	La ergonomía del medio ambiente de trabajo incide en el clima organizacional de WARYNA	0	100	0	0	0
4	La tecnología ha logrado cambiar la forma tradicional de acometer las labores diarias en WARYNA CA	0	0	0	25	75

Fuente: Perdomo (2018). Instrumento aplicado.

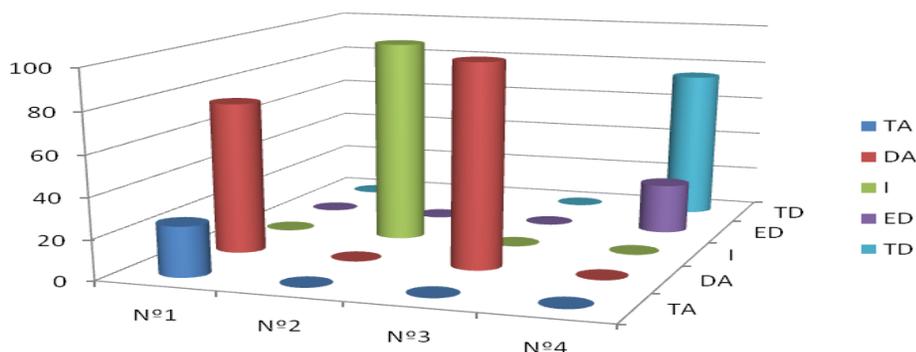


Gráfico 1. Distribución de la Variable: Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Ambientales; Indicadores: Estructura, Acondicionamiento, Tecnología

Puede apreciarse en el Cuadro 4 y Gráfico 1 la distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Ambientales; Indicadores: Estructura, Acondicionamiento, Tecnología, las respuestas del ítem Nº1 que plantea: El exceso de burocracia existente en WARYNA causa desmotivación en el personal setenta y cinco por ciento (75%) esta “Totalmente de Acuerdo” y el veinticinco por ciento (25%) restante “De Acuerdo”. Es evidente que el exceso de burocracia está causando un gran daño a la motivación del personal, los entes públicos tienen entre sus

características las prácticas burocráticas que se reflejan en la lentitud de los procesos.

En ese sentido, Ucros (2011) explica que se refiere: "...a la forma en que se dividen y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel" (p.96). Es decir, existen jerarquías muy bien definidas además de exceso de personal en cada una de las dependencias públicas, sin contar con los recursos necesarios para que cada empleado pueda cumplir eficientemente su tarea; situación que genera indisposición motivacional y por ende un deficiente desempeño laboral.

El ítem N°2 plantea: Las características físicas de WARYNA hacen que los trabajadores se sientan cómodos, cien por ciento (100%) de los encuestados responde que le es "Indiferente" el aspecto físico de las instalaciones de la empresa, tales respuestas indican que no hay un sentido de pertenencia hacia la organización porque les da igual si las instalaciones son cómodas o no. Los diversos elementos que se encuentran presentes en un área de trabajo son muy importantes para que el clima organizacional sea el más idóneo; en ese sentido, Ramírez citado por Varela (2015) afirma que: "La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador" (p.27).

Por otra parte, Chiavenato (2006), afirma que un buen sistema de iluminación debe ser suficiente, constante y uniformemente distribuida "...para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos en razón a las variaciones de intensidad de la luz" (p.426). Entonces, es importante que el personal se sienta cómodo en su sitio de trabajo, de manera que el clima organizacional se encuentren en los mejores niveles y las enfermedades ocupacionales se eviten. Cuando los empleados no plantean sus molestias o se sienten indiferentes ante situaciones que les afectan, muy difícilmente podrá superarse el problema y seguirá permaneciendo indefinidamente.

En el ítem N°3 se lee: La ergonomía del medio ambiente de trabajo incide en el clima organizacional de "WARYNA, cien por ciento (100%) de los encuestados responde "De Acuerdo", lo que indica que la ergonomía facilita u obstaculiza el desempeño laboral, lo que a su vez influye sobre el clima organizacional. En relación

a eso, Heredia (2012) explica que: “Una de las consecuencias del trabajo manual, además del aumento de los ritmos por la mecanización, es que cada vez hay más trabajadores que padecen dolores de espalda, dolores de cuello, inflamación de muñecas, brazos,... tensión muscular” (p.20). Es por ello, que la ergonomía se dedica a estudiar las formas de evitar enfermedades ocupacionales a través de la mejora del ambiente físico, herramientas, equipos y principalmente en la educación de los trabajadores en cuanto a cuidar su salud física y mental.

A tal efecto, la ergonomía insuficiente o deficiente puede generar enfermedades ocupacionales y ausentismo laboral, lo que vendrá a afectar el rendimiento general de los empleados, al clima organizacional y a la productividad de la empresa. La totalidad de los encuestados se consideran afectados por las insuficiencias ergonómicas, es por tanto urgente que la empresa analice la situación, que además, se encuentra contemplado en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su artículo 236 que expresa la obligación que tiene el patrón, el Estado en este caso, para velar porque los trabajadores se desempeñen en un ambiente enmarcado en condiciones de higiene y seguridad.

El ítem N°4 plantea: La tecnología ha logrado cambiar la forma tradicional de acometer las labores diarias en WARYNA; cien por ciento (100%) de los encuestados responde “Totalmente en Desacuerdo”; es evidente que WARYNA no cuenta con la tecnología necesaria para modernizar y dar mayor efectividad al trabajo diario. En ese respecto, Esteves (2013) expresa que: “La tecnología produce un aumento en la autonomía y la complejidad de la tarea mientras que libera al trabajador de aquellas tareas rutinarias permitiéndole hacer labores más especializadas y significativas” (p.71). Por lo tanto, la tecnología, compuesta tanto por máquinas, equipos, herramientas, programas como cualquier elemento que facilite y mejore el trabajo de los hombres, debe encontrarse en todas las organizaciones.

Así pues indiferentemente de su naturaleza y propósitos, desgraciadamente las entidades públicas venezolanas no se caracterizan por su actualización en cuanto a las tecnologías, lo que disminuye la calidad del trabajo y genera retrasos en sus resultados, además de generar molestias en los usuarios del servicio. En resumen, los

factores ambientales del clima organizacional son elementos indispensables para hacer más grato el trabajo diario, garantizando la higiene y seguridad, facilitando el desarrollo de las diferentes labores pautadas y manteniendo un recurso humano contento, cómodo y motivado.

En consecuencia, estos beneficios redundará para que la organización al obtener niveles de productividad más altos. En el caso de WARYNA como es una institución pública, posiblemente es más difícil que los aspectos ambientales del ámbito laboral sean tomados en cuenta, por lo que los empleados son los llamados a buscar alternativas para que junto con los directivos se busquen las soluciones que van en pro de todos los miembros de la institución.

Cuadro 5

Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Psicológicas; Indicadores Individuales, Grupales, Organizacionales.

Nº	Enunciado	TA %	DA %	I %	ED %	TD %
5	Usted se siente satisfecho por su trabajo en la empresa	25	0	25	25	25
6	El clima organizacional de WARYNA CA se caracteriza por el espíritu de cooperación de sus miembros.	0	0	0	50	50
7	En WARYNA CA se toman las decisiones apoyado en los aportes de los diferentes miembros de la organización.	0	0	0	50	50

Fuente: Perdomo (2018). Instrumento aplicado

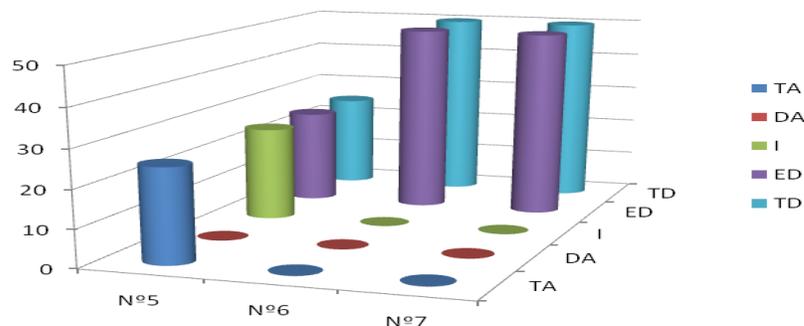


Gráfico 2 Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Psicológicas; Indicadores Individuales, Grupales, Organizacionales

En el Cuadro 5 y Gráfico 2 se aprecia la variable Clima Organizacional; Dimensión Condiciones Psicológicas; Indicadores Individuales, Grupales, Organizacionales. El ítem N° 5 plantea: Usted se siente satisfecho por su trabajo en WARYNA. Las respuestas no muestran consenso ya que a las alternativas “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo” obtuvieron veinticinco por ciento (25%) cada una, no se logra un acuerdo de opinión, lo que demuestra que es muy difícil asegurar si los empleados se sienten o no satisfechos al trabajar en WARYNA

Con respecto a eso, Ucros (2011), explica que: “El aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significado” (p.93). De manera que, la satisfacción de cada empleado es fundamental para tener un clima organizacional sano. Sin embargo, los resultados podrían entenderse como temor a opinar por considerar que podría ser mal visto el criticar a la institución y ser merecedores de algún tipo de castigo.

El ítem N° 6 enuncia: El clima organizacional de WARYNA CA se caracteriza por el espíritu de cooperación de sus miembros; los resultados se dividen equitativamente en cincuenta por ciento (50%) para las alternativas “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”. Es muy evidente, que no existe en la institución buenas relaciones entre sus miembros que lleven a cooperar entre ellos, el trabajo en equipo es fundamental para lograr los objetivos tanto personales como grupales. Además, de que las buenas relaciones interpersonales en un ambiente de trabajo van a hacer más gratas las tareas, generando un sentimiento colectivo de armonía y satisfacción para el personal.

En relación a eso, Ucros (2011), expone que los factores psicológicos grupales son aquellos aspectos sociales de la tarea “...que pueden convertirse en una fuente permanente de satisfacción generando crecimiento personal, tolerancia, cooperación y a respetar las diferencias” (p.94). Por lo tanto, la falta de voluntad de grupo es una debilidad que afecta en gran medida el clima organizacional y puede provocar conflictos innecesarios que terminara repercutiendo en el logro del cumplimiento de

las metas establecidas en la organización.

En el ítem N° 7 se plantea “En WARYNA se toman las decisiones apoyado en los aportes de los diferentes miembros de la organización; igual que el ítem anterior, las opciones “En Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo” obtienen cincuenta por ciento (50%) cada una, es claro que el personal no se siente incluido para algo tan importante como el proceso de la toma de decisiones, lo que genera molestia y desmotivación. Ucros (2011), explica que son esas acciones las que “...les empujan a establecer sentimientos de afinidad con la organización” (p.94); En efecto, al no existir una concertación de opiniones, los empleados no van a sentirse parte de la institución ni a trabajar en función de ella.

Dentro de este contexto, los seres humanos con su natural tendencia a agruparse, buscan participar en las actividades propias de sus grupos como son el tomar decisiones; cuando un individuo se siente ignorado y excluido tiende a desmejorar como persona, reduce sus niveles de desempeño y su autoestima sufre, lo que a corto plazo lo llevaría apartarse del grupo creando problemas que van a afectar el clima laboral.

Cuadro 6

Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Comunicación; Relaciones Interpersonales.

N°	Enunciado	TA %	DA %	I %	ED %	TD %
8	Uno de los medios más importantes para las interacciones humanas en WARYNA es la comunicación	100	0	0	0	0
9	En muchas ocasiones en WARYNA las pautas de trabajo no son transmitidas correctamente.	0	100	0	0	0
10	El clima organizacional de WARYNA se ve favorecido por las relaciones que se dan entre los miembros del personal.	0	0	25	75	0

Fuente: Perdomo (2018). Instrumento aplicado

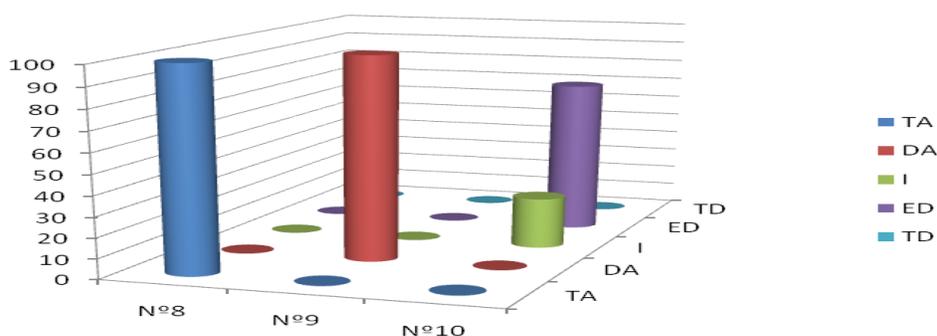


Gráfico 3. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Comunicación; Relaciones Interpersonales

En el Gráfico 3 se muestra la distribución de la variable Clima Organizacional; la Dimensión Convivencia y los Indicadores Comunicación; Relaciones Interpersonales, el ítem Nº 8 plantea: Uno de los medios más importantes para las interacciones humanas en WARYNA es la comunicación, cien por ciento (100%) de los encuestados respondieron “Totalmente de Acuerdo”, lo que indica que la comunicación es muy importante para las interacciones humanas, aunque eso no quiere decir que existan buenas relaciones interpersonales.

De manera, que la comunicación es una capacidad fundamental para las organizaciones, Ross (2006), define la comunicación como: “Un proceso transaccional constituido por un intercambio de mensajes de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia el significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar en un contexto social” (p. 32). Así pues, Para que exista una verdadera comunicación, el mensaje debe ser recibido y respondido, de manera que las personas involucradas deben hablar un mismo idioma o código para que se dé ese intercambio de ideas. La comunicación es la base de las relaciones interpersonales, por lo tanto, si no es afectiva y asertiva se verán afectadas todas las actividades en la empresa.

El ítem Nº 9 plantea: En muchas ocasiones en WARYNA, las pautas de trabajo no son transmitidas correctamente; cien por ciento (100%) de los encuestados responde “De Acuerdo”; lo que indica que existe una grave falla en la comunicación organizacional de manera que las tareas no pueden ser realizadas correctamente. La

comunicación organizacional puede ser escrita u oral, en ambas debe existir claridad en el mensaje para que la persona que lo recibe entienda lo que le transmiten y por tanto su respuesta sea la correcta. Dentro de este contexto, en el caso de una institución pública como WARYNA CA, las comunicaciones preferiblemente deben ser por escrito para evitar cualquier malentendido y para que quede constancia de la orden dada.

En ese sentido, Gibson citado por Baiz y García (2006), explica con respecto a la comunicación, que: “Es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal y como lo pretende el emisor” (p.55). Es decir, cuando no existe una comunicación efectiva, lo que se genera es un desequilibrio en los procesos administrativos y operativos de la organización. Por lo tanto, es inevitablemente que la situación descrita afecta directamente el clima organizacional, creando conflictos por falta de entendimiento entre las partes involucradas en la ejecución de los objetivos que han sido planificados.

Se plantea en el ítem N° 10, “El clima organizacional de WARYNA se ve favorecido por las relaciones que se dan entre los miembros del personal”; setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados responde En Desacuerdo y a veinticinco por ciento (25%) les resulta Indiferente. Es evidente que no existen buenas relaciones interpersonales en WARYNA, lo que resulta muy dañino para el clima organizacional ya que las personas perciben la inexistencia de relaciones personales, los empleados no tienen empatía con sus compañeros.

Ahora bien, Ehlerman (2005) expresa que “Las relaciones interpersonales es la capacidad que se tiene para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean” (p.8). Es por ello, que la falta de relaciones laborales incide negativamente en el clima organizacional, afectan el trabajo en equipo así como el cumplimiento de los objetivos, lo que a su vez desmejora el desempeño laboral al igual que la satisfacción que cada trabajador siente en su empresa afectando la motivación e identificación con el puesto de trabajo.

Cuadro 7

Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Liderazgo, Trabajo en Equipo, Conflicto.

N°	Enunciado	TA %	DA %	I %	ED %	TD %
11	El liderazgo en WARYNA se encuentra bien identificado.	100	0	0	0	0
12	El liderazgo existente en WARNA afecta al clima organizacional	50	50	0	0	0
13	La conjunción de esfuerzos del talento humano y la organización permiten el trabajo en equipo	0	100	0	0	0
14	Los conflictos que se generan en la empresa son solucionados efectivamente	0	0	0	100	0
15	Los conflictos en WARYNA CA son muy frecuentes	100	0	0	0	0

Fuente: Perdomo (2018). Instrumento aplicado.

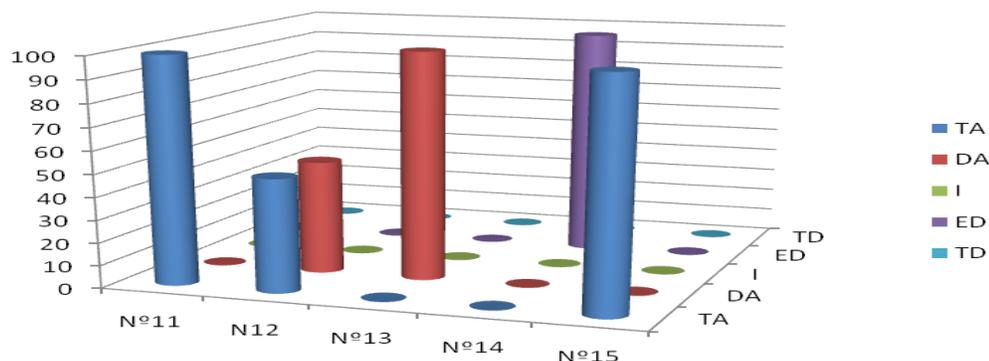


Gráfico 4. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Liderazgo, Trabajo en Equipo, Conflicto

Puede observarse en el Cuadro 7 y Gráfico 4 la distribución de la variable Clima Organizacional; Dimensión Convivencia; Indicadores Liderazgo, Trabajo en Equipo, Conflicto. El ítem N°11 plantea: El liderazgo en INTRAVIAL se encuentra bien identificado, cien por ciento (100%) de la población respondió “Totalmente de Acuerdo”, lo que indica la existencia de un liderazgo bien definido que guía a los subordinados. Camacho (2006), expresa que el liderazgo consiste en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento, pero también “...estar en posición de influir

para producir la innovación, su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el empuje de los empleados hacia la innovación tecnológica” (p.23).

A take efecto, lo importante del liderazgo es que bien practicado puede conducir a cualquier organización hacia el éxito; sin embargo, al analizar algunos ítemes anteriores se observa que el liderazgo en WARYNA no ha sabido propiciar las condiciones para un buen clima organizacional. Es necesario, que el líder reconozca la responsabilidad que significa ese título, que le compromete a apoyar, motivar y enseñar a sus subordinados a trabajar de mejor manera, para que éstos se sientan cómodos de su ambiente laboral y respondan positivamente para lograr un clima organizacional sano y agradable para trabajar y lograr los objetivos institucionales y personales.

El ítem N°12 plantea: El liderazgo existente en WARYNA afecta al clima organizacional, cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió “Totalmente de Acuerdo” y el otro cincuenta por ciento (50%) “De Acuerdo”, entonces se observa consenso acerca de la influencia que el líder tiene sobre el clima organizacional, lo que puede ser muy positivo al generar reacciones de aceptación, motivación y satisfacción en el personal; o puede ser negativo si ese liderazgo es ejercido dictatorialmente sin permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones y otras acciones que afectan el desempeño laboral.

En ese sentido Buitrago (2015), afirma que el liderazgo: “Debe articular una visión movilizadora de los objetivos de la organización, la cual llevará a cabo, en la medida que se esfuerce estimulando las personas, para conseguir de ellas la apertura emocional” (p. 34). La autora remarca la importancia de un líder motivador que se acerque al personal sin imponer su jerarquía, incentivando el trabajo colaborador en aras de la satisfacción individual y grupal. Ser el líder de un grupo es un privilegio que trae consigo un gran compromiso de servicio, de empatía y solidaridad que se traducen en apoyo y guía para que sus subordinados desarrollen sus mejores esfuerzos en función de todos.

El ítem N°13 enuncia: La conjunción de esfuerzos del talento humano de la

organización permiten el trabajo en equipo; cien por ciento (100%) de la población responde “De Acuerdo”, lo que indica la percepción existente del valor que el trabajo conjunto tiene para los empleados. En ese respecto, Katzenbach citado por Palacios (2015), define el trabajo en equipo como: “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (s/n). En este sentido, se unen varios aspectos como el liderazgo, el trabajo en equipo y los deseos de colaboración de todos los involucrados con miras a lograr lo planificado, sabiendo que el éxito del talento humano es el éxito organizacional.

El ítem N° 14 plantea: Los conflictos que se generan en la empresa son solucionados efectivamente, cien por ciento (100%) de la población expresa estar en “Total Desacuerdo”. Esta respuesta tan contundente evidencia que en WARYNA, existen conflictos sin solucionar, lo que va generando malestar y enfrentamientos que afectan negativamente el desempeño laboral.

Al respecto Entelman (2002), define al conflicto como: “Un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”. (p.1739). Se infiere del autor, que los conflictos pueden llevar a mejorar el clima organizacional y el desempeño, cuando se logra solucionarlos buscando consenso entre las partes en disputa; sin embargo, es obvio que esa no es la situación reinante en la institución objeto de estudio.

El ítem N°15 plantea: Los conflictos en WARYNA CA son muy frecuentes, cien por ciento de los encuestados está “Totalmente de Acuerdo”. Se deduce que en WARYNA realmente existe una grave situación al presentarse conflictos continuamente y no ser solucionados, esto provoca que se vayan acumulando los sentimientos de insatisfacción que inciden directamente en la motivación y las relaciones sociales entre el personal, lo que genera un mal clima organizacional que desmotiva y causa un desmejoramiento del desempeño laboral.

En relación al conflicto, Robbins (2004), define cuatro fases: Fase I: Los Orígenes

o Protagonistas. Analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia. Fase II: Las Causas o Fuentes. Es todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto. Fase III: El Conocimiento y la Personalización. Fase IV: Tipos de Conflicto. Al igual que en las otras fases, en ésta también se hace necesario que se analice el tipo de conflicto que enfrentan las partes a fin de determinar las formas de lograr su solución.

En resumen, la convivencia en WARYNA CA, no se caracteriza por ser armoniosa aunque existe un liderazgo bien definido, es necesario que ese líder tome conciencia de su compromiso de tal manera que se acerque más a sus subordinados, brindándoles el apoyo, la motivación así como la empatía necesaria para que ellos puedan dar más de sí.

Cuadro 8

Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Motivación; Indicadores Incentivos, Desarrollo Profesional.

Nº	Enunciado	TA %	DA %	I %	ED %	TD %
16	Los programas de incentivos en la empresa se aplican efectivamente	0	0	0	100	0
17	La empresa facilita el desarrollo profesional de sus empleados a través de programas	0	0	0	50	50
18	Los directivos de WARYNA CA saben que el talento humano bien formado elevará su capacidad competitiva.	100	0	0	0	0

Fuente: Perdomo (2018). Instrumento aplicado

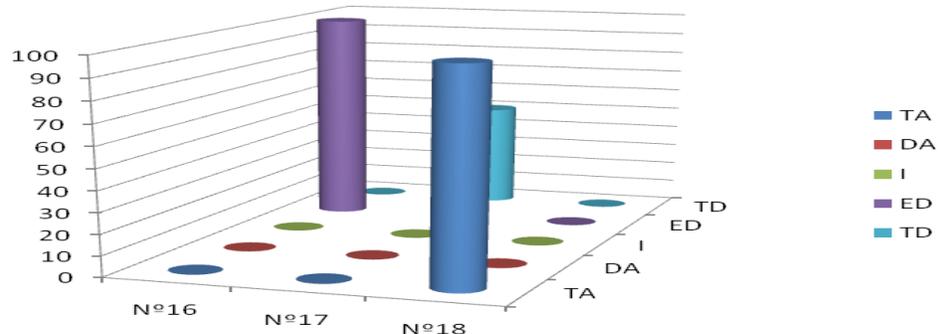


Gráfico 5. Distribución de la Variable Clima Organizacional; Dimensión Motivación; Indicadores Incentivos, Desarrollo Profesional

El Cuadro 8 y Gráfico 5 muestran la distribución de la variable Clima Organizacional; Dimensión Motivación; Indicadores Incentivos, Desarrollo Profesional, el ítem N° 16 plantea: Los programas de incentivos en la empresa se aplican efectivamente, cien por ciento (100%) de la población responde “En Desacuerdo”, lo que indica que no existen programas de incentivos y si acaso existen, no se llevan a cabo. La falta de incentivos incide negativamente en los empleados que no se sienten valorados ni reconocidos por los esfuerzos que realizan, eso lleva a la desmotivación y por ende al desmejoramiento del desempeño laboral.

Entre los incentivos existentes, explica Bernard citado por Hernández (2010), se encuentran programas de pago monetario y enriquecimiento del puesto entre otros. Son muy variadas las formas en que una organización puede recompensar a sus empleados, Chiavenato (2006), define Recompensa o Compensación como “El elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización” (p. 226). El reconocimiento es uno de los elementos más importantes para la satisfacción laboral, es dar respuesta a la necesidad de reconocimiento que todos los seres humanos tienen para sentirse más seguros y agradados de sí mismos.

En ese sentido, Maslow (1985), expresa que existen dos tipos de reconocimiento: El inferior, que es la necesidad de la aprobación que hacen los demás que conduce a tener prestigio, fama, reputación y dignidad. Y una superior, que es el reconocimiento que los individuos hacen de sí mismos que generan autoconfianza; ambas se complementan y se refuerzan. Cuando un empleado es valorado por su trabajo, su satisfacción lo impulsa a mejorar su desempeño, lo que viene a ser una influencia muy positiva para el clima organizacional que va a ser percibido como un ambiente de oportunidades, lo que generará deseos de superación.

El ítem N°17 plantea: La empresa facilita el desarrollo profesional de sus empleados a través de programas, cincuenta por ciento (50%) de la población está “En Desacuerdo” y cincuenta por ciento (50%) en “Total Desacuerdo”. Las respuestas indican que no existen programas para el desarrollo profesional del talento humano en WARYNA CA, lo que es una debilidad muy peligrosa ya que si la

institución no forma, capacita y da la oportunidad de reforzar las competencias de sus empleados corre el riesgo de mantenerse desactualizada e incapaz de cumplir efectivamente sus objetivos. El desarrollo profesional es definido por Fernández (2002), como: “El proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (p.67). Ese progreso del que habla el autor, no solo es para el trabajador, sino que la institución va a beneficiarse de contar con un talento humano óptimo.

El ítem N°18 enuncia: Los directivos de WARYNA CA saben que talento humano bien formado elevará su capacidad competitiva, cien por ciento (100%) de los encuestados respondieron “Totalmente de Acuerdo”, lo que indica que a pesar de que los directivos conocen de la importancia del desarrollo profesional, no crean ni implementan programas para mejorar y ampliar los conocimientos, destrezas y habilidades de su personal; lo que por una parte, los desmotiva y por la otra, afecta la competitividad de la institución.

En ese respecto, afirma Russel citado por Fernández (ob.cit.), los programas de desarrollo también son muy positivos para la organización, ya que se reduce el tiempo necesario para cubrir nuevas vacantes generadas por jubilaciones o despidos, disminuyendo los costos de reclutamiento y selección de personal; además, permite identificar a los empleados que poseen talento directivo dándoles la oportunidad de descubrir y cumplir sus metas profesionales. Una organización que quiere mejorar y alcanzar niveles de competitividad, debe tener claro que es a través de su personal que lo podrá lograr y hará esfuerzos para que ese talento humano desarrolle todo su potencial, la medida de desarrollo será la misma de la institución.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al identificar la situación actual que presenta el área de administración de la empresa WARYNA, CA del municipio Barinas en relación al clima organizacional en la satisfacción laboral del personal se determinó; que éste sufre una serie de debilidades tales como: Exceso de burocracia, deficiencia en implementación de tecnología, insatisfacción generalizada de los empleados con respecto a su trabajo, ausencia de cooperación entre compañeros de trabajo, no se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones.

Asimismo, la comunicación organizacional es deficiente, las relaciones interpersonales no son fluidas, no se siente el liderazgo como algo positivo para el clima organizacional, existencia de conflictos sin resolver, no existe algún programa de incentivos, no se fomenta el desarrollo profesional ni se mide el clima organizacional. Es por lo tanto, un clima organizacional lleno de debilidades que afectan el desempeño laboral e institucional.

Dentro de este marco, al establecer los factores de la cultura organizacional para la optimización en el desempeño laboral de la empresa objeto estudio se evidencia que se encuentran sesgado motivado a la deficiencia de un ambiente estructural idóneo y acondicionamiento del mismo, lo que trae como consecuencia el no contar con la tecnología necesaria para modernizar y dar mayor efectividad al trabajo diario. De tal manera, que la ergonomía insuficiente puede generar enfermedades ocupacionales y ausentismo laboral, que podría afectar el rendimiento general de los empleados, al clima organizacional al igual que la productividad de la empresa.

De igual manera, las condiciones individuales, grupales y organizacionales se ven

afectadas por la percepción de los trabajadores en considerar que no existe en la institución buenas relaciones entre sus miembros, sintiéndose ignorado así como excluido lo que puede acarrear bajos niveles de desempeño, lo que a corto plazo podría llevar a desintegrar el grupo creando problemas que van a afectar el clima laboral.

Concerniente a, determinar los elementos que intervienen en el desempeño laboral dentro de la cultura organizacional del área administrativa de WARYNA, CA se constato, que el clima organizacional diagnosticado en la empresa es causa y consecuencia de que los empleados no se sientan satisfechos por su trabajo, lo que les hace sentir desmotivación hacia el esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, afecta también las relaciones interpersonales creando conflictos que no son solucionados y se van acumulando, llegando a crear rivalidades y falta de cooperación para el trabajo en equipo.

Es por ello, que la falta de medición del desempeño y del clima organizacional, son causa de ausencia de programas de desarrollo profesional al no detectarse las necesidades existentes; puede afirmarse que la percepción del clima organizacional se convierte en un círculo vicioso al no existir motivación que haga sentir satisfecho al talento humano y generar en éste comportamientos que influyen negativamente en el clima organizacional. De manera que, existe un vacío en cuanto al enfoque humanístico que debe guiar las acciones de los directivos en función de sus empleados y por ende del clima organizacional.

5.2 Recomendaciones

Las conclusiones de la investigación demuestran que existe una grave problemática de clima organizacional en WARYNA CA, lo que permite recomendar:

La aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional al menos dos veces al año, para realizar un diagnóstico de las debilidades existentes, de manera que puedan implementarse mecanismos para sanear el clima organizacional, a través

de estrategias de motivación, programas de incentivos y de desarrollo profesional entre otros. Todo ello en función de mejorar tanto el desempeño laboral individual y grupal como la productividad.

Mejorar las características físicas de la empresa para que los trabajadores se sientan cómodos, incorporar la tecnología necesaria para modernizar y dar mayor efectividad al trabajo diario.

Fortalecer el espíritu de cooperación de sus miembros, tomando en cuenta los aportes de los diferentes miembros de la organización. Al igual, que transmitir las pautas de trabajo correctamente.

REFERENCIAS

- Antúnez, Y. (2015). *El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios de Banesco Ubicada en la ciudad de Maracay, estado Aragua*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo. Venezuela.
- Arancibia, J. (2007). *Clima como Herramienta de Gestión*. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>. [Consulta: 2017 Noviembre 17].
- Arias, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá: Colombia
- Vais, A. y García, E. (2006). *Relación entre la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- Palestina, M. (2008). *Guía para Hacer Proyectos de Investigación*. Editorial ECO. Los Teques. Caracas.
- Baños, V. (2011). *Competencias Esenciales, Clima Organizacional e Innovación como Factores de Competitividad Empresarial: Propuesta y Aplicación de un Modelo para la Detección y Desarrollo de Competencias en la Pequeña y Mediana Empresa*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Barroso, F. y Arias, F. (2014). *Clima Laboral y Productividad en Empresas Maquiladoras Textiles. Un estudio de calidad de vida laboral en el Sureste de México*. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México D.F.
- Barroso, F. y Salazar, J. (2010). *Liderazgo y Clima Organizacional en Maquiladoras textiles de Exportación. Estudio de Caso*. México: The Anahuac Journal. 10(2), 67-96.
- Bartle, P. (2011). *La Naturaleza de la Supervisión y la Evaluación. Definición y Propósito. Colectivo de Potenciación Comunitaria*. Disponible: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whts.htm>. [Consulta: 2017 Diciembre 8].
- Buitrago, J. (2015). *Liderazgo Transformacional en el Fortalecimiento de la Praxis del Orientador Educativo*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Venezuela.
- Busot, K. (2007). *Validez y Confiabilidad*. Talleres de la Universidad Central de Venezuela. Caracas – Venezuela.
- Camacho, M (2006). *El Enfoque Humanista en la Gerencia*. Ediciones UNELLEZ, Barinas 2006. Venezuela.
- Camperos, G. (2007). *La Motivación Empresarial*. Segunda Edición. Ediciones Morata. Madrid. España.

- Castillo, R. (2014). *Impacto de la Aplicación de Políticas Laborales en el Clima organizacional de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Portuguesa*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Venezuela.
- Chávez, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial Primavera. Argentina.
- Chiavenato, I. (2006) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- Chinchilla, K. (2000). *Un Sistema de Evaluación del Desempeño: Aspectos a Considerar en su Diseño*. Disponible: <http://www.5campus.org/leccion/sievade> [Consulta: 2018, Enero 13].
- Colmenares, F. (2009). *El Clima en las Empresas de Hoy*. Ediciones ECOE. Ediciones. Bogotá. Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial, extraordinaria 36.870*, Diciembre 30, 1999.
- Cuadro, A. y Veloso, C. (2010) *Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo y Satisfacción, Motivación y Clima Organizacional*. *Ingeniare*. Revista chilena de ingeniería, vol. 18 N° 1, 2010.
- D’Ancona (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill México.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8ª Edición. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana. México D.F.
- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio de Clima Organizacional en la Unidad de Recursos Humanos en una Muestra de Organismos Públicos y Privados*. Trabajo de Grado no publicado. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Entelman, R. (2005). *Teoría de Conflictos Hacia un Nuevo Paradigma*. Editorial Gedisa. México.
- Esteves, A. (2013). *Clima Laboral*. El Cid. Buenos Aires.
- Fernández, N. (2002). *El Desarrollo Profesional de los Trabajadores Como Ventaja Competitiva de la Empresa*. Universidad de la Rioja. España. Cuadernos de Gestión. Vol. 2, N°1.
- Florez, Y (2014) *Clima Laboral y Compromiso Organizacional en Docentes Universitarios*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto. Venezuela.
- Freud, S. (1923). *El Yo y el Ello*. Alianza Editorial. España.
- Fuster-Fabra, F. (2007). *Dirigir a los que Gestionan*. Primera Edición. ISBN 978-1-84799-498-1
- Galán, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Disponible: [manuelgalan.blogspot.com/.../...](http://manuelgalan.blogspot.com/.../) [Consulta: 2018 Diciembre 15].
- García, S. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle. Vol. 25, N°42. Colombia: ISSN impreso 0120-4645. ISSN electrónico N°2256-5078.
- Gibson, Ivancevich y D’onnely (2003). *Las Organizaciones*. Décima Primera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Gonçalves, A. (2000). *El Clima como Término Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.

- Guerra y López (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora Continua del Desempeño*. Ediciones Author House. México:
- Hall, G. (2006). *El Ambiente Psicológico en las Organizaciones Educativas*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Paidós
- Heredia, G. (2012). *Relación Causa-Efecto en Alteraciones Músculo-Esqueléticas en Trabajadoras de una Empresa Productora de envases desechables. Propuesta de control*. Trabajo de grado no publicado. Instituto Politécnico Nacional. México.
- Hernández, M. (2010). *Estudio de Clima Organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas C.A.* Trabajo de Postgrado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- Hernández, M. (2012). *Plan Estratégico Motivacional para el fortalecimiento del Clima Organizacional en el Departamento de Administración del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME) Barinas. Periodo (2011-2012)*. Investigación no publicada. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Estado Lara. Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México.
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012). Publicada en *Gaceta Oficial N° 6076 Extraordinario*, del 7 de mayo de 2.012, bajo Decreto N° 8938.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 38.236 (Extraordinaria) julio 26, 2005*.
- López, M. (2013) *Estrategias Gerenciales para Optimizar la Comunicación Organizacional en la Oficina de Gestión Administrativa Del Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre (MPPTT) Ubicado en Barinas. Estado Barinas*. Trabajo de grado no publicado. Barinas: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Barinas. Venezuela.
- Martínez, E. (2006). *Gerencia Enfocada en la Motivación Laboral*. UCV. Facultad de Humanidades y Educación. Trabajo de Ascenso.
- Martínez, L. (2010). *Metodología Aplicada a la Educación*. Editores Cabreales. México.
- Maslow, A. (1985). *El hombre Autorrealizado: Hacia una Psicología del Ser*. Troquel. Buenos Aires.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). Pearson Educación. México.
- Norma ISO 9001 (2008). *Sistema de Gestión de Calidad*. Organización Internacional para la Normalización (ISO).
- Obari, C. (2001) *Proceso de Supervisión en el Servicio Estatal de Atención al Menor (SEAM)*. Trabajo de grado publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1979). Disponible: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/.../wcms_087694.pdf. [Consulta: 2016, Febrero 02].
- Palacios, L. (2014). *Trabajo en Equipo*. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-para-la-motivacion-laboral/>. [Consulta: 2016, Octubre 16].
- Palomino, C. (2005). *Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad*. Segunda Edición. Editorial: Universidad San Martín de Porras. Lima:
- Pérez, I. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. Trabajo de grado publicado. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Venezuela.
- Quintero, N.; Africano, M. y Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf>. [Consulta: 2018 Diciembre 7].
- Quiñónez, V. (2013) *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas (PUCESE)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Tecnológica Israel de Quito. Ecuador.
- Ramos M. (2004). *La Administración del Mundo de Hoy*. Editorial Prentice. Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Séptima Edición. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, S. y Rendón, A. (2012). *Análisis del Clima Organizacional caso Unidad de Recursos Humanos Secretaría de Educación, Cultura y Deportes. Maturín, estado Monagas*. Trabajo de Grado no publicado. Maturín: Universidad de Oriente.
- Salom, G. (2003). *Revista Interforum. Com Latin America Consulting and Communications LLC (LACC)*. Disponible en : www.revistainterforum.com/espanol/articulos/public_negocios.html. [Consulta: 2016, Febrero 16].
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal y las Principales Tendencias que Afectan su Auditoría. *Pensamiento y Gestión*, 32 Universidad del Norte, 54-82 (2012).
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana Salud Pública*. Vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013.
- Simancas, N. (2011). *Estrategias Motivacionales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional. (Caso de Estudio: los Trabajadores y Trabajadoras de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa. Período 2011-2012)*. Trabajo de grado publicado. Universidad Fermín Toro. Cabudare. Venezuela,
- Ucros, M. (2011). *Factores del Clima organizacional en Universidades de la Costa Caribe Colombiana*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73719138007.pdf>. [Consulta: 2016, Febrero].

- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”
UNELLEZ. (2009). Acta N° 767. Resolución Nª CD 2009/195. Fecha 31-03-2009. Punto N° 24.
- Varela, A. (2015) *Factores Ambientales que Influyen en el Clima Organizacional en las Actividades del Personal Administrativo de la Escuela Bolivariana Bárbula II (Batalla de Bomboná)*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo. Venezuela.

Anexo A
Instrumento

INSTRUCCIONES:

Marque con una equis (X) la opción que considere más acertada según su opinión.

TA: Totalmente de Acuerdo; DA: De Acuerdo; I: Indiferente;

ED: En Desacuerdo; TD: Totalmente en Desacuerdo.

No deje ítems sin marcar.

Variable: Clima Organizacional						
Dimensión: Condiciones Ambientales						
Indicadores: Estructura, Acondicionamiento, Tecnología						
Nº	Enunciado	TA	DA	I	ED	TD
1	El exceso de burocracia existente en WARYNA CA causa desmotivación en el personal.					
2	Las características físicas de LA EMPRESA hacen que los trabajadores se sientan cómodos					
3	La ergonomía del medio ambiente de trabajo incide en el clima organizacional de WARYNA					
4	La tecnología ha logrado cambiar la forma tradicional de acometer las labores diarias en WARYNA CA					
Dimensión: Condiciones Psicológicas						
Indicadores: Individuales, Grupales, Organizacionales						
5	Usted se siente satisfecho por su trabajo en la empresa					
6	El clima organizacional de WARYNA, CA se caracteriza por el espíritu de cooperación de sus miembros.					
7	En WARYNA CA se toman las decisiones apoyado en los aportes de los diferentes miembros de la organización.					

Fuente: Perdomo (2018)

Anexo A (Con.)

Variable: Clima Organizacional Dimensión: Convivencia Indicadores: Comunicación Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Conflicto						
N°	Enunciado	TA	DA	I	ED	TD
8	Uno de los medios más importantes para las interacciones humanas en la empresa es la comunicación					
9	En muchas ocasiones en WARYNA CA, las pautas de trabajo no son transmitidas correctamente.					
10	El clima organizacional de WARYNA CA se ve favorecido por las relaciones que se dan entre los miembros del personal.					
11	El liderazgo en la empresa se encuentra bien identificado.					
12	El liderazgo existente en WARYNA afecta al clima organizacional					
13	La conjunción de esfuerzos del talento humano y la organización permiten el trabajo en equipo					
14	Los conflictos que se generan en empresa son solucionados efectivamente					
15	Los conflictos en WARYNA C.A son muy frecuentes					
Dimensión: Motivación Indicadores: Incentivos, Desarrollo profesional						
16	Los programas de incentivos en la organización se aplican efectivamente					
17	La empresa facilita el desarrollo profesional de sus empleados a través de programas					
18	Los directivos de WARYNA C.A saben que talento humano bien formado elevará su capacidad competitiva.					



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

Carta de Validación

Yo _____ titular de la Cédula de Identidad N° _____, por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: “**Clima Organizacional y Su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Empresa WARYNA C.A.**” presentado por el Licdo. José Antonio Perdomo Cédula de Identidad V-11715795 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los _____ días del mes _____ de 2018

C.IN°

Barinas, ____ de _____ de 2018.

Ciudadano (a)

Prof.

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en la validación del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Grado titulado: “Clima Organizacional y Su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Empresa WARYNA C.A.” como requisito exigido para optar al para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradecemos emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad de nuestro trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte, se despide de usted.

Atentamente.

Br _____

C.I.N°

Instrucciones para la Validación

1. El instrumento anexo tiene como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas. En tal sentido, se aspira que usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el que ha sido construido, de acuerdo con los siguientes criterios.
2. El criterio de **pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
3. El criterio de **coherencia** se refiere a la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura.
4. El criterio de **claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión de los términos utilizados.
5. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, así mismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
6. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
7. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
8. Se anexa cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de las variables.

Anexo A (Con.)

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barimas Estado Barinas.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: _____

C.I. N° _____ Profesión _____

Fecha de Validación: _____

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									

Observaciones:

Anexo B

Validación



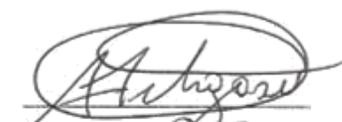
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Carta de Validación

Yo Alejandro Antequas titular de la Cédula de Identidad N° 9.373-811 por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: "**Clima Organizacional y Su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Empresa WARYNA C.A.**" presentado por el Licdo. José Antonio Perdomo Cédula de Identidad V-11715795 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cual **apruebo** en calidad de valido.

En Barinas a los 21 días del mes Abril de 2018


C.I. N° 9373811

Anexo B (Con.)

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Alexandro Artigo
 C.I. N° 9-373811 Profesión Dr. en Ciencias de la Educación
 Fecha de Validación: 21/04/2018

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	/		/		/		/		
2	/		/		/		/		
3	/		/		/		/		
4	/		/		/		/		
5	/		/		/		/		
6	/		/		/		/		
7	/		/		/		/		
8	/		/		/		/		
9	/		/		/		/		
10	/		/		/		/		
11	/		/		/		/		
12	/		/		/		/		
13	/		/		/		/		
14	/		/		/		/		
15	/		/		/		/		
16	/		/		/		/		
17	/		/		/		/		
18	/		/		/		/		

Observaciones:

Sin observación; optios...



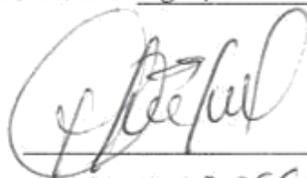
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Carta de Validación

Yo Jorge Fajardo titular de la Cédula de Identidad N° 11709912, por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: "**Clima Organizacional y Su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Empresa WARYNA C.A.**" presentado por el Licdo. José Antonio Perdomo Cédula de Identidad V-11715795 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los 22 días del mes 04 de 2018


C.I. N° 11709912

Anexo B (Con.)

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Jorge Marquez
 C.I. N° 11709912 Profesión Ing. Mecánico
 Fecha de Validación: 22/04/19

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	/		/		/		/		
2	/		/		/		/		
3	/		/		/		/		
4	/		/		/		/		
5	/		/		/		/		
6	/		/		/		/		
7	/		/		/		/		
8	/		/		/		/		
9	/		/		/		/		
10	/		/		/		/		
11	/		/		/		/		
12	/		/		/		/		
13	/		/		/		/		
14	/		/		/		/		
15	/		/		/		/		
16	/		/		/		/		
17	/		/		/		/		
18	/		/		/		/		

Observaciones:



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

Carta de Validación

Yo Glenia Estupíñan titular de la Cédula de Identidad N° 16.574.306 por la presente hago constar que ha leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Grado titulado: "**Clima Organizacional y Su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Empresa WARYNA C.A.**" presentado por el Licdo. José Antonio Perdomo Cédula de Identidad V-11715795 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General, el cuál **apruebo** en calidad de validado.

En Barinas a los 23 días del mes Abril de 2018



C.I.N° 16.574.306.

Anexo B (Con.)

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado para analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal del Área de administración en la empresa WARYNA C.A. del Municipio Barinas Estado Barinas.

Datos del Experto

Nombre y Apellido: Glenia Estupiñán
 C.I. N° 16.574.306 Profesión Ing. Geól. Mgs.
 Fecha de Validación: 23/04/18.

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendaciones		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	✓		/		/		/		
2	✓		/		/		/		
3	/		/		/		/		
4	/		/		/		/		
5	/		/		/		/		
6	/		/		/		/		
7	/		/		/		/		
8	/		/		/		/		
9	/		/		/		/		
10	/		/		/		/		
11	/		/		/		/		
12	/		/		/		/		
13	/		/		/		/		
14	/		/		/		/		
15	/		/		/		/		
16	/		/		/		/		
17	/		/		/		/		
18	/		/		/		/		

Observaciones:

Anexo C
Alfa de Cronbach

COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH																			
SUJETO ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
A	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	45
B	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	46
C	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	46
D	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	46
E	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	48
F	3	1	2	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	32
G	2	1	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	42
MEDIA	2,29	1,14	2,71	3	2,71	2,29	3	2	2,57	2,43	2,71	2,14	2,71	2,86	2,71	2,29	2,86	1,14	43,571
Si ²	0,2	0,12	0,2	0	0,2	0,2	0	0,29	0,53	0,53	0,49	0,41	0,49	0,12	0,2	0,49	0,12	0,12	25,102
St ² : 25,102																			
$\sum Si^2 = 4,73469$										$\alpha =$ COEFICIENTE ALPHA DE CONBACH.									
										$K =$ NÚMERO DE ITEMS.									
$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$										$\sum Si^2 =$ SUMATORIA DE LA VARIANZA DE CADA ITEMS.									
										$St^2 =$ DESVIACIÓN TIPICA.									
$\alpha = \frac{18}{18-1} \times \left[1 - \frac{4,73}{25,10} \right]$																			
$\alpha = 1,04 \times [1 - 0,19]$																			
$\alpha = 0,84$																			
$\alpha = 0,84$																			